

ÖRNEK ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.

Thomas Kilmann Çatışma ve İşbirliği Analizi

Çalışanların çatışma anında hangi davranış moduna yöneldiğinin ölçülmesi; takımın işbirliği ve uzlaşma alanı dışına çıktığı durumların belirlenmesi.

RAPOR NO

ÖRNEK / 03

TARİH

Temsilî

YÖNTEM

Thomas Kilmann Anketi

KATILIMCI

10 kişi

Bu bir örnek rapordur. İçindeki kurum adı, katılımcılar ve tüm sayısal veriler tanıtım amacıyla oluşturulmuş temsili değerlerdir; gerçek bir müşteriye ya da kişiye ait değildir. Amacı, gerçek bir çalışmada teslim edilen raporun yapısını ve dilini göstermektir.

1. Amaç

Bu raporun amacı, çalışanların işbirliği ve uzlaşma seviyelerini belirlemek, işbirliği ve uzlaşma alanının dışına çıkan durumları görmek ve bu durumun seviyesini ölçmektir.

Çatışma, kurumlarda ortadan kaldırılacak bir arıza değildir; **nasıl yönetildiği** belirleyicidir. Bu analiz, ekibin çatışma anında hangi moda yöneldiğini ve bunun sonuç üzerindeki etkisini görünür kılar.

2. Yöntem

Thomas Kilmann modeli, kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini iki temel boyutta ele alır: **kendine önem verme** (iddiacılık) ve **başkasına önem verme** (işbirlikçilik). Bu iki eksenin kesişiminden beş temel mod doğar.

Anket sonucunda her katılımcı için beş modun tamamı yüzde olarak ölçülür ve takım ortalaması çıkarılır. Sonuçlar bir doğru–yanlış değerlendirmesi değildir; her modun uygun olduğu bir durum vardır. Sorun, **her durumda aynı moda yönelmektir.**

3. Beş Mod

3.1. Rekabet

Bireyin kendine yüksek, diğerlerine düşük düzeyde ilgi göstermesidir. Kazanan–kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanır. Acil kararlarda ve ilkesel konularda yerinde olabilir; sürekli kullanıldığında gönüllü katkıyı tüketir.

3.2. İşbirliği

Bireyin hem kendisine hem de diğerlerine yüksek düzeyde ilgi göstermesidir; problem çözmeyle ilgilidir. Açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için kabul edilebilir çözümlere ulaşmak üzere farklılıkların analizini içerir. Yaratıcı çözümler üretir ve **katılımcılar tarafından en doğru ve en etkili çatışma yönetim tarzı olarak algılanır.**

3.3. Uzlaşma

Bireyin kendine düşük, diğerlerine yüksek düzeyde ilgi göstermesidir. Farklılıkları önemseyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmeye çalışmakla ilgilidir. Ödün veren birey, kendi istek ve

beklentilerini ihmal ederek karşı tarafı memnun etmeye yönelir.

3.4. Kaçınma

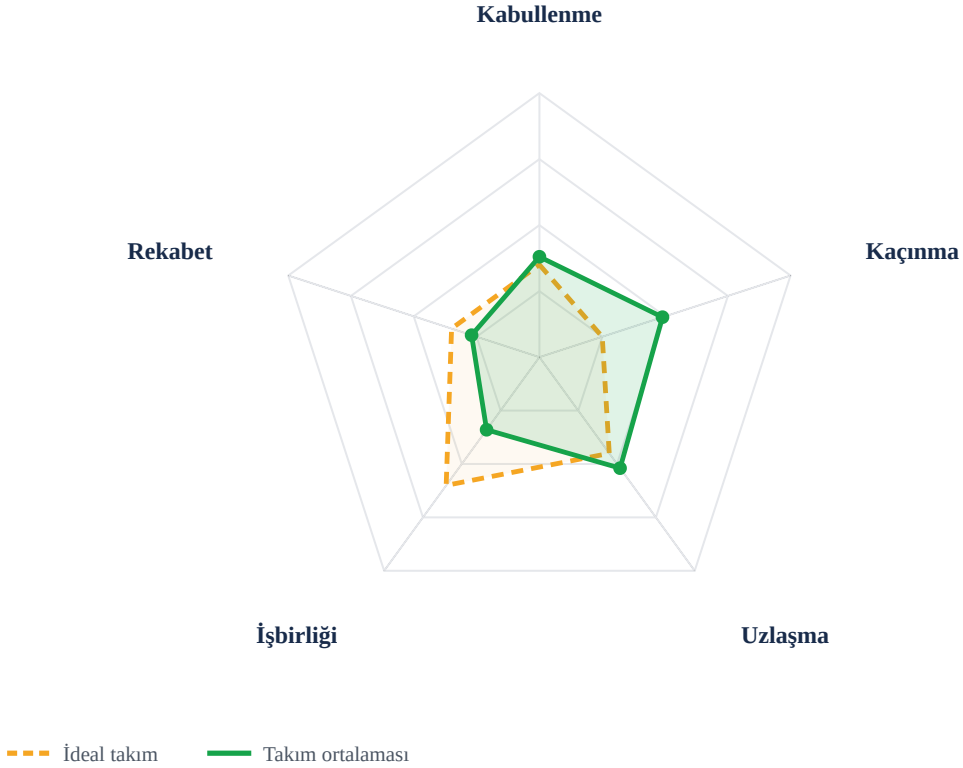
Bireyin hem kendisine hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi göstermesidir; çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınan birey, kendi ihtiyaçlarını olduğu kadar karşı tarafını da tatmin etmede başarısız olur. Çatışmaya uzun dönemli değil, **yalnızca kısa vadeli çözüm üreten** bir yaklaşımdır.

3.5. Kabullenme

İddiasız ve işbirlikçidir; rekabetin tam tersidir. Birey, karşısındakinin kaygılarını tatmin etmek için kendi kaygılarını ihmal eder. Tercih etmediği hâlde başkasının bakış açısına uymak veya teslim olmak durumudur.

4. Rapor Sonucu

TAKIM ORTALAMASI — UYUM DAĞILIMI



Kesikli altın çizgi ideal takım profili, düz yeşil çizgi mevcut takım ortalamasıdır.

Takım ortalaması: **İşbirliği %34 — Uzlaşma %52 — Kaçınma %49 — Rekabet %27 — Kabullenme %38**

Katılımcı	İşbirliği	Uzlaşma	Kaçınma	Rekabet	Kabullenme
Takım ortalaması	%34	%52	%49	%27	%38
Katılımcı 1	%20	%27	%80	%27	%47
Katılımcı 2	%40	%53	%27	%40	%40
Katılımcı 3	%47	%40	%40	%33	%40
Katılımcı 4	%40	%67	%40	%27	%27
Katılımcı 5	%27	%67	%53	%27	%27
Katılımcı 6	%47	%53	%47	%7	%47
Katılımcı 7	%27	%67	%47	%40	%20
Katılımcı 8	%27	%60	%47	%20	%47
Katılımcı 9	%40	%20	%67	%13	%60
Katılımcı 10	%40	%60	%53	%27	%20

Tablonun okunması

Örnek takımda en yüksek iki mod **Uzlaşma (%52)** ve **Kaçınma (%49)**; en düşük mod **Rekabet (%27)**, ideal profilin en çok altında kalan mod ise **İşbirliği (%34)**.

Bu birleşim şu anlama gelir: ekip çatışmaya girmiyor. Ya konuyu hiç açmıyor (kaçınma) ya da açtığında kendi pozisyonundan hızla vazgeçiyor (uzlaşma). İkisi de kısa vadede huzurlu görünür; **ikisi de sorunun kendisini çözmez**. Çözüm üreten mod olan işbirliği ise en zayıf halkadır.

Bireysel satırlar da bu tabloyu destekliyor: **Katılımcı 1** %80 kaçınma ile belirgin bir uç örnektir; **Katılımcı 6** %7 rekabet puanıyla neredeyse hiç pozisyon savunmuyor. Bu iki profil, toplantılarda itirazın neden dile getirilmediğini büyük ölçüde açıklar.

5. Yol Haritası

A. İşbirliği — %34, en düşük öncelik alanı

İşbirliği modu, tarafların pozisyonlarını değil **ihtiyaçlarını** masaya koymasını gerektirir. Zaman alır, hazırlık ister ve ancak güven varsa mümkündür. Bu yüzden en son gelişen moddur — ve gelişmediğinde yerini uzlaşma ile

kaçınma doldurur.

İşbirliği zayıf takımlarda

- Kararlar hızlı alınır ama uygulama aşamasında geri gelir.
- Aynı konu, gerçekten çözülmediği için farklı adlarla tekrar gündeme düşer.
- Yaratıcı çözüm üretilmez; hazır seçenekler arasından tercih yapılır.
- Tarafların ne istediği hiç konuşulmadığı için ortak alan hiç keşfedilmez.

Nasıl geliştirilir

- Tartışmalarda **pozisyon ile ihtiyacın ayrılması** — “ne istiyorsun” yerine “bu sana ne kazandıracak” sorusu.
- Karar toplantılarında seçeneklerin ölçütlerle karşılaştırılması; ilk akla gelen çözüme yapışılmaması.
- Ortak sonucun bireysel sonuca göre ödüllendirilmesi — kazan-kazan mantığının sistemle desteklenmesi.
- Kazan-kazan temelli eğitici oyunlarla mekanizmanın yaşatılarak gösterilmesi.

B. Kaçınma — %49, idealin çok üstünde

Kaçınma her zaman yanlış değildir: önemsiz konularda, tarafların soğuması gerektiğinde ya da bilgi eksikken zaman kazanmak için doğru moddur. Sorun, **kaçınmanın varsayılan mod hâline gelmesidir**. O noktada konuşulmayan konular birikir ve bir süre sonra kişisel boyutta patlar.

Nasıl azaltılır

- Çatışmanın takım için faydalı olduğunun açıkça ve yönetim tarafından ifade edilmesi.
- Toplantılarda **itirazın kurumsallaştırılması** — her kararda karşı görüşün sorulduğu sabit bir tur.
- Çatışmadan kaçan bir üyenin, tartışmayı ortaya çıkarmakla görevlendirilmesi.
- Gündemin toplantıdan önce paylaşılması; hazırlıksız yakalanma korkusunun ortadan kaldırılması.

C. Uzlaşma — %52, en yüksek mod

Uzlaşmanın yüksek olması ilk bakışta olumlu görünür ve ekipte belirgin bir uyum sağlar. Ancak sürekli ödün veren taraf, verdiği ödünlere bir yerde biriktirir; bu birikim çoğu zaman **gizli saldırgan davranış** olarak geri döner. Uzlaşma, işbirliğinin yerine geçtiğinde sorunu çözmez, erteler.

Nasıl dengelenir

- Ödün verilen konunun kayda geçmesi; “bu sefer ben esnedim” bilgisinin görünür olması.
- Kritik kararlarda uzlaşmaya değil, ortak çözüm aramaya zaman ayrılması.
- Yöneticinin, hızlı mutabakatı otomatik olarak başarı saymaması — sessizliğin onay olmadığı bilinmesi.

D. Rekabet — %27 ve Kabullenme — %38

Rekabetin düşük olması ekipte yıkıcı bir güç mücadelesi olmadığını gösterir; bu olumludur. Ancak çok düşük rekabet, kimsenin kendi alanını savunmadığı ve kararların sahipsiz kaldığı anlamına da gelebilir. Kabullenme ideal

banda yakındır ve bu aşamada müdahale gerektirmez.

6. Sonuç ve Öncelik Sırası

Örnek takım için öncelik sırası nettir: önce **kaçınmanın azaltılması**, ardından **işbirliğinin geliştirilmesi**. Bu ikisi birlikte ilerlemek zorundadır — kaçınma azalıp işbirliği gelişmezse ortaya çıkan şey işbirliği değil, rekabet olur.

Önerilen program sırası

1. **Çatışma Yönetimi** (8 saat) — kaçınmanın kırılması, itirazın güvenle söylenebildiği zeminin kurulması
2. **Problem Çözme ve Karar Alma** (8 saat) — pozisyon yerine ihtiyaç üzerinden çözüm üretme disiplini
3. **Takım Koçluğu Atölyesi** — kazan-kazan temelli eğitici oyunlarla mekanizmanın yaşatılması
4. Üçüncü ayda ölçümün tekrarı — kaçınmanın düşüp işbirliğinin yükselip yükselmediğinin görülmesi

Bu örnek rapor, PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi tarafından tanıtım amacıyla hazırlanmıştır. Kurumunuza özel bir ölçüm ve rapor için akademi.pillarrise.com/randevu/ adresinden ücretsiz ön görüşme ayarlayabilir ya da info@pillarrise.com adresine yazabilirsiniz.