

50 SORUDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Ne çalıştığınız şirketin büyüklüğü, ne faaliyet gösterdiğiniz sektör ne de pozisyonunuz... Bunların hiçbiri 'çatışma' yaşamınıza engel değil. Yönetim danışmanı Yekta Özözer, Çatışma Yönetimi ile ilgili tüm bilinmeyenleri ve bundan kârlı çıkmanın yollarını Platin okurları için yorumladı.

İster çok uluslu ister KOBİ düzeyinde olsun, şirketlerde çatışma kaçınılmaz... Kimi zaman sadece ya gastrite ya da panik atağa neden oluyor! Hatta öyle ki bu çatışmalar yüzünden 'Bir balıkçı kasabası'na' yerleşmek hayalini emekliliğe ötelemek yerine 'bugün' uygulamaya çalışsanız her geçen gün artıyor. Hangi sektörde olursa olsun, hangi pozisyonda olursanız olun, çatışma kaçınılmaz. Peki, bununla başetmek mümkün mü? Yönetim Danışmanı Yekta Özözer, Platin okurları için bu ay Çatışma Yönetimi'ni masaladı. "Ölçüsü kaçmamış çatışmalar gerek geri bildirim sağladıkları için çok değerlidir" görüşünü savunan Özözer'e göre, "Çatışmalar iyi yönetilirse firmalar ve bölümler bizzat ileri gidebilir. Diğer yandan, iyi yönetilmeyen çatışmalar tüm unsurlarını sağlamanın yararlı, gelişmeyi sağlayıcı, farklı görüş ve geri bildirim sağlayan yönlerinden yararlıdır" önerilerinde bulunan Özözer'den Çatışma Yönetimi'nin püf noktaları...

1 ÇATIŞMA NEDİR?

Literatürde çok farklı bazı tanımlamaları olsa da genel ve basit bir şekilde çatışmanın "iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık" olduğunu söyleyebiliriz. Daha detaylı bir ifadeyle ise çatışmayı "Bireylerin ve grupların kendi içlerinde veya aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk veya uyumsuzluk şeklinde ortaya çıkan, iyi yönetilmediği durumda kuruma ve bireylere zararlı olabilen kişiler arası etkileşim süreci" olarak tanımlayabiliriz.

2 ÇATIŞMA SADECE BAŞKALARIYLA MI OLUR?

İki veya daha fazla farklı taraf arasında olacağı şeklinde yaygın bir algılama olsa da kişinin kendi içinde de önemli çatışmalar olabilir. Kişi özellikle istekleri, hedefleri ve ihtiyaçlarını karşısındakine kabul ettiremediği ve çatışmasını dışa yansıtamadığı durumlarda içe yansır, çatışmayı kendi içinde yaşar.

3 ÇATIŞMA YÖNETİMİ NİÇİN ÖNEMLİ?

Günümüz kurumları üzerindeki verimlilik baskısı çok yüksek. Özellikle Doğu Avrupa ülkeleri, Brezilya'nın ihracat pazarlarında etkili olması, son yıllarda da Çin, Hindistan, hatta Vietnam gibi ülkelerin ağırlığını artırmalarıyla hem ülkemizde hem de tüm dünyada rekabet arttı. Firmalar daha verimli olmak zorundalar, yoksa yaşayamazlar. Bu da departmanlar ve kişiler arası iletişimi olumsuz yönde etkiliyor. Ayrıca, ülkemizdeki hizmet ve sanayi sektörleri özellikle Avrupa pazarına yaptıkları ihracatlarda uluslararası rekabet gücünü fiyat, kalite, teknolojiye sağlayamadığımız için sadece "daha kısa teslimat süresi"nde sağlayabiliyorlar. İş sürelerinin revize edilmediği bir ortamda da bunun anlamı firmanın departmanların birbirlerine düşmesi anlamına geliyor.

4 ÇATIŞMALAR NEDEN KAYNAKLANIR?

Çatışmalar genellikle kişiler arası çıkar, amaç, kültür, anlayış, ihtiyaç, istek, bakış açısı, alışkanlık, kişilik, yaşam görüşü, en önemlisi de algılama farklılıklarından kaynaklanır.



5 KİŞİLİK FARKLILIKLARI ÇATIŞMALARIN NEDEN TETİKLİYOR?

Kişiliğimize direkt etki yapan zihin yapımız ve nöral sistemimiz en az enerji, efor ve zamanda işlev görebilmek için belirli rutinler (kalıplar) üzerinden algılamayı, düşünmeyi hatta empati duymamayı tercih eder. Ama biz bunun farkında değilizdir. Konfor alanını da bu oluşturur zaten. Bu da, farklı aile yapısına, sosyal yapıya, yaşa, cinsiyete, nesle ve yetiştirilme tarzına sahip kişilerin aynı olayları farklı şekilde algılama, yorumlama ve uygulamasına sebep olur ve çatışmaları tetikler.

6 TÜRK İŞ DÜNYASINDA ÇATIŞMALARIN DÜZEYİ NASIL?

Bazı uluslararası firmaların Avrupa ve Amerika ofislerine göre daha yüksek.

7 NEDEN DAHA YÜKSEK?

Bunun kültürel bazı nedenleri var. Öncelikle, iş kültürümüz toplumsal kültürümüzün direkt uzantısı. Biz de çatışma kültürünü tam geliştirememişiz ama yine de son yıllarda ilerleme var. Tarihsel sebeplerle de ülkemizde çatışma çözümü güçlünün üstün geldiği, güçsüzün ise ezildiği bir formüle dayanıyor. Yani, tek parametremiz "güç". Diğer yandan güç çelişen çıkarlarınızdan kaynaklanan sorunlarınızı gideremiyorsanız ve ortak çıkar yoksa öne çıkmalıdır. Evet güç çok önemlidir. Belki de en kritik unsurdur, ama tek unsur değildir. Karşınızdaki ile ortak olabilecek çıkarlara sahipseniz burada iki tarafı da geliştirebilecek çözümler üretmelisiniz. Bu da özellikle işbirliği üzerinde çalışılırsa gerçekleşebilir.

8 İŞBİRLİĞİNİ NİÇİN YAPAMIYORUZ?

Kültürel nedenlerle, işbirliği yapılabileceğini görmemişiz, sadece ezerek veya ezilerek çözmüşüz.

İşbirliğinin en önemli unsuru olan güven Türk toplumunda birbirimize karşı az. Hatta genelde yabancılara bile daha fazla güveniyoruz. Hep kısa vadeli düşünüyoruz. Karşındakinin elindeki her şeyi alınca, kazandığımızı zannediyoruz. Yani, sömürme kültürümüz de tamamen yok etmeye dayanıyor. Bu, koyunu daha iyi güdebilmek için bizim yaptığımız gibi kesmek yerine onu besleyip daha fazlasını elde etmekle eşdeğer. Ya da arıların yaşamını devam ettirebileceği kadar balı kovanda bırakmakla. Gücü olan zaten rahatlıkla eziliyor. İnsani değerleri de dikkate almıyor. Örneğin insana yakışır bir iş güvenliği sağlayamıyor. İster çalışan-işveren, ister firmalar arası rekabet, ister tedarikçi-ana firma ilişkisinde olsun regülasyonlar güçlünün güçsüzü yok etmesini engelleyemiyor. Hem regülasyonlar hem de insana değer konusunda hâlâ mesafe kat etmemiz gerekiyor. Özetle bu aslında bir strateji ve vizyon eksikliği sorunu.

9 DURUM DAHA İYİYE Mİ KÖTÜYE Mİ GİDİYOR?

Aslında eskiye göre daha iyi durumdayız. Bunda iki faktör etkili oldu: AB Müktesebati ve bazı işverenlerin kısa vadede kazanma ihtiraslarının uzun vadede kendilerine zarar verdiklerini nihayet fark etmeleri. İşçisine para vermeyen, İK'sını önemsemeyen, tedarikçisini yok eden işveren iyi elemanlarını ve tedarikçilerini bir şekilde kaybettiğini, alternatifler yaratamadığını ve sonuçta işini geliştiremediğini gördü. Hâlâ görmeyenler de var tabii ki.

10 ÇATIŞMANIN HIÇ YARARI VAR MIDIR?

Sanıldığının aksine vardır. Görüş ayrılıkları, farklı fikirler ve yorumlar daha iyiyi bulma yönünde bize genellikle yardımcı olurlar. Farklı perspektif ve daha objektif algılamamıza yardımcı olur. Yeter ki ölçüyü kaçırmayalım.

11 DOĞADA ÇATIŞMA VAR MI?

Evrensel sistem aslında tamamen çatışma üzerine kurulu. Hücreler bu nedenle çoğalır, gelişir, insan kendisi için daha fazlayı edinmek



13

YA ÇATIŞMA UZUN VADEDE İDEAL DURUMA DOĞRU YÖNLENDİRMEZSE?

Sistemler bu çatışmaları optimum şekilde yaşarlarsa ideal verimliliğe daha hızlı ve kolay erişebilirler. Bu süreçte aşırı zorlandıklarında ise kendi iç dengelerini (verimliliklerini) kaybederler. Zaten bu nedenle çatışmada optimizasyon olmalıdır.

Bu sağlanmazsa sistemin unsurları sistemin yararı ve daha verimli olabilmesi için varlıklarını kaybedebilirler. Örneğin, ülke ekonomisinin verimliliğinin yükselmesi için verimsiz firma batabilir. Zarar veren hücre/amir vücuttan/firmadan uzaklaştırılmaya çalışılır.

veya öğrenmek ister. Bu gelişim çabası elde olan kıt kaynakları elde etme açısından doğanın alt unsurları arasında (insan, hayvan, bitki, departman) yoğun bir rekabetin ve dolayısıyla çatışmanın yaşanmasına neden olur. Burada çatışma daha iyinin (uyum kabiliyeti yüksek olanın, akıllının, güçlünün çeviğın) rekabette öne geçmesini, dolayısıyla sistemin ilerlemesini sağlar. Felsefi yönünden baktığımızda ise kişinin iç çelişkileriyle ve egosuyla çatışarak onu akılcı bir şekilde aşabilmesi ruhsal gelişimini ve olgunlaşmasını sağlar.

12 ÇATIŞMA SİSTEMİ İYİYE HEMEN GÖTÜRÜR MÜ?

Hemen götürmeyebilir. Doğru yönü belirlemek, doğru yatırım yapmak ve sabretmek gerekir. Tüm insanlığın olduğu gibi çatışmanın da çelişkisi uzun vadede kazanç elde etmek için kısa vadede biraz kaybetmeye göz yumulması, yani yatırım yapmamasıdır. Bu nedenle, uzun vade kazanç ile kısa vadedeki sonuçlar arasında da çelişkiler yaşanabilir. Oysa çatışma bize yöntemimizde, müşteri veya çalışan ilişkimizde optimizasyonu kaybettiğimizi ve düzeltmek için yatırım yapmamız (örneğin güven sağlamamız) gerektiği uyarısını yapıyor olabilir.

14 ÇATIŞMA HER ZAMAN YARARLIDIR MIDİR?

Her zaman değil. Firma/kurum içi çatışmalar belirli bir dereceye kadar olursa yararlıdır. Çatışma hiç yoksa firmada atalet doğar, fırsatlar kaçırılır ve yanlış kararlar alır. Ancak, çatışmanın şiddeti artırılsa bu durum firmaya zarar vermeye başlar; iletişim azalır, gizli ajandalar ortaya çıkar ve ortak hedeften uzaklaşılır. Çatışma optimum düzeyde olursa performans yüksek olur. Çatışmanın çok az veya aşırıya kaçtığı durumlarda performans düşüyor.

15 ÇATIŞMA KENDİMİZİ DAHA İYİ TANIMAMIZA YARDIMCI OLUR MU?

Eğer gelişmeye açıksak ve komplekslerimizden arınmaya çalışıyorsak yardımcı olur. Genellikle kendimizi ve geçmişimizi yaşadığımız kötü bir olay, sarsıntı, ciddi bir düş kırıklığı sonrasında daha fazla

sorgularız, hatta iç çatışma yaşarız. İşimizi, bir yakınımızı, bir arkadaşımızı kaybetme veya onlar tarafından terk edilme vb. Bu sayede de kendimizi daha iyi tanıyabiliriz, iç dünyamızda yeni bir yolculuğa başlayabiliriz. Ancak, insanoğlu psikolojik sebeplerle kendini olumsuz geri bildirimle kapatır ve bu fırsatı kaçırmaz. Çatışmaların kişisel gelişimimiz için en yararlı yönü kişisel özelliklerimizi, bilinçaltı korkularımızı, düşüncelerimizi, eksiklerimizi ve hislerimizi, kısacası kendimizi bize daha iyi tanıtır olmasındır.

16 ÇATIŞMA BASTIRILMALI MIDİR?

Çatışmada ortaya çıkan geri bildirim asla bastırılmamalı. Çatışma Yönetimi açısından çatışmayı, olumsuz eleştiriyi hissetmek ağrıyı hissetmek gibidir. Sevmek zorunda değiliz. Ama çatışma bir problemin, uyumsuzluğun varlığını belli eder. Bizlere bir şeylerin onarılmasına ihtiyaç duyulduğunu söyler. Bu geri bildirimini sindirirseniz sisteminiz (departmanınız, firmanız, siz) çevreyle (pazar, müşteriler, çalışanlar) olan ilişkisini kaybeder.

17 NE YAPMALISINIZ?

Ağrıyı hissetmemeye çalışmaktansa veya kesmektense nedenini öğrenmeye çalışın. Ayrıca, her ağrı, özellikle geçici olanlar, olumsuz olmayabilir (kas ağrısı veya ufak çatışmalar gibi). Ağrının potansiyelin üst seviyelerde kullanıldığını, yukarı zorlandığını gösteriyor olduğu gibi bölüm içinde ufak uyarılar, kıpırtılar departman performansının zorlandığı anlamına gelebilir. Önemli olan, ağrının (çatışmanın) vücudun o veya diğer bölgelerindeki (departmanlarındaki) işlevleri engellemesidir.

18 ÇATIŞMALARDA ASIL AMACIMIZ NE OLMALI?

Sanıldığına aksine yanıt Kazan-Kazan(dır) değildir! Çatışmalarda asıl amacımız "uzun vadede çıkarımızı maksimum noktaya çıkartmak" olmalıdır. Kazan-Kazan yaklaşımı ise gücün sizde veya dengede ve güven unsurunun yüksek olduğu durumlarda sizin uzun vade çıkarınızı maksimize etmenin önemli bir yoludur. İşbirliği aracılığıyla sinerji oluşturma ve uzun vadede çıkarınızı yükseltme şansınız vardır. Ama ancak koşullar uygun

olduğunda. Etkili bir yöntemdir ama "amaç" değildir. Bu yanılgıdan dolayı çatışma yönetiminde büyük hatalar yapılıyor.

19 ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN KOŞULLARI NELERDİR?

Güç dengesini sağlamış olmak, örneğin en azından ezilmeyeceğinizi garanti altına almak ve doğru, işbirliğine yatkın anlayışa sahip partneri seçmek. Yoksa, Kazan-Kazan(dır) yaklaşımı sadece iyi niyetli bir temenni olarak kalabilir, hatta zararınıza işleyebilir. Kazan-Kazan büyüyle yabancılarla oluşturdukları evliliklerde kayba uğrayan (büyük gruplar da dahil) birçok firmamız var. Bunun tersi de geçerli. Doğru ve güvenilebilecek Türk partneri seçemediğinden elini verip kolunu bir türlü kurtaramayan çok uluslu birçok firma da oldu. Diğer yandan, nadiren de olsa, şartlara, aynı hedefe yönelik olup olmamamıza, konuya, ilişkiye ve ilişki süresine verdiğimiz öneme göre çıkarımızı maksimize etmek için değişik stratejilere de yönelebiliriz.

20 KAZAN-KAZAN YAKLAŞIMININ VERSİYONLARI VAR MI?

Var. Güç dengesinin değiştiği süreçlerde "Kazan-Kazan ama biz biraz daha fazla kazanalım" yaklaşımı uygulayabilirsiniz. Böylece, güç dengesi değiştiğinde sizden talep edilebilecek taviz için marjınız elinizde kalır. Diğer yandan, eğer birlikte büyümek istiyorsanız "karşı tarafın sadece bir ölçüde büyümesine olanak tanıyan bir Kazan-Kazan yaklaşımı" uygulayabilirsiniz. Bunu Türkiye'de bazı büyük perakende firmaları bayilerine uygulamakta, fazla büyüyen bayilerin bölgelerini bölmektedirler.

21 ÇATIŞMALARDA GÜCE SAHİP OLMAK ÖNEMLİ Mİ?

Çok önemlidir, özellikle de karşı tarafın işbirliği anlayışına sahip olmadığı durumlarda. Uzlaşma için, ikna olması için çoğunlukla gücünüzün yüksek olması gereklidir. Bu dünyanın haklıların değil, güçlülerin kazandığı bir dünya olduğunu unutmamak, ama bu gücün uygulamasını da kendimizi koruma sınırında tutabilmek büyük bir beceridir.

22 KAZAN-KAZAN YAKLAŞIMINDA TARAFLARIN GÜCÜ DENK Mİ OLMALI?

Hayır, şart değil. Kazan-Kazan yaklaşımı sadece iki denk kuvvet arasında değil, bir güçlü bir daha güçsüz arasında da oluşturulabilir. İşbirliği için iki tarafın da aynı güçte olması gerekmez. Önemli olan, tarafların birbirlerine sunabilecekleri ve genellikle diğerinde olmayan, ama verdiklerinde sinerji yaratabilecek artılarının olabilmesidir. Bir de, özellikle güçlü tarafın bu vizyonda olabilmesi, ezerek elde etmek yerine işbirliği ile birlikte kalkındırmaya yatkın bir anlayışta olması gereklidir. Güçlü Japon elektronik firmaları göreceli güçsüz yan sanayileri ile sürekli işbirliği halinde. Onların geliştirdikleri yeni uygulamalardan kendi yeni ürünlerini geliştiriyorlar.

23 ÇATIŞMA STRATEJİLERİ NELERDİR?

Dünyada etkinliği en çok kabul edilen model Thomas-Killmann Çatışma Stratejisi Modeli'dir. Burada, çatışan tarafların kendi hedeflerine ve karşısındaki ile olan ilişkisine verdiği öneme göre dengede olmak için seçebilecekleri 5 farklı strateji seçenekleri bulunuyor. Bunları Hükmetme, Uyma, Uzlaşma, Kaçınma ve İşbirliği olarak sıralamak mümkün.

24 HÜKMETME NEDİR?

Güçlü konumdaki tarafın bu avantajını kullanarak sadece kendi istediklerini karşı tarafa kabul ettirmesidir. Zorlayıcı bir durum olduğu için de uzun dönemde sürdürülebilecek, dengede durabilecek bir strateji değildir.

25 UYMA NEDİR?

Gücü yetmediği için hükmedilen tarafta olanın kabullenici durumudur. Zayıf taraf, başka bir seçeneği olmadığı için empoze edildiği çözümü (geçici bir süre de olsa) kabul etmek, yani ona uymak zorunda kalabilir. İş bulamayacağı için baskıcı amir altında mecburen çalışmak, bir süper devletin sömürgesi olmak ve bu durumu kabullenmek Uyma durumlarıdır. İsyan durumunda ise çatışma zaten açığa



çıkması, denge bozulmuş demektir.

26 UZLAŞMA NEDİR?

Genellikle gücün dengede olduğu, tarafların birbirlerine üstünlük kuramadıkları, isteklerini kabul ettiremedikleri durumlarda orta bir noktada buluşmalarıdır.

27 BU ÜÇ SEÇENekte SİNERJİ OLUŞUR MU?

Genelde hayır. Üçünde de tarafların elde ettikleri çıkar toplamları çözüm sırasında artış göstermez. Çelişen çıkarlar üzerinde "toplamı sıfır" olan seçimlerdir. Mevcut pasta gücün durumuna göre, fazla, az veya eşite yakın şekilde bölüşülür, ama büyütülmez.

28 İŞBİRLİĞİNDE SİNERJİ VAR MIDIR?

Evet. Taraflar çelişen çıkarlarına rağmen pastayı büyütmeye çalışırlar. Bunun için de yeni bir iş modeli oluşturarak birlikte daha fazlasını elde etmeye çalışırlar. Firmanın bayisiyle bayi komisyonu seviyesi için didişmesi yerine, bayi bölgesinde pazar payını geliştirmeye çalışarak Kazan-Kazan formülü uygulaması bir İşbirliği örneğidir.

29 KAÇINMADA SİNERJİ SÖZ KONUSU MU?

Kaçınmada taraflar genellikle kenara çekilir, sorunla ilgilenmez ya da çözümü zamana bırakırlar. Şiddetli bir tartışma sonrası küslük (artık tartışmamak) veya tartışma alevlenir korkusuyla konuyu gündeme getirmemek Kaçınma'dır.

30 STRATEJİLERE ÖRNEK VEREBİLİR MİSİNİZ?

Alicinin güçlü olduğu durumda, tahmini satış fiyatı 100 YTL olan bir ürünü tedarikçisine bastırarak 90 YTL'ye alması durumu alıcının Hükmetmesi, tedarikçinin Uyma'sıdır. İkinin de güçlerinin, daha da önemlisi güç algılamalarının yakın olduğu durumda satış fiyatını 98, 99, 100 veya 102 YTL'de belirlemeleri Uzlaşma'dır. Burada, alıcının kârı (zararı) kadar tedarikçinin zararı (kârı) vardır ve toplamı sıfırdır. Halbuki, işbirliğinde bu toplam artı sonuç verir, yani bir sinerji vardır. Örneğin, alıcı firma tedarikçisinden malı 8 YTL indirimle

satmasını, ama bunun karşılığında kendisinin tedarikçinin işini geliştirmesi veya ihracatını artırması için kredi veya uluslararası referans verebileceğini belirtmesi bir İşbirliği çözümdür. Tarafların bir diğerinin şartını kabul etmeyip anlaşmak için çaba da sarf etmemeleri veya alımı gelecek yıla bırakmaları ise Kaçınma'dır.

31 ÖYLEYSE İŞBİRLİĞİ NEDEN SÜREKLİ OLARAK TERCİH EDİLMİYOR?

İşbirliğine yatkın bir kültürümüz olmadığı için ve güven duymamaktan. Çünkü işbirliği yapabilmek için bu ikisi de şarttır. Bir de, güçlü'nün güçsüzü rahat ezemediği ve bunu uzun süre devam ettiremediği bir ortamımız var. İşin kötüsü bu durum toplumda yadigarlanmıyor ve eleştirilmiyor. Çünkü kökeni aile içine, çocuğun yetiştirilme tarzına dayanıyor.

32 BUNUN SONUÇLARI NELERDİR?

İşbirliği kültürünün yetersizliği Türk iş ve toplumsal yaşamının en önemli eksiklerindedir. Gelişmesinin önündeki en önemli engeldir. İşbirliğini beceremediklerinden tekstilimiz birbirlerini ihracat pazarlarında öldürür. Sanayi-Üniversite işbirliği yetersiz olduğundan ülkemizde teknoloji geliştirmek zordur. Kazan-Kazan yaklaşımı olmadığından patron çalışanını sömürür, çalışan da ilk fırsatta dolaylı yollardan patronu!

33 ÇATIŞMA STRATEJİMİZİ BELİRLERKEN HANGİ UNSURLARA DİKKAT ETMELİYİZ?

Güç dengesi, ilişkiye verilen değer, konunun bizim için önemi, konunun karmaşıklığı ve işbirliğine uygunluğu, zaman baskısı, taraf sayısı, tarafların amaçları ve yetenekleri stratejimize etki yapan, dolayısıyla dikkat etmemiz gereken unsurlardır.

34 ZAMAN BASKISI SEÇİMİ NASIL ETKİLİYOR?

Eğer süremiz kısıtlı, ama konu önemliyse, yani zaman kaybına tahammülünüz yoksa işbirliği zor oluyor. Çünkü karşılıklı güveni ve uzun süre görüşmeyi gerektiriyor. Böyle bir durumda güç ve konunun durumuna göre Hükmetme, Uzlaşma ve Kaçınma seçeneklerinden birisi seçiliyor.

35 NE ZAMAN HÜKMETME TERCİH EDİLMELİ?

Eğer konu sizin için ilişkiden çok daha önemliyse, zaman baskısı da varsa Hükmetme seçilebilir. Müdürsünüz ve sizden acil ve çok önemli bir rapor istendi. Zaman da darsa, ekibinizde raporu hazırlaması gereken kilit kişilerden (önemli bir engelleri yoksa) mesaiye kalmalarını isteyebilirsiniz. Ya da kaptanı olduğunuz gemi yara alıp batma riski yaşıyorsa personele ve yolculara sevimli gözükme için sevimsiz önlemleri erteleyemezsiniz. Çünkü konu yaşamsaldır ve acildir.

38

UYMA DURUMUNDAYSANIZ NELERE DİKKAT ETMELİSİNİZ?

Uymada makuliyet seviyenizi abartmayın. Bunun her zaman herkes tarafından önce test edileceğini, sonra da istismar edilebileceğini bilin. Birçok işyerinde dışarıdan öğle veya akşam yemeği siparişini genellikle aynı kişi verir ve bu onun neredeyse iş tanımına dönüşür.

Önemsiz konularda Uyma'yı uygulayabilirsiniz. Örneğin, sizin için çok önemli olmayan konularda domine ederek eşinizle, anne-babanızla, çocuğunuzla veya iş arkadaşlarınızla tartışmak yerine Uyma konumuna

geçebilirsiniz. Bu durumdan sosyal bir kredi yaratın. Örneğin diğer üst yöneticiler, kritik kişiler nezdinde durumun, yaptığınız fedakarlığın fark edilmesini sağlayın. Tavuğu ancak gerçekten kaz gelecekse esirgemeyin; uzun vadeli bir yatırım haline dönüştürün. Mümkünse bir süreç kısa vadeli olduğunu Hükmeden kişiye kabul ettirin. Örneğin, acil ve önemli iş nedeniyle mesaiye kalın ama bunun sürekli bir rutin olmaya başladığında tepkinizi hissettirin. Haksızsanız Uyma karşı tarafı iyi bir teskin yöntemidir.

36 HÜKMETME DURUMUNDA NEYE DİKKAT ETMELİ?

Hükmetme genellikle olağanüstü ve önemli durumlarda uygulanmalıdır. Çok uzun bir süre sürdürmeyin. Yoksa size karşı bir reaksiyon oluşur. Bu durumu istismar etmeyin. Özellikle de bir Kazan-Kaybet ilişkisine dönüştürmemek için kendinizi kontrol edin. Unutmayın; "Kontrolsüz güç güç değildir!" Neden Hükmetmek zorunda olduğunuzu, durumun aciliyetini diğerlerine iyi anlatın. Çünkü hükmeden genellikle tepki çeker.

37 UYMA NE ZAMAN TERCİH EDİLİR?

Konu sizin için hiç önemli olmadığında! Güçsüz olduğunuz ama karşı tarafı engellemek de istemediğinizde. Örneğin karşı taraf ile ilişki çok önemli olduğunda. Haksız olduğunuzu bir şekilde fark ettiğinizde. Firmanın sisteminin devamlılığını sağlamak, istisna oluşturmamak için.

39 UZLAŞMA NE ZAMAN TERCİH EDİLMELİ?

Çözüme ulaşmak önemli, ama, bunun için zamanınız ve kaynaklarınız kısıtlıysa, mükemmel bir çözümdense ehven-i şer ama hızlı bir çözüm gerektiğinde, taraf sayısı fazla ya da amaçları çok farklıysa (yani işbirliği netice vermeyecekse) uygulayabilirsiniz.

40 UZLAŞMA DURUMUNDAYSANIZ NELERE DİKKAT ETMELİSİNİZ?

Uzlaşma, işbirliği gibi uzun vadeli ve kalıcı bir çözüm değildir. Tercihen az önemli ilişkilerde, konularda ve zaman sınırlaması olduğunda uygulayın. Entegre ve yaratıcı çözümler gerektiren durumlarda Uzlaşma'yı sadece İşbirliği'ne doğru ve tarafların birbirlerini tanıması için gerekli geçici bir süreç olarak değerlendirin. Ülkemizde birçok koalisyon kısa ömürlüdür, çünkü amaçların farklı olduğu ortamlarda sadece Uzlaşma temeline dayanarak kurulmuşlardır. Bir de, güç dengesi ve eldeki alternatifler değişimi ile karşı tarafın diğer ilişkilerini çok iyi izleyin. Karşı tarafın gücü yükseliyorsa, Uzlaşma her iki tarafı da aldatıcı bir süreç olabilir. Örneğin, 2. Dünya Savaşı öncesi Avrupa'da İngiltere ve Fransa,

Almanya ile çatışmayıp uzlaşarak onun giderek kuvvetlenmesine olanak tanımışlardır.

41 NE ZAMAN İŞBİRLİĞİ'NE GİTMELİ?

Hem konu hem de ilişki boyutu önemli olduğunda, konu çok boyutluysa ve çözüm için incelemek, sentez gerektiriyorsa, yaratıcı çözümler gerekli olduğunda, her iki tarafın da kaynaklarından yararlanmak bir sinerji yaratacaksa, çözümde zaman baskısı sorunu yoksa, en önemlisi de, taraflar birbirine güven duyabiliyorlarsa işbirliğine gidilebilir.

42 İŞBİRLİĞİ'NDE NELERE DİKKAT ETMELİ?

İşbirliği, 5 strateji içinde uygulaması en zor olandır. Güvendiğiniz taraf ile karşılıklı anlayış ve çıkarları gözetererek ve sabrederek geliştirilebilir. Bir de, herkesle yapılamayabilir. Ülkemiz iş dünyası örneğinde başarıyı sömürerek kazanmaya alışmış patronlarla işbirliğine gitmek ilk fırsatta kazık yemenize yol açabilir. Kazan-Kazan felsefesini uygulayamayan veya anlayış seviyesi buna uygun olmayan partnerler ile asla işbirliği sürecine girmeyin. İşbirliği öncesinde birlikte uzlaşmaya dayalı bir süreç geçirmek tarafların birbirlerini daha iyi tanımaları açısından faydalıdır. İşbirliğinde olur da karşı taraf ile birlikte uzlaştığınız ve anlaşmazlık olduğunda uygulamaya geçecek bir yöntem, strateji belirleyin. Gerekirse baştan bir hakem tayin edin. İşbirliğinin sadece entegre ve yaratıcı çözümler gerektiren durumlarda uygun olduğunu, zaman ve kaynak gerektirdiğini,

sadece sinerjik durumlarda yapılabileceğini unutmayın. Tarafların farklı yetkinliklerinin güçlü olduğu durumlarda işbirliği yapabilmek toplam gücü artırır.

43 KAÇINMA NE ZAMAN UYGULANMALI?

Çok gerekmedikçe uygulamanızı önermiyoruz. Çünkü genelde sorunları çözmek yerine askıya alır. Ancak ve ancak konu ve karşı taraf ile ilişki bizim için gayet önemsiz olduğunda, karar vermenizin de acil ve hemen gerekli olmadığı durumlarda uygulanabilir. Bir de, gerginlik yaşanan bir ortamda suların durulması için uygulanabilir.

44 KAÇINMADA NELERE DİKKAT ETMELİ?

Kaçınmanın kısa süreliğine olması daha yararlıdır. Özellikle, büyük firmalarda birçok çatışma kaçınma modunda yürütülmekte, bu ise kurumun karar alma mekanizmalarını daha da kilitlemektedir. Eşler arasındaki veya işyerindeki çatışmalarda ortamı yumuşatmak için uygulanırsa da bu problemleri çözmez, erteler. Sadece bazen psikolojik gerilimi azaltmış olur.

45 ÇATIŞMALARDA 3. TARAF KULLANILMALI MIDIR?

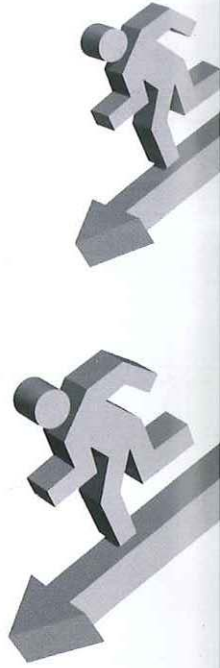
Eğer taraflar arasındaki çatışma uzun sürmüş, güven kaybolmuş, taraflar değerinin yaptıklarına derin ve sabit bir negatif önyargı yaklaşıma başlamışsa çatışmayı kendi başlarına çözmeleri zordur. Bu durumda 3'üncü bir tarafın devreye girmesini gerektirebilir.



47

ÇATIŞMAYI İYİ YÖNETEBİLMEK İÇİN HANGİ UNSURLARA DİKKAT ETMEK GEREKLİ?

En başta mutlaka güveni sağlamak gerekir. Bunun dışında, iletişim kanallarını açık tutmak, önyargıları azaltmak ve işbirliği fırsatlarını göz önünde bulundurmaktır gerekli.



46 ÜÇÜNCÜ TARAF HANGİ ÖZELLİKLERE SAHİP OLMALI?

Öncelikle her iki tarafın da güvendiği ve adaletli bir kişi olmalıdır. Yoksa taraflar çatışmacı yaklaşımını değiştirmezler. 3'üncü tarafın ikna edici özelliği olmalıdır. Bu çerçevede tercihen taraflar ile bir çıkar ilişkisi olmayan kişi olmalıdır. Çok iyi bir dinleyici olmalıdır, böylece taraflar iyi anlaşıldıklarını hisseder, duyguları olumluya dönmeye başlar. Taraflar uzlaşmamakta direnirlerse de gerekirse zorlayıcı olabilmeli, onların neler kaybedebileceklerini hissettirebilmelidir. Bu açıdan gücü taraflarca kabullenilen, tercihen de saygı duyulan bir kişi olması tercih edilir.

48 İLETİŞİM KANALLARINI NASIL AÇIK TUTARIZ?

Önce anlamaya, ancak ondan sonra anlaşılmasına çalışmak. Çatışma pozisyonlarına değil, tarafların ihtiyaçlarına odaklanmak. Karşı tarafın kazancının bizim kaybımız olarak görmemek. Bu üç yaklaşım çatışmalarda iletişim kanallarını geliştirir.

49 ZOR BİR YÖNETİCİYLE OLAN ÇATIŞMAYI NASIL YÖNETMELİYİZ?

Altın kural: Yöneticinizi çok iyi tanıyın! Yöneticinizin kariyer hedefi nedir? Örneğin, hırslı ve başarı odaklı atak bir amir ile emekliliğine gün sayan, risk almak istemeyen bir amir çok farklı şekillerde yönetilmelidir. Yöneticiniz neye sinirlenir, neyi sever, hangi yönleri güçlü, hangileri güçsüzdür? Bunları bilmek zorundasınız. Aslında önemli ilişkilerimizdeki tüm tarafları zaten çok

iyi tanımalıyız. Eleştirirseniz anlık duygusal bir tepki vermeyin. Haklıysanız bile haklılığınızı sakinleştiği ve yalnız olduğu bir anda kendisine somut veriler sunarak ispatlayın. Herkesin ortasında hemen değil. Çatıştığınız ortamda bile işinizin performansını asla düşürmeyin, profesyonelliği elden bırakmayın. Çatışmaya rağmen işinizi her zaman iyi yapmaya çalıştığınızı fark etsin. Firma içinde gücünüz azsa zaman içinde bunu artırın. Bu da, işinizi iyi yapmanız, bilginizi yükseltmeniz, başka bölümlere verdiğiniz hizmetin iyileşmesi ve tüm bunların başkalarına fark edilmesiyle olur. Çoğunun firma içindeki etkileri Amerikan firmalarına göre az olsa da İK Bölümü'nü de bu süreçte göz ardı etmeyin. Ancak, buradaki kritik nokta bu gücünüzü amirinizle olan çatışmanızda hemen kullanmamanızdır. Silaha sahip olmak kişinin gücünü ve kendine güvenini artırır ama kullandığı anda sonuçlarına katlanmak zorundadır. Özellikle güç odaklı amirler palazlanmaya başlayan astlarından haz etmezler. Çatışmanızı önce yöneticinizle birebir çözmeye çalışın. Çok ciddi boyutlara ulaşmayan çatışmaların hemen bir üst amire aktarılması doğru değildir. Zararınıza da olabilir. Burada ideal sıralama: Önce amirle çözmeye çalışmak. Sonra birkaç defa daha amirle çözmeye çalışmak. Yürümüyorsa İK yöneticisini

devreye sokmak, o da olmuyorsa amirin amirine gitmektir. Bu son durumda da bunu bireysel yapmak yerine aynı sorundan muzdarip çalışanlar olarak yapmak daha iyidir. Bu durumda bile topluca gitmeyin, toplu isyan firma yöneticilerince hiçbir zaman tasvip edilmez.

50 BAZI YÖNETİCİLER NEDEN BÖLÜM ÇALIŞANLARI ARASINDA ÇATIŞMA ORTAMI YARATIRLAR?

Rekabetin işyerine dinamizm getirdiğine inanan birçok yönetici vardır. Ölçüsü kaçmamış, kontrol edilebilen ve firmaya zarar verme derecesinde sertleşmeyen çatışmalar ve görüş ayrılıkları firma performansını olumlu etkileyebilir. Ama ölçü kaçarsa firma içindeki güven ortamı zedelenir ve çatışmalar firmanın bütüncül performansını olumsuz etkiler. Amirler arasındaki çekişmeler alt kademelerine inanan sert çatışma olarak yansıyor olabilir. Bazı amirlerin kişiliği ve yönetim tarzı çatışmayı destekler şekilde olabiliyor. Kendisi çatışarak ve rakiplerinin ayağını kaydırarak yükselmiş birçok yöneticimiz aynı davranışı çalışanlarından bekliyor. Alt kademelerin kendi aralarındaki çatışmaları bazı amirlerin kendi mevkilerini ve güçlerini korumalarına yarar sağlıyor olabilir (böl-yönet). P