ÇATIŞMALARI ÇÖZMEK

Resolving Conflict



Kişiler ve ekipler arasındaki farklı çatışma nedenlerini tanımlamak ve anlamak için bir dizi ipucu, teknik ve çözüm yolu

Max A. Eggert ve Wendy Falzon

İÇİNDEKİLER



ÇATIŞMA NEDİR? 5
Çatışmanın tanımı, maliyeti, yararları, dört olası sonuç, çatışma türleri, nedenleri



ÇATIŞMAYI ÇÖZME YOLLARI 15
Üç strateji, çözüm tarzları, çatışma düzeyleri



ÇATIŞMA VE PSİKOLOJİK ZORLUKLAR 23
Çatışma ile başa çıkma stratejileri, mantık dışı düşünmek, anlaşma kutusu



OYUNLAR VE ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ 35
Dört tür oyun, oyunlara karşı koymak



MÜZAKERE 43
İlkeli müzakerede üç adımlı yaklaşım, BATNA (Müzakerede anlaşmazlık durumunda en iyi alternatif)



KİŞİLİK TİPLERİ VE ÇATIŞMA 49
Kişilik tiplerinin karşılaştırılması (Myers Briggs) ve farklılıkların nasıl çatışmaya yol açabileceği, önleme formülü, sosyogramlar



ÇATIŞMA ÇÖZÜM SÜRECİ 63
Çözüme giden dört aşamalı süreç



ÇATIŞMA VE ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALESİ 69
Arabuluculuk ve tahkim, arabulucu olarak yönetici, yönetim için önerilen çözüm süreci



EKİP İÇİ ÇATIŞMA 81
Ekip çatışması, disiplin sürecinde çatışma, kurumsal çatışma



ZORBALIK VE TACİZ 91
Tanımlar, istatistikler, zorbalık ve sorunlar, zorbalığa uğrayanlara yardım, tacizin farkı, cinsel taciz

YAZARLARIN NOTU

Günlük yaşamda, kaynaklar kısıtlı olduğu için, hepsi açık birer çatışma olmasa da birçok anlaşmazlık potansiyeli mevcuttur. Para, mal, hizmetler, güç, mülk ve daha fazlası üzerinde çatışma ve anlaşmazlık meydana gelir. Bir şey varsa ve birden fazla kişi bunu istiyor veya ihtiyaç duyuyorsa, çatışma ihtimali vardır.

Çatışma evde ve işte; kişiler, ekipler, gruplar, kabileler, klanlar, uluslar ve devletler arasında gerçekleşir. Gerçekte, çatışma oldukça yaygındır. İnsanların olduğu yerde genellikle çatışma olur. İster eşinizle, isterse de ülkeniz adına bir konuyu müzakere ediyor olun, duygusal ihtiyaçlarınızı düşüncelerinizle dengeleme becerisinin yanı sıra empati, dinleme ve uyum becerisine de sahip olmalısınız. Güçlüyseniz karşı tarafı zorlarsınız ama bu, uzun vadede etkili olmaz.

Bugün, *kazan/kaybet* yaklaşımını benimsemek ya da *kaybet/kaybet* riskini almak, çatışmayı çözme yolu değildir. Tartışmayı kazansanız da ilişkiyi kaybedebilirsiniz. Şimdi kazanırsınız ancak daha sonra kaybedersiniz.

Çatışma çok yaygın hatta belki de doğal olduğu için, önce onu anlamaya çalışmak, sonra da çatışmayı çözmek veya ondan yararlanabilmek için yollar düşünmek akıllıca olur. Umarız bu kitap, zaman zaman karşılaştığınız, kaçınılmaz çatışmaları atlatmanıza kısmen de olsa yardımcı olur. Esen kalın.

BU KİTAP SİZE NASIL YARDIMCI OLACAK?



Bu kitabı bitirdikten sonra şunları yapabileceksiniz:

- Çatışmanın ne olduğunu anlamak
- Çatışmanın belirtilerini fark etmek
- İnsanların çatışmaya nasıl tepki verdiğini anlamak
- Çatışmayla başa çıkmak için stratejiler geliştirmek
- Kurum ve çalışma ortamındaki çatışmayı anlamak
- Sorunların nasıl çözüleceği hakkında belli fikirlere sahip olmak
- İşyerindeki iki önemli çatışma kategorisini daha iyi anlamak:
  - Zorbalık
  - Cinsel taciz



ÇATIŞMA NEDİR?

TANIM



Çatışma, iki veya daha fazla tarafın (aşağıda 1. madde), biri genellikle daha fazla güce sahipken (2), sınırlı bir kaynak üzerinde ya da belli bir şekilde hareket etmekte hakkı olduğunu iddia etmesi (3) ve taraflardan birinin, duruma dahil olan diğer(ler)inin istediğini elde etmesini engellemesi (4) durumunda meydana gelir.

Dikkat edilmesi gereken noktalar:

1. Çatışma ikiden fazla taraf arasında da meydana gelebilir.
2. Taraflardan biri mutlak güce sahipse çatışmanın müzakere yapılmadan çözümlenmesi mümkün olabilir. Güçlü olan *haklı* çıkar ve istediği her neyse alır. Eski şakayı hatırlayın: "İki metre boyunda 125 kg ağırlığında, elinde bir makineli tüfek olan adam, tıklım tıklım dolu bir metroda nerede oturur?" Cevap: "İstediği yerde!"
3. Soluduğumuz hava gibi sınırsız kaynaklar konusunda çatışma yaşanmaz. Çatışma genellikle ücretli şeyler konusunda yaşanır.
4. Tarafların her biri, diğer tarafın (tarafların) talebine karşı koyabilir veya engelleyebilir. Aksi takdirde bir ihtilaf ortaya çıkmaz, ancak yukarıdaki (2) numaralı madde yine de geçerli olur.

ÇATIŞMA NEDİR?

TANIM



Çatışmanın içeriği, çatışma yaratan koşullar veya *ateşleyiciler* şunlardır:

- Sınırlı bir kaynağı isteyen iki veya daha fazla taraf
- Tarafların bu kaynak üzerindeki sahiplik algısı
- Tarafların karşılıklı bağımlılığı; birbirine olan ihtiyacı
- Güç dengesinde büyük farklar olmaması

Not: Bir taraf mutlak güce sahipse ve tartışmalı kaynağı diğer taraf veya taraflardan alabiliyorsa, bu kez de üzerinde hâkimiyet kurulan taraf kendini mağdur hissedeceği için çatışma çıkar. Bununla birlikte, bu gibi durumlarda herhangi bir çatışma çözüm yöntemi , özellikle de burada anlatılanlar işe yaramayacaktır. Bir diktatörle müzakere edemezsiniz, bunu ancak başka bir diktatör yapabilir. Ne yazık ki, tarih bize güçlünün istediğini elde ettiğini göstermiştir (sayfa 16).

ÇATIŞMANIN FAYDALARI



- ✔ Çatışma, uyum içinde zorlukların üstesinden gelmeyi öğreterek gelişimi teşvik eder.
- ✔ Paydaşlar aralarındaki farklılıkların üstesinden gelmek üzere çözümler önerdiği için, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder.
- ✔ İnsanlar, farklılıklarına karşın birbiriyle iyi geçinmeye çalıştığı için, kişilerarası becerilerin gelişimini teşvik eder.
- ✔ Farklı değer, istek ve kültürleri anlamayı teşvik eder (bazen insanlar zorluk çıkarmaya çalışmaz, sadece zihniyetleri farklıdır).
- ✔ Toplum değişip gelişir ve yeni bir kültür ortaya çıkar; çatışmalar sosyal değişimi ve ilerlemeyi teşvik eder.
- ✔ Çözüm süreci, statükonun yol açtığı durgunluk ortamından çıkılmasını sağlar (ihtiyaçlar icatları doğurur ve çatışmalar da ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıkar).
- ✔ Bakış açıları sorgulandığında, yaratıcılık ve içgörü artar.

ÇATIŞMANIN YOL AÇTIĞI SORUNLAR



- ✖ Taraflar arasında gerginlik yaşanır.
- ✖ Çaba ve kaynaklar çatışmaya yönlendirilir, işten uzaklaşıldığı için üretkenlik düşer.
- ✖ İlgili taraflar ve destekçileri birbirini belli kalıplara oturttuğu için kişilerarası uyum azalır.
- ✖ Zaman, daha önemli konular yerine çatışmaya çözüm bulmak için harcanır.
- ✖ Tarafların talep ve konumlarını desteklemek için uygun olmayan kararlar alınır.
- ✖ Statü ve ego, akıl ve gerçeklikten daha önemli hale gelir.
- ✖ Müzakere hazırlığı, müzakere süresi, arabuluculuk ve/veya tahkim ve bazen de diğer yasal yollara başvurmanın yol açtığı masrafları karşılamak üzere yeni maliyetler gündeme gelebilir.



ÇATIŞMANIN OLASI DÖRT SONUCU



Çatışma durumunda dört olası sonuç vardır, ancak, sadece biri tatmin edicidir.

Bu da oyun teorisi adı verilen, çıktı ve sonucun aşağıdaki gibi ölçülebildiği bir formülle ilgilidir:

Pozitif toplam	**+2**	=	A tarafı da (+1) B tarafı da (+1) memnun ve çatışma çözüldü.
Sıfır toplam	**0**	=	A tarafı memnun (+1) ama B tarafı memnun değil (-1).
Sıfır toplam	**0**	=	A tarafı memnun değil (-1) ama B tarafı memnun (+1).
Negatif toplam	**– 2**	=	A tarafı da (-1) B tarafı da (-1) memnun değil ve çatışma devam ediyor.

ÇATIŞMANIN OLASI DÖRT SONUCU



Sonuç aşağıdaki gibi tablolaştırılabilir:

	Ben kazanırım	Ben kaybederim
Siz kazanırsınız	(+2) Toplam	(0) Sıfır toplam
Siz kaybedersiniz	(0) Sıfır toplam	(-2) Negatif toplam

Çatışma çözümünde, her iki tarafın da memnun kaldığı pozitif sonucu elde etmek için çalışırsınız. Popüler dilde bu, *kazan/kazan* olarak bilinir ve ilgili taraflar açısından kesinlikle en iyi sonuçtur.

ÇATIŞMA TÜRLERİ



Kişiler arası
İdeolojik çatışmalar – şovenizm ile feminizm
Davranışsal çatışmalar - baskın ile sakin
Kültürel çatışmalar - Araplar ile Yahudiler
Dini çatışmalar - Katolikler ile Protestanlar
Yaş çatışmaları - gençlik ile olgunluk
Değer çatışmaları - muhafazakârlık ile ilericilik

Ekip/Teknik konular
Satış ve Üretim
İK ve Finans
Araştırma ve Operasyonlar

Ulusal
Servet çatışmaları - fakir ile zengin
İç savaşlar

Kurumsal
Sendika ve şirket yönetimi
Şirketler arası ve şirket içi rekabet
Kaynaklar ve üst pozisyonlar için yöneticiler arasındaki rekabet

Uluslararası
Soğuk savaş
Terörizme karşı savaş

Tarafların uzun vadeli veya devam eden bir ilişki içinde olduğu veya olmaları gerektiği durumlarda, *kazan/kazan* durumuna ulaşılması özellikle önemlidir. Sonucun sıfır toplam veya daha da kötüsü negatif bir toplam olduğu durumlarda, çatışmanın daha da ağırlaşması muhtemeldir.



KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARDA DİĞER NEDENLER

Kişiler arasındaki çatışma şu şekilde de ortaya çıkabilir:

Yetersiz iletişim
Tarafların kendilerini ifade edemediği, ihtiyaçlarını dile getiremediği, durumu yeterince açıklayamadığı, mantıklı ve gerekçelendirilmiş bir argüman sunamadığı veya karşı tarafı etkili şekilde dinleyemediği durumlarda çatışma ortaya çıkabilir. Kişinin iletişim becerisi ne kadar yetersizse, fiziksel şiddet gösterme olasılığı da o kadar yüksektir.

Algılanan farklılıklar
İnsanlar doğal olarak gruplar oluşturur ve sonrasında grup haricindekileri dışlarlar. Bu da ırklar, dinler, siyasi sistemler, hatta işyerinde ekipler veya birimler arası çatışmaya yol açar.





KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARDA DİĞER NEDENLER

Biyolojik
Bu, Darwin'in "Güçlü olan hayatta kalır" yaklaşımına dayanmaktadır. Burada çatışmanın hem doğal hem de sağlıklı olduğu öne sürülmektedir. Doğada *kurtlar* sofrası vardır. Nihayetinde güçlü olanlar hayatta kalır ve hayatta kalmalarını kolaylaştıran özellikleri de aynı şekilde devam eder. Zayıflar ise ortadan kaybolur.

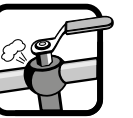
Mekânla ilgili nedenler
Herkesin belli bir alana ihtiyacı vardır. Bu çerçevede, ortam aşırı kalabalık olduğunda, genellikle daha fazla çatışma görülür.





ÇATIŞMAYI ÇÖZME YOLLARI

ÜÇ STRATEJİ



Güç kullanılması
Burada genellikle en fazla güce sahip olan taraf kazanır. Kuvvetli olan istediğini alır. Bu bir *kazan/kaybet* yaklaşımıdır ve kaybeden taraf hâlâ kızgınlık yaşadığı için çatışma devam eder. Bu rekabetçi yaklaşım, rekabeti zayıflatan oyun ve taktiklerden yararlanır ve *ben haklıyım ve sen haksızsın* düşüncesine dayanır. Her iki taraf da güç açısından eşitse, kimsenin kazanamadığı bir *kaybet/kaybet* felaketi ortaya çıkabilir.

Belli hakların kullanılması
Kararlar; yasal düzenlemeler veya hâkim olan kültür tarafından alınır. Anlaşma ve çözüm sağlanabilse de bir daha çatışma yaşanmayacağının garantisi yoktur. Gerçekte, bir anlaşma sağlansa da ilgili taraflar yine de memnun kalmayabilir (tahkim hakkında sayfa 75'e bakınız).

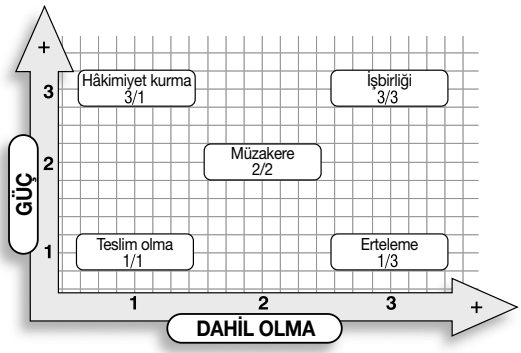
Karşılıklı çıkarların kullanılması
Karşılıklı bağımlılık varsa ve taraflar birlikte yaşayıp çalışmaya devam etmek zorundaysa, karşılıklı uzun vadeli çıkarlar dikkate alınarak sağlanan anlaşmalar, ilgili herkes için tatmin edici çözümler getirebilir. Her iki taraf da bir şeyler kazanır ki bu da gerçek bir çözüm olduğunun işaretidir; çatışma giderildikten sonra, tüm taraflar etkin şekilde birlikte çalışmaya devam eder.

ÇATIŞMA ÇÖZÜM TARZLARI

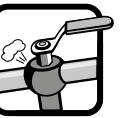


İnsanlar, çatışmayı çözme konusunda kişiliği ve çatışmayla başa çıkma tecrübesine göre ortaya çıkmış bir tarza sahiptir. Ancak, tüm çatışmalar aynı değildir. Bu nedenle, kendimizi yalnızca bir çözüm yöntemiyle sınırlarsak, bu tarzın uygun olmadığı yerlerde zorluklarla karşılaşabiliriz.

Güç derecesi ve **dahil olma** derecesi gibi iki eksen etrafında dönen beş temel tarz vardır. Bunların da kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunur.



ÇATIŞMA ÇÖZÜM TARZLARI



Hâkimiyet (Güç 3: Dahil olma 1)

Bir tarafın daha güçlü olması ve diğer tarafa ihtiyaç duymaması.

- **Avantaj** - Gerekmiyorsa pazarlık yapmak zorunda değilsinizdir. Örneğin, fabrikada çok az üyesi olan bir sendikanın, işyerinde temsilcilik bulundurma talebinin şirket tarafından kabul edilmesi pek olası değildir.
- **Dezavantaj** - Ne ekerseniz onu biçersiniz. Gücünüz varken insanlardan faydalanırsanız, durum tersine döndüğünde aynı şeyi siz yaşarsınız.

Çatışma devam eder; mağdur taraf sadece intikam almak için uygun zamanı bekler.

Teslim olma (Güç 1: Dahil olma 1)

Bir tarafın istediğini almak yerine pes etmesi.

- **Avantaj** - Karşı tarafın istediği şeye ihtiyacınız yoksa, talebinizi destekleyecek bir durumda değilseniz ve/veya uygun zaman değilse, idealdir. Savaşı bırakıp kaçan taraf, başka bir gün savaşmak için yaşar.
- **Dezavantaj** - Karşı tarafın ihtiyaç duyduğundan daha fazlasını almasını sağlar ve gelecekte tekrar bir çatışma olduğunda bu, emsal olur ve beklenti yaratır.

ÇATIŞMA ÇÖZÜM TARZLARI



Müzakere (Güç 2: Dahil olma 2)

Müzakere genellikle her iki taraf da birbirine bağımlı olduğunda, birbirini engelleme gücü varken ve farklı hedeflere sahipse ortaya çıkar. Örneğin, şirket yönetimi ve sendikaların birbirine ihtiyacı vardır ve her iki grup da birbirini etkileyebilir (lokavt/grev). Bir tarafın öncelikle hissedarlara, diğerinin de çalışanlara karşı sorumlulukları vardır.

- **Avantaj** - Tarafların farklı gündemleri olmasına karşın, kaynak paylaşımı müzakere neticesinde belirlenir. Müzakere, tek tarafın orantısız bir zafer kazanma riskini azaltır ve iyi yapılırsa *kazan/kazan* sonucu elde edilebilir.
- **Dezavantaj** - Her iki taraf da birbirine baskı yapmaya çalıştığı için, müzakere güç dengesi üzerinden yürür. Ancak bu her zaman sağlıklı bir denge ve uzun vadeli ilişkiler kurulması açısından uygun bir ortam değildir. Ayrıca harcanan zaman ve çaba bakımından maliyetli olabilir.



ÇATIŞMA ÇÖZÜM TARZLARI



Erteleme (Güç 1: Dahil olma 3)

Taraflar, sorunun ortadan kalkacağını umarak durumdan kaçınmaya çalışır.

- **Avantaj** - Bazen, taraflar arasındaki çatışma yersiz veya tesadüfidir ve sonuç olarak çözülmeden bırakılması en iyisidir. Teslim olmada olduğu gibi, zamanlaması, hazırlıklı olup olmamanız ya da durumun kendisi, bu aşamada bir sorunla uğraşmanın uygun olmadığını düşündürebilir.
- **Dezavantaj** - Sorunun bir şekilde ele alınması gerekir ve ne kadar uzun süre beklerseniz sorun da o kadar ağırlaşır. Bir mıh bir nal, bir nal bir at kurtarır.

İşbirliği (Güç 3: Dahil olma 3)

Burada taraflar, birbirinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan seçenek ve sonuçlara odaklanarak, birlikte çalışır.

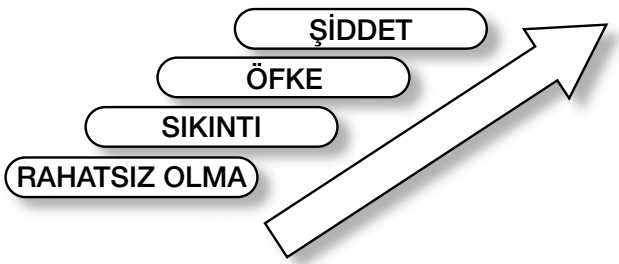
- **Avantaj** - Bize göre bu en uygun çatışma çözüm şeklidir ve *kazan/kazan* sonucunu getirir. Başarılırsa, daha sonra sorun çıkma ihtimali düşer.
- **Dezavantaj** - İşbirliği her zaman mümkün değildir. İlgili taraflarda iyi niyet, dürüstlük ve/veya karşılıklı saygı yoksa, başarılı olması pek olası değildir. Taraflar tamamen zıt hedef veya görüşlere sahipse de başarıyla uygulanması mümkün olmaz.

ÇATIŞMAYI ÇÖZME YOLLARI

ÇATIŞMANIN SEVİYELERİ



Çatışmanın bir artış şekli vardır ve tırmandıkça belli aşamalardan geçer. Aşağıdaki şema, çatışma ne kadar erken çözülebilirse, ilgili herkes için o kadar iyi olduğunu açıkça ortaya koyuyor.



ÇATIŞMANIN SEVİYELERİ

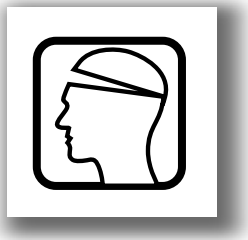


Rahatsız olma Sorun veya zorluklar çok belirgin düzeyde değildir; durum katlanılabilir ve göz ardı edilebilir seviyededir.

Sıkıntı Durumdan dolayı giderek artan bir memnuniyetsizlik vardır, stres seviyesi yükselir ve sorun yaşanması beklenir. İtirazlar genellikle mantıklı şekilde dile getirilir.

Öfke Sorun, güçlü şekilde haksızlık, incinme ve düşmanlık duygularını beraberinde getirir. İtirazlar duygusal şekilde dile getirilmeye başlanır.

Şiddet Taraflar tamamen haklı olduklarını düşünür. Gündemde intikam ve yapılanları ödetme isteği vardır; bedeli ne olursa olsun kazanma ve karşı tarafın kaybettiğini görme ihtiyacı vardır. Fiziksel eylemlerin de gerektiği düşünülür. Yapılan konuşmalardan bir sonuç alınamamıştır; itirazlar fiziksel olarak ortaya konur, insanlar işten ayrılır, greve gider, malzemeleri hor kullanır, vb.



ÇATIŞMA VE PSİKOLOJİK ZORLUKLAR

ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ



Çoğu insan için çatışma keyifli bir şey değildir. Bu açıdan çatışmadan kaçınmaya çalışmak mantıklı bir tepkidir. Fakat bazen çatışma kaçınılmaz olur, bu durumda insanlar bazen durumla başa çıkmaya çalışırken yanlış psikolojik savunma mekanizmaları kullanabilirler:



İnkâr
Sorun yaşayan kişi, olumsuz durumla yüzleşmek yerine, hiçbir sorun yokmuş gibi davranabilir. Gerçek inkâr edilir, konuyla ilgili tartışma içine girmekten kaçınılır.

Baskılama
Kişinin çatışma durumunu hatırlamayacak kadar inkârcı bir tutum içine girmesi ise baskılamadır. Örneğin, yaşanan sorunla yüzleşmek duygusal olarak çok zor geldiği için kişi sorunu baskılar ama zamanla diğer kişi veya grup hakkında nedenini kendisinin de açıklayamadığı olumsuz duygular beslemeye başlar.

ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ



Yansıtma
Çatışma durumunu kabul etmek ve bu konuda herhangi bir sorumluluk almak yerine, sorun bir başka kişi ya da şeye yansıtılır. Bu şekilde, sürecin dışında yer alan masum bir kişi kurban rolüne zorlanabilir.

Yer değiştirme
Güç farklılıkları bir kişiye veya gruba öfkelenmeyi imkânsız veya uygunsuz hale getirdiğinde, ya da sosyal veya diğer bir tür kısıtlama olduğunda, öfke başka -genellikle daha zayıf- bir tarafa yönlendirilir. Örneğin, yöneticisi tarafından görevden alınan bir çalışan, eşine kötü davranır, eşi öfkesini çocuktan çıkarır, çocuk da kediyi tekmeler- bu yer değiştirmedir.

Entelektüelleştirme
Çatışma, kişisel duygu veya katılım olmadan klinik ve soyut bir düzeyde ele alınır. Çatışmada genellikle çok fazla duygu ortaya çıkar ve bunlar göz ardı edilirse gerçek bir çözüm elde edilemez.

ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Gerileme
Çatışmanın yönetilmesinin zor olduğu bazı durumlarda, stres ve/veya baskıyla başa çıkmak için kişi, çocukken olumlu sonuç aldığı davranış seviyesine gerileyebilir. Bu tür davranışlar arasında ağlamak, tepinmek, bağırmak veya konuşmayı reddetmek olabilir.

Fantezi
Kişi, çatışmanın da olduğu gerçek dünyayla uğraşmak yerine, uzun süreli fantezilere kapılır. Aşırı durumlarda, kişi söylenen şeyleri farklı şekilde anlatır, ancak kendisi anlattıklarının doğru olduğuna inanır.



ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ



Minimizasyon
Çatışmadaki sorunlar önemsiz, üzerinde tartışmaya ya da belli bir eylemde bulunmaya değmeyecek ölçüde küçümsenir ve göz ardı edilir. Çatışmayı önemsizleştirmek suretiyle kişi, kısa vadede durumla yüzleşmenin verdiği rahatsızlıktan kurtulur.

Sabitleme
Kişi, çatışmada belli bir konuya tutunur ve ilerlemez. Bu şekilde, çatışmanın yönetilmesi daha zor olan diğer yönlerini gündeme getirmekten kaçınır. Tek bir unsura odaklandığı için, çözüme yönelik adım atılmasını engeller.

ÇATIŞMA VE MANTIK DIŞI DÜŞÜNMEK

Bazen insanlar mantık dışı düşündüğü için kendisini çatışmanın içinde bulur. Tartışmanın artmasıyla birlikte çatışmaya çözüm bulmak zorlaşır, çünkü duygular ve ego baskın olmaya başlar, sağlıklı ve mantıklı şekilde düşünmek mümkün olmaz.

Kendinizin veya diğer tarafların mantık dışı düşündüğünü fark ettiğinizde, süreci daha hızlı çözüm elde edecek şekilde yönetebilirsiniz.



ÇATIŞMA VE MANTIK DIŞI DÜŞÜNMEK



Burada ve sonraki iki sayfada, mantık dışı düşünme konusunda yaygın görülen örnekler yer almaktadır.

Aşağılayıcı ifadeler ve aşırı genellemeler
Bir olay ya *her zaman* olur ya da *asla* olmaz; burada, ulaşılan sonuç, sadece tek bir kanıta dayalıdır. Örneğin:

Asla yardım etmezsiniz, benim bir işim…

Her yönetici…

Taleplerimizi *her zaman* görmezden geliyorsunuz

Tüm mağaza tezgâhtarları...

Yönetim *her zaman*…….

Herkes biliyor ki…

- Spesifik davranışları örnek göstermek daha fazla fayda sağlar.

"Olması gereken"
Gerçekte birçok varyasyon varken, siyah ve beyaz, doğru ve yanlış, iyi ve kötü gibi mutlak ifadeler kullanılmasıdır. Bu yaklaşımı benimseyenler, genelde birçok konu hakkında, özellikle de başkalarının davranışları hakkında, sabit görüşlere sahiptir. En sevdikleri kelimeler arasında *olmalı, yapmalı* ve *gerekir* vardır. Bazı insanlar her şeye bir *gereklilik* eki getirir!

- Grinin tonları şeklinde düşünmek daha faydalıdır; hayatta siyah ve beyaz dışında da birçok güzel renk vardır.

ÇATIŞMA VE MANTIK DIŞI DÜŞÜNMEK



Felakete dönüştürme (kıyamet senaryosu)
Küçük bir olayı gerçek bir felakete dönüştürmek; bir deyim ile ifade etmek gerekirse, *pireyi deve yapmak*.

Örnek: "Yüzde 10 zam yapmazsanız, birçok üyemiz kirasını ödeyemeyecek hale gelip açlıktan ölecek."

Veya: "Yüzde 10 zam yapmamız ticari açıdan bizi mahvedecek ve şirketle birlikte bölge halkının da sonu olacak."

- Duruma objektif bir perspektiften bakmak çok daha yararlıdır.

Kişiselleştirme
Kişinin her şeyi kendisine yönelik kişisel bir saldırı olarak görmesi... Çatışma konusu, kişisel düzeye indirgenir.

Örnek: "Kötü ekip performansından bahsettiğinde aslında beni kastediyor."
"Benden hoşlanmadığı için her zaman bana kötü davranıyor."

- Kendinizi denklemden çıkarmak daha yapıcı bir yaklaşımdır.

ÇATIŞMA VE MANTIK DIŞI DÜŞÜNMEK



Dış kontrol
Her şeyin kadere ya da şansa bağlı olduğu, bu nedenle hiçbir şey yapılamayacağı düşüncesi... Çatışmaya dahil olan herkes kaderin kurbanıdır. Ne yaparsanız yapın kazanamayacağınız için, durumu iyileştirmeye çalışmanın da bir anlamı yoktur.

- Mümkün olan yerde kontrolü ele almak ve değiştirebileceğiniz konularda kişisel sorumluluk almak olumlu bir yaklaşımdır.

İç kontrol
Bu da dış kontrolün tam tersidir: İnsanlar söylediğinin gerçek olacağını hisseder. Kendi güçlerine abartılı şekilde inanırlar.

- Kişinin kendi gücü ve etkisi hakkında gerçekçi bir bakış açısı geliştirmesi, tartışmayı kolaylaştırır.

Mükemmel olmak
Kişi hiçbir şekilde hataları ile yüzleşemez. Kendisinin her konuda haklı olduğunu ve diğer herkesin haksız olduğunu varsayar. Kelime dağarcıklarında *üzgünüm* yoktur.

- Hepimizin kendi yetersizliklerimizi ve zayıf noktalarımızı kabul etmemiz gerekiyor.

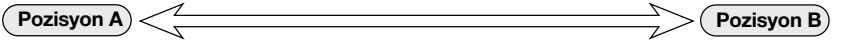


ÇATIŞMA: BASİT BİR MODEL

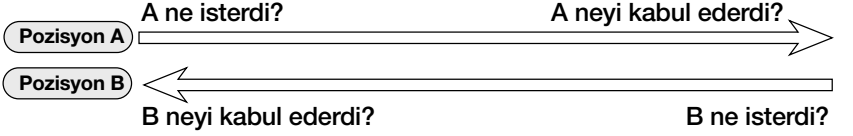
ANLAŞMA KUTUSU

Çatışma genellikle iki (veya daha fazla) taraf birbiriyle sorun yaşadığında ortaya çıkar. Bu da ya o an ya da zamanla artan bir gerginliğe neden olur ve tarafları birbirleriyle yüzleşmeye zorlar. Sonrasında çatışma ya çözülür, ya da bir çıkmaza girer veya devam eder.

Çatışma üzerine düşünmek ve çatışmayı azaltmak için bir yöntem de *anlaşma kutusu* dediğimiz aracı kullanmaktır. Çatışmada, neyin mümkün veya mevcut olduğu konusunda iki aşırı pozisyon vardır:



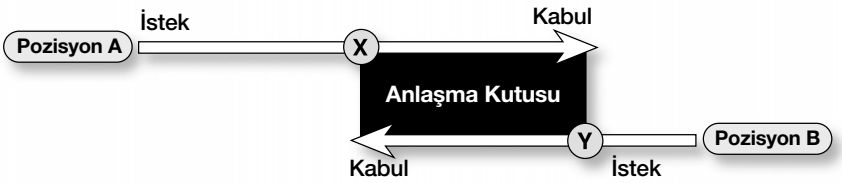
Genellikle, alınan pozisyon, *gerçekte ne isterim ve neyi kabul ederim* arasında bir uygun noktadır. Şu şekilde işler:



ÇATIŞMA: BASİT BİR MODEL

ANLAŞMA KUTUSU (Devam ediyor)

Pozisyonlar kesiştiğinde bir anlaşma kutumuz olur:



X ve Y pozisyonları arasındaki (yani anlaşma kutusunun herhangi bir yerindeki herhangi bir anlaşma) her iki tarafça da kabul edilebilir bir anlaşmadır.

İşin püf noktası, diğer tarafın sizin konumunuza doğru sizden daha hızlı hareket etmesini sağlamaktır. Siz onlara doğru yürürken, onların size koşmasını sağlayın!



ÇATIŞMA: BASİT BİR MODEL

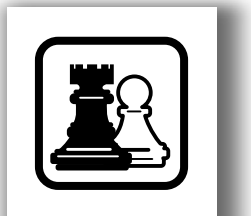
ANLAŞMA KUTUSU (Devam ediyor)

Başarılı olmak için şunların bilinmesi faydalı olabilir:

- Diğer kişinin (veya kişilerin) sadece ne istediğini değil, neye razı olacağını da dikkate alın.
- Anlaşma kutusuna doğru ilerleyebilmeniz için, karşı tarafın nelerden vazgeçmeye, neleri değiş tokuş etmeye ya da nelerde pazarlık yapmaya hazır olduğunu anlamaya çalışın.
- Pazarlık yapacaksanız, karşılığında neler alabileceğinizi düşünün.

Diğer kişi sizden daha fazlasını verdiğinde, istediğiniz şeye daha yakın bir çözüme ulaşılır.

Her iki taraf da kendi sınırları içinde bir anlaşmaya varmış olduğu için anlaşma kutusundaki herhangi bir çözüm, genellikle bir kazan/kazan durumu sağlar.



OYUNLAR VE ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ



DÖRT OYUN TÜRÜ

Oyun, gerçekte diğer tarafı boyun eğmeye veya tavizde bulunmaya ikna etmek için baskı kurma yoludur. Oyunlar her zaman işe yaramaz. Oyunu fark ettiğinizde, bunu bir perspektife oturtulabilir ve yönetebilirsiniz. Bazen oyun, gambit veya taktik olarak da adlandırılır.

Oyunları şöyle sınıflandırabiliriz:

- **Açılış oyunları** Hâkimiyet kurmak veya lehinize bazı prosedürler oluşturmak içindir.
- **Avantaj yaratan oyunlar** Pozisyonunuza destek olmak ve güçlendirmek içindir.
- **Dezavantaj yaratan oyunlar** Rakibinizin durumunu zayıflatmak içindir.
- **Kapanış oyunları** Lehinize bir sonuç almayı hızlandırmak içindir.

AÇILIŞ OYUNLARI



Ben sadece karar vericilerle ilgilenirim
Amaç: Gözdağı vermek ya da doğru kişiyle muhatap olduğundan emin olmak.

Bu konu pazarlık edilemez veya bu konu benim kırmızı çizgim
Amaç: İstemediği bir şeyi gündemden çıkarmaya çalışmak. Gerçekte, her şey her zaman pazarlık konusu olabilir.

Zorunluluk
Amaç: En çok tercih edilen pozisyonu ortaya koymak- "Şirket, yüzde 5'i aşan bir talebi karşılayamaz ve destekleyemez".

Gündem bu
Amaç: Üzerinde anlaşmaya varılan gündem yerine, kendi gündeminizin takip edilmesini sağlamak.

AVANTAJ YARATAN OYUNLAR

Sadece gerçekler
Amaç: İddiasını destekleyici ve net kanıtlara sahip olduğunu söylemek, dolayısıyla da gerçekçi, makul ve adil olan taleplerin sorgusuz sualsiz kabullenilmesini sağlamak.

İmkânsızı istemek
Amaç: Gerçek bir uzlaşı konumuna gelmeden önce, görüşmelerin çok daha düşük rakamlar üzerinden yapılabilmesi için istediğini abartmak, örneğin, yüzde 5'e razıyken yüzde 15 istemek. Sizin talebiniz yüzde 10 azaldığında, ciddi bir yüz ifadesi takınarak "Bakın, biz zaten şimdiden yüzde 33 düştük" diyebilir.



AVANTAJ YARATAN OYUNLAR

Komik
Amaç: Diğer kişinin pozisyonunu bozmak için mizahı kullanmak, örneğin: "Ne diyorsun?! Ciddi olamazsın; kayınvalidem bile bunu istemezdi. Ben dünkü çocuk değilim, biliyorsun!"

Bağlantı
Amaç: Sizin istediğiniz ve kendileri açısından düşük maliyetle kabul edilebilir bir uzlaşı noktası belirledikten sonra, bunu kendi istediği bir şeyle ilişkilendirip ikisini tek bir konu içinde ele alır. Örneğin: "Hastalık ücreti artışı ve çalışma saatlerindeki azalıştan vazgeçerseniz, oranı yüzde 2 artırabiliriz."



DEZAVANTAJ YARATAN OYUNLAR



Test etmek
Amaç: Kendi gücünüzden şüphe duymanızı sağlamak, örneğin: "Yönetiminizin resmi tatilde ulaşım grevi yapamayacağını biliyorsunuz" ya da "Üyelerinizin bu konudan dolayı grev yapmayacağından eminim".

Rus Cephesi
Amaç: İstediğiniz şeyi, asla kabul edilemeyecek bir alternatifle birlikte sunmak.
Örneğin: "Bunu yapmayı mı yoksa Rus Cephesine gitmeyi mi istersiniz?" "Gelecek yıl için yüzde 10 alırsanız, bu yıl için yüzde 3 teklif edebiliriz."

Mahkemede görüşürüz
Amaç: Sizi korkutmaktır. Tartışmayı, "Grev hattında görüşürüz" veya "Mahkemede/hakem heyetinde görüşürüz" diyerek bitirir.

Taciz
Amaç: Kabalık yaparak sizi zor bir konuma düşürmek, güvenilirliğinize veya statünüze saldırmak, sizi bekletmek, söz kesmek vb.

KAPANIŞ OYUNLARI

Ya hep ya hiç
Amaç: Anlaşma yapılması için zorlamak, örneğin: "Bunu kabul etmezseniz, en başa döner ve yeniden başlarız."

Zaman sınırı
Amaç: Sonucu hızlandırmak, örneğin: "Bu teklif bugün bitiyor" veya "Fiyatlar yarın yükseliyor" veya "Yarın patron geri geldiğinde bunu onaylamaz."

Bonus
Amaç: Anlaşma yapılmasını teşvik etmek için küçük bir şey vermek, örneğin: "Bugün anlaşırsak sonrasında da..."



OYUNLARA KARŞI KOYMAK



Bir oyuna karşı en iyi savunma, oyuncuya, oyun oynandığının farkında olduğunuzu belirtmektir. Örneğin: "Bu kesinlikle kabul edilemeyecek bir alternatif; Rus Cephesi kumarını oynamanın müzakereye hiçbir faydası olmadığını biliyorsunuz."

Başka bir yaklaşım, *Bozuk Plak* (*The Assertiveness Pocketbook*'taki bir oyun) oynamak, kişinin oyununu veya kumarını görmezden gelmek ve basitçe söylediklerinizi tekrarlamaya devam etmektir. Bunu yeterince sık yaparsanız, oyuncu da kısa süre içinde oyun oynamayı bırakır.

Bazen kişiyi bir soruyla yanıtlamak da faydalı olabilir; örneğin: "Bağırmanın/tacizin/otoritemi sorgulamanın size ne fayda sağlayacağını düşünüyorsunuz?" demek ve bunu ciddi ve sorgulayıcı bir tarzda söylemek.

Oyun oynanırken alınmamak veya duygusallaşmamak önem taşır. Oyunlar kişisel değildir ve sadece çatışma çözümü çerçevesinde değerlendirilmelidir. Hatta, oynanan oyunları ve varyasyonlarını tespit etmek eğlenceli bile olabilir.



MÜZAKERE

İLKELİ MÜZAKERE

İlkeli müzakere, anlaşma kutusuna göre (daha önce açıklanmıştı) çok farklı bir yaklaşımdır. Fisher ve Ury tarafından geliştirilen bu model, sorunları gidermek açısından ilginç bir yöntemdir.

İlkeli müzakerede, önemli olan taraflar arasındaki anlaşmadır ve tarafların birbirine duyduğu karşılıklı saygı üzerine kuruludur.

Taraflar bir konu hakkındaki temel ilkeler veya neyin adil ve uygun olduğu konusunda anlaşabildiği zaman, çözüm hızla bulunur ve *kazan/kazan* durumu mümkün olur.



İLKELİ MÜZAKERE



Fisher ve Ury tarafından önerilen adımlar şunlardır:

1. Adım: Pozisyon almayın. Bunu yapmak tartışmadan başka bir sonuç vermez ve diğer tarafla sorunlara neden olur; diğer taraf da size yanıt olarak karşı bir pozisyon almak durumunda kalır.

2. Adım: Kişileri sorundan ayırın. Bu yaklaşım, size karşı gelen kişiye saldırıp durumdan kendisini sorumlu tutmanızı önler. Bu da ego ve statüden kaynaklanan zorlukları minimuma indirir. Aynı zamanda duygusal tepkiler ve karşılıklı suçlamaları azaltmaya yardımcı olur.

3. Adım: İlgi alanlarına odaklanın. Bu, kişileri içinde bulundukları konumdan uzaklaştırarak çözüme doğru yönlendirir. *Neden* sorusunu sorarak, karşı tarafın gerçekte ne istediğini anlayabilirsiniz. Bu şekilde, tercih ettiğiniz çözüm yerine sorunu gündeme taşıyabilir ve soruna karşı sert, ancak insanlara karşı yumuşak olmaya devam edebilirsiniz.

MÜZAKERE

BATNA

Müzakerede Anlaşmazlık Durumunda En İyi Alternatif (kısaca BATNA) kavramı, yine Ury ve Fisher tarafından, önerinin değerlendirilmesine yardımcı olmak için geliştirilmiştir. BATNA, öneriyi gerçekçi bir alternatife karşı ölçmeye yardımcı olur. BATNA ile anlaşma yapılamaması halinde neler olacağını değerlendirebilirsiniz.

Temel olarak, sunulan önerilere karşı geliştirdiğiniz alternatifler ne kadar iyiyse, konumunuz da o derecede güçlü olur. Aynı şekilde, kabul edilebilecek alternatif çözümleriniz ne kadar azsa, gücünüz de o ölçüde azalır.



MÜZAKERE

BATNA SÜRECİ



1. Adım: Bir sonuca ulaşmayı başaramazsanız, mümkün olabilecek tüm seçenekleri listeleyin. En iyi seçenekleri gündeme alın ve mümkün olduğunca gerçekçi şekilde detaylandırın. Kısa listenizde yer alan seçenekleri hayata geçirmek için neler yapmanız gerektiğini belirleyin.

2. Adım: Mümkün olduğunca çok seçeneği, gerçekleşirse neler olacağını düşünerek, inceleyin.

3. Adım: Elinizdeki önerilerin tamamını veya bir kısmını değerlendirin. Eğer bunlar BATNA açısından bir ilerleme ise kabul edin; değilse öneriyi geliştirmeye çalışın. Bu da başarısız olursa BATNA'ya geri dönün.

Devamı sonraki sayfada...

MÜZAKERE

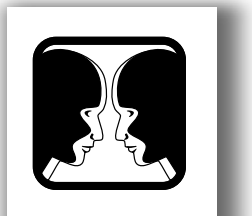
BATNA SÜRECİ (devam ediyor)



4. Adım: Karşılıklı kazanç yaratacak seçenekler bulun. Bu strateji her iki taraf açısından da fırsatları artıracağı için, bu aşamada ne kadar çok olası çözümünüz varsa o kadar iyidir. Karşılıklı kazançlar arayın ve farklı çıkarları birleştirin.

5. Adım: Objektif kriterler için ısrar edin. Harici standartlardan yararlanmak, gerek kişisel gerekse de pozisyona dayalı yaklaşımların öne çıkmasını engeller. Sadece doğru olanı yapma yaklaşımını benimseyin. Zorlukları objektif kriterler çerçevesinde ortaklaşa bir arayış olarak değerlendirin. Bu şekilde baskıya değil müşterek belirlenmiş ilkelere boyun eğmiş olursunuz.

Bu bölüm aşağıdakilere dayanmaktadır: *Getting to Yes, Fisher*, Ury ve Patton; *Getting Past No*, Ury. Her iki kitap da Random House Business Books tarafından yayınlandı.



KİŞİLİK TİPLERİ VE ÇATIŞMA

KİŞİLİK TİPLERİ VE ÇATIŞMA

MYERS BRIGGS



İnsanların kişiliği, farklılıkları ve tercihleri, olaylara yaklaşım şekilleriyle ortaya çıkar. İnsanlar aşağıdaki konulardaki tercihlerine göre farklılaşır:

- Harekete geçecek enerjiyi nereden aldığı
- Dünyadaki şeyleri nasıl görüp algıladığı
- Karar alma şekli
- Hayatını ve işini nasıl yönetip organize ettiği

Bu farklılıklar yanlış anlaşılmalara yol açabilir; kişinin, tercihi onunkinden farklı onlara kırılmasına neden olabilir. Yaşanan yanlış anlaşılmalar da çatışmaya yol açabilir.

Pek çok istisnası olmasına karşın ve konu bir kaynağın tahsisi/kullanımı üzerine değilse, iki kişi çatıştığında sorun muhtemelen kişilik tiplerindeki farklılıklardan kaynaklanır. Unutmayın ki hiçbir kişilik tipi diğerinden daha iyi değildir. Hepimiz tıpkı parmak izimiz veya DNA'mız gibi kendimize özgüyüz. Baskın olmayan elimizi kullanmayı seçebileceğimiz gibi olaylara farklı perspektiften yaklaşarak hareket etmeyi de seçebiliriz. Sonuçta bunların tümü birer tercihtir.

*Bu bölüm, CG Jung'un çalışmaları yorumlanarak geliştirilen ve hâlâ insanların kişiliğini değerlendirmek için en popüler araç olan MBTI'yi ortaya çıkaran Katherine-Briggs ve kızı Isabel Myers Briggs'in çalışmalarından türetilmiştir.

DIŞA DÖNÜKLER, İÇE DÖNÜKLER VE ÇATIŞMA



Dışa dönükler enerjilerini dış dünyadan alırken, içe dönüklerse enerji almak için içlerine dönmeyi tercih eder. Bu durumda dışa dönükler, düşünce ve inançlarını başkalarıyla konuşarak, görüşerek ve tartışarak oluşturur.

İçe dönükler ise kendi başlarına sessizce düşünme, konuyu kendince değerlendirip gözden geçirme konusunda kendilerini çok daha rahat hissederler.

Dışa dönükler önce konuşur ve bu da onların düşünmesine yardımcı olur. İçe dönüklerse önce düşünür ve bu da onların konuşmasına yardımcı olur.

Çatışma, a) bir dışa dönük, içe dönük bir kişinin kendisiyle çatışmaya yol açan sorun hakkında neden konuşmadığını anlayamadığında ve b) bir içe dönük, bir dışa dönüğün konuşma ve tartışma öncesinde durumu neden düşünmediğini anlayamadığında ortaya çıkabilir.

ALGISAL TİP, SEZGİSEL TİP VE ÇATIŞMA



İnsanlar dünyayı iki farklı yolla deneyimler.

Algısal tipler, olup bitenler hakkında gerçekleri ve ayrıntıları bulmak için beş duyunun tümünü kullanmayı tercih eder. Konuştuklarında gerçekçi, spesifik ve genelde ayrıntıcıdırlar. Kararlar, belirlenen seçeneği destekleyecek gerçekler ve rakamlar varken alınır.

Sezgisel olanlar büyük resme ve eğilimlere, imkânlar ve seçeneklere, ayrıca olaylar arasındaki anlam ve bağlantılara yönelir. Başkalarıyla yaptıkları tartışmalarda, kavramlar ve fikirler; gerçekler ve rakamlardan önce gelir. Kararlar, mevcut çıkarımları destekleyici olasılıklara dayalı olarak alınır.

Algısal tip, gerçeklerle ve ayrıntılarla kalmak isterken, sezgisel tip büyük resme odaklanmak isteyecek ve bu da çatışmaya neden olabilecektir. Çünkü sorunu değerlendirirken her iki taraf da farklı şeyler görecektir.

DÜŞÜNÜR TİP, DUYGUSAL TİP VE ÇATIŞMA



Düşünürler, sonuçları mantık ve analiz yoluyla gerçeklere dayandırmayı ve mümkün olduğunca objektif gerçeğe ulaşmayı severler. Bu nedenle, kendilerini durumdan kolayca soyutlayabilir ve yaklaşımlarında tarafsız olabilirler.

Duygusal kişiler, kişisel değerlerine göre karar verir ve genellikle uyum ve refah için çaba gösterirler. Duygusal kişiler, duygulara ve empatiye önem verir. Bu, onlar için durumun gerçeklerinden daha önemlidir. Mantığın ve nesnel içeriğin önemini kabul etseler de, uyumsuzluk ve kötü duyguların ortaya çıkması muhtemel ise bunları kullanmamayı tercih ederler.

Bu, bireylerin ne kadar zeki olduklarıyla ilgili değil, karar veya sonuca varmada tercih ettikleri süreçlerdeki farklılıklarla ilgilidir. Çatışma durumlarında düşünürler en mantıklı çözümü ararken, duygusal kişiler en uyumlu sonucu elde etmeye çalışır. Mantıklı olan ile uyumlu olan genellikle aynı değildir.

Düşünürler mantıkla ikna etmeye çalışırlar ve duygusal kişilerse duygularının etkisinde kaldıkları için hayal kırıklığına uğrarlar. Duygusal kişiler kalbiyle karar vermek ister; düşünürler ise aklıyla hareket eder.

YARGILAYICI TİP, ALGILAYICI TİP VE ÇATIŞMA



Buradaki fark, insanların hayatlarını nasıl düzenlemeyi tercih ettiğiyle ilgilidir. Yargılayıcı tipteki kişiler genellikle organize, sistemli, planlı ve son teslim tarihlerine uygun şekilde çalışmayı sever. Karara ulaşmayı ve programdan minimum sapma ile çalışmayı tercih ederler.

Yargılayıcı tipler sonuca ulaşmaktan hoşlanır.

Algılayıcı tipler açısından, sonuca varmadan önce bilgi toplamak daha uygundur. Hayata yaklaşımlarında daha özgür ve rahat, uyarlanabilir ve esnektirler. Sistemliden ziyade spontane çalışmayı tercih eder ve son teslim tarihlerinden hoşlanmazlar. Algılayıcılar yumurta kapıya dayandığında çalışmaya başlar. Bir programa ihtiyaç duyulmadığında ve işlerinde düzenli olmaları gerekmediğinde daha rahattırlar. Algılayıcılar kendilerine farklı seçenekler sunulmasını sever.

Yargılayıcı tipteki kişi, sonuca ulaşmak istediğinde ve bunu başarmak için bir sistem oluşturup işe koyulduğunda, algılayıcı tipteki kişilerle arasında çatışma ortaya çıkabilir. Algılayıcılar da mümkün olduğu kadar fazla seçenekle süreci devam ettirmeye çalıştıkları için zorluk yaşarlar.

ERKEKLER, KADINLAR VE ÇATIŞMA



Erkekler ve kadınlar bazı açılardan psikolojik olarak farklılık gösterir. Bunu açıklamak için, aşağılayıcı ve kaba genellemelere, hatta tüm istisnalarıyla birlikte düpedüz kapsamlı klişeleştirmelere geri dönmek gerekiyor. Durum böyle olsa da çoğu insan şu konuda hemfikirdir:

Kadınlar sorunlar hakkında konuşmayı sever.
Erkekler çözüm üretmeyi tercih eder.

Erkekler gerçekleri duyar ve bazen duygusal içeriği gözden kaçırır.
Kadınlar duygusal içeriği dinler ve bazen gerçekleri gözden kaçırır.

Kadınlar karar almak için zaman ayırmayı sever.
Erkekler hızlı karar almayı sever.

Erkekler duygularını saklamayı sever.
Kadınlar duygularını göstermeyi sever.

Kadınlar çoklu görev yapmayı sever.
Erkekler her seferinde tek şey yapmayı sever.

Erkekler insanlardan çok nesnelere ilgi duyar.
Kadınlar nesnelerden çok insanlara ilgi duyar.

Burada anlatılanların binlerce istisnası olsa da yukarıdakilerin çoğu, Havva'nın Adem'i elmayı yemeye ikna etmesinden bu yana erkekler ve kadınlar arasındaki çatışmanın temeli olmuştur. (Yoksa Adem zaten onu yemek istiyor muydu?) Karşı cinsten biriyle sorun yaşıyorsanız, karşılıklı anlayış geliştirmek için yukarıdakiler üzerine düşünün.

KİŞİSEL İHTİYAÇLAR VE ÇATIŞMA



İnsanların temel davranışsal ihtiyaçlarını/süreçlerini göz ardı etmek sorunlara neden olabilir. Aşağıdaki örnekler çok bariz durumlar olsa da, çatışma kaynağı oldukları, yönetim/çalışanlar tarafından genellikle göz ardı edilir.

- Değişimle karşı karşıya kaldığında, insanlar genellikle *evet* ve *belki* demeden önce *hayır* der; değişim ne kadar zorsa, *hayır* süresi o kadar uzun olur.
- İnsanlar mantıklı olduğunu düşündüğü şeyi yapar; kendine uygun sebeplerden dolayı, size uygun değil. Bir insanın mantığını hedef alırsanız, egosunu rencide etmiş olursunuz.
- İnsanlar, belirlenmesine yardımcı oldukları hedefler için çalışır. Zorla itaat talebi, davranışı değiştirse de kalbi veya zihni değiştirmez.
- Yanıt almak için resmi yetkinizi kullanırsanız, sonuç da resmi bir yanıt olur.
- İnsanlar kişisel çıkarlarla motive olur ve istenilmesi yerine rica edilmesi durumunda daha iyi yanıt verirler.
- Ödül, cezadan daha kalıcı bir uyum/değişim getirir.
- Bir insanı etkilemek için, onun olduğu yerden başlayın, kendi bulunduğunuz yerden değil.
- Haricen değiştirilen davranışlarda her zaman eskiye dönme eğilimi vardır.
- Çoğu insan iyi şeyleri hatırlamayı tercih eder.
- İnsanlar yalnızca kendi referans çerçevesi içindeki bilgileri kabul edebilir.
- Algılar, insanların görmek, duymak veya inanmak istediği gerçekliği değiştirir.

ÇATIŞMAYI ÖNLEME FORMÜLÜ



Çok küçük sorun ve anlaşmazlıklar için, aşağıdaki formülün uygulanması genellikle potansiyel çatışmayı azaltabilir ve önemli bir tartışma yerine bir görüşme sağlayabilir.

Süreç şu şekildedir:

Olumlu ifade	Kendisiyle aynı fikirde olun.
Yumuşatıcı ifade	Kendisinin durumunu anladığınızı ortaya koyun.
İşaret	Söyleyecek bir şeyiniz olduğunu belirtin.
Konumunuzu açıklayan nedenleri anlatın	Durumunuzu anlamasına yardımcı olun.
Olumsuz ifade	"Hayır" deyin.
Uygunsa bir uzlaşma teklif edin	Mümkünse bir alternatif sunun.

Judo gibi işlediğini görebilirsiniz; alt etmeden önce o kişiyle birlikte çalışırsınız. Sadece "hayır" derseniz, çatışma ortaya çıkma olasılığı ve gerginlik artar. Sadece "hayır çünkü..." deseniz bile, yine de bir tartışma yaşayabilirsiniz. Judo tarzında yanıt verdiğinizde makul görünürsünüz ve eğer bir tartışma yaşanacaksa da duygulardan ziyade gerçeklerle başlar (bir başka konuya atıfta bulunulur).



ÇATIŞMAYI ÖNLEME FORMÜLÜ

ÖRNEK

Yöneticinin isteği:	"Bu Cumartesi gelip çalışmanızı istiyorum."
Çalışanın yanıtı:	
Olumlu	"Evet."
Yumuşatma	"Çok yoğunuz; son zamanlarda herkes çok koşuşturdu ve birikmiş işler var. Bana neden ihtiyacınız olduğunu anlayabiliyorum."
İşaret	"Ama size söylemek zorundayım..."
Ret nedeni	"... Sorun şu ki, oğlum bu Cumartesi futbol finali maçında oynuyor ve benim de onu desteklemem gerekiyor."
Ret	"Bu yüzden üzgünüm, bu Cumartesi gelemem."
Uzlaşma	"Eğer faydası olacaksa Perşembe ve Cuma günleri fazla mesaiye kalabilirim."



ÇATIŞMAYI ÖNLEME FORMÜLÜ

ÖRNEK

Çalışanın talebi:	"Önümüzdeki Perşembe sabahı diş kontrolümü yaptırmak için izin alabilir miyim?"
Yöneticinin yanıtı:	
Olumlu	"Evet."
Yumuşatma	"Diş bakımı çok önemlidir ve düzenli kontrol gerektirir."
İşaret	"Ama size söylemek zorundayım ki..."
Ret nedeni	"... Bildiğiniz gibi ay sonuna geldik ve tüm raporları Cuma gününe kadar tamamlamamız gerekiyor."
Ret	"Perşembe günü size ihtiyacım var."
Uzlaşma	"Randevunuzu gelecek haftaya değiştirebilir misiniz?"

SOSYOGRAMLAR

Sosyogramlar, ekiplerdeki potansiyel kişilerarası çatışma kaynaklarını belirlemek ve birlikte etkin çalışacak insanlardan oluşan ekipler oluşturmak açısından kullanışlıdır.

Bazı insanları diğerlerinden daha yakın bulduğumuz hayatın bir gerçeğidir. Onların arkadaşlığından ve sohbetinden keyif alırız. Diğerleriyle ise gereken sinerjiyi yaratamayız. Kültür, güç, statü, istekler ve eğitim farkları da insanların birbirinden hoşlanıp hoşlanmadığını ve birbirini anlayıp anlamadığını etkiler.

Temel olarak, sosyogram kimin kiminle iyi ilişki kurduğunu haritalandırır.



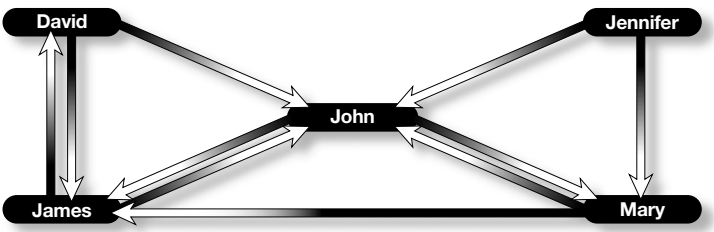
SOSYOGRAMLAR



Örneğin, beş kişilik bir grupta şunlar olabilir:

David, John ve James'i seviyor.
Jennifer, John ve Mary'yi seviyor.
James, David'i ve John'u seviyor.
John, James ve Mary'yi seviyor.
Mary, John ve James'i seviyor.

Bunu bir sosyogram olarak çizersek şöyle görünür



SOSYOGRAMLAR



Önceki sayfadaki sosyogramdan şunu çıkarabiliriz:

- John hemen hemen herkesle çalışabilir.
- David, James ve John iyi bir ekip olur.
- John, James ve Mary birlikte iyi çalışır.
- Kimsenin ilk tercihi olmayan Jennifer konusunda dikkatli olmalısınız, ancak kendisi John ve Mary ile çalışmak istiyor.
- David ve James, Jennifer'la çalışırsa, kişilerarası çatışma olabilir.
- Mary ve David'i bir araya getirirseniz sorun yaşanabilir.

Sosyogramlar, paydaşların istek ve konumlarını belirlemenin yanı sıra, ittifakları tahmin etmek için de kullanışlıdır.

Ayrıca size kimin zorbalığa uğrama olasılığının yüksek olduğunu da söylerler (taciz ve zorbalıkla ilgili son bölüme bakın).



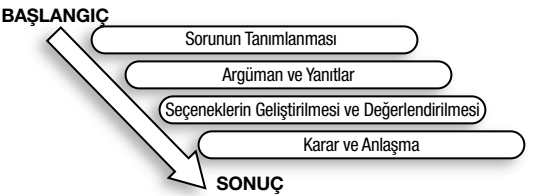
ÇATIŞMA ÇÖZÜM SÜRECİ

ÇATIŞMA ÇÖZÜM SÜRECİ

DÖRT AŞAMA



Çatışmanın birçok nedeni olduğu gibi, çözümüne yönelik de birçok yaklaşım vardır. Bununla birlikte, çoğu çatışma şuna benzeyen bir süreçle çözülür:



Her çatışma çözümü bu taslağı takip etmez ve tatmin edici bir sonuç için tüm aşamalar gerekli değildir. Bununla birlikte model, genel süreci ortaya koyuyor. Çatışma çözümü için sihirli süreç veya formüller olmasa da yukarıdaki süreç bir sonraki aşamanın ne olduğu ve ne üzerinde çalışmanız gerektiği konusunda size yardımcı olur.
Bazen taraflar çatışma içinde sıkışıp kalır. Bu durumlarda, belli sorun veya farklılıklara odaklanmak yerine, süreçte ilerleme sağlamak daha önemlidir.

ÇATIŞMA ÇÖZÜM SÜRECİ

DÖRT AŞAMA



Sorunun tanımlanması
Nötr ya da duygusal/tartışmalı ifadelerle olabilir, örneğin: "Makul faiz oranı göz önüne alındığında, fiyatınız kabul edilemez" veya "Seni açgözlü şeytan, dünkü çocuk olduğumu mu sanıyorsun? Fiyat çok saçma." Her iki ifadede de sorun tanımlanmış; fiyatın çok yüksek olduğu düşünülüyor.

Duygu yüklü olan ikinci ifadeye göre, gerçeklere dayanan ilk ifade sonrasında bir ilerleme kaydedilmesi çok daha kolaydır.

İyi bir başlangıç yapmak için gerçekleri anlamak, onlara bağlı kalmak ve tartışmayı, çözmek istediğiniz sorunla sınırlı tutmak en iyisidir.

Kişisel fikirler, kulaktan dolma bilgiler veya duyguları esas alarak iş yapmayın. Bunlar da önemlidir, ancak ikincil konulardır ve inkâra açıktırlar. Gerçeklere daha az karşı konulabilir.

ÇATIŞMA ÇÖZÜM SÜRECİ

DÖRT AŞAMA



Argüman ve Yanıtlar
Tarafların, kendi konumlarını desteklemek için genellikle oyunlar (bkz. sayfa 36) ve mantık dışı düşünme (bkz. sayfa 28) yoluyla iddialarını mümkün olduğunca güçlü şekilde ortaya koyduğu bir *gidip gelme* sürecidir.

Her iki taraf da kendi istek veya taleplerini diğer tarafa tamamen kabul ettirmeyi başaramayacağı için, bu fırtınalı başlangıcı, olası seçeneklerin üretilmesi takip eder.

Diğer kişiyle birlikte çalışın, nereden geldiğini ve neden bu pozisyonu aldığını keşfedin. Kendisi ile aynı fikirde olmak zorunda olmasanız da başarıya ulaşmak için bir noktadan başlamanız gerekiyor.



DÖRT AŞAMA



Seçeneklerin Geliştirilmesi ve Değerlendirilmesi
Bu aşamada fikirler üretilir, çözümler önerilir, tavizler verilir ve pazarlıklar yapılır. Güce, ihtiyaçlara, zamanlamaya ve çatışmanın bağlamına bağlı olarak, olası bir seçenek her iki taraf için de yavaş yavaş kabul edilebilir hale gelir. BATNA'da (bkz. sayfa 46) bir gelişim sağlandığı için, her iki tarafça da kabul edilebilir bir seçenektir.

Karar ve Anlaşma
Burada taraflar herkes açısından kabul edilebilir ve adil olduğu düşünülen bir seçenek veya eylem planı üzerinde anlaşır. İdeal durumda, bu bir *kazan/kazan* sonucudur.

Çözüm, ortak bir bildirim gibi resmi şekilde olabilir veya el sıkışma veya sözlü anlaşmada olduğu gibi daha az resmi olabilir. Anlaşmanın şekli ne olursa olsun, ilgili taraflar sorunun çözüldüğünü kabul eder.



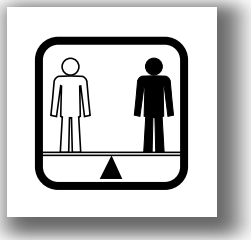
ÖĞRENME



Çatışma durumunu atlatıp çözdükten sonra, olanlardan ders çıkarmak için süreç ve konular üzerinde düşünülmesi fayda sağlar. Bunu aşağıdaki gibi sorularla yapın:

- Neler iyi gitti?
- Ne yardımcı oldu? Ne engelledi?
- İlişkiler daha mı iyi yoksa daha mı kötü?
- Ne öğrendim?
- Bir dahaki sefere neyi farklı yapacağım?
- Bir dahaki sefere durum nasıl iyileştirilebilir?

Öğrendikleriniz üzerine düşünürseniz, deneyiminizden en üst düzeyde faydalanır ve çatışma çözme becerilerinizi geliştirirsiniz.



ÇATIŞMA VE ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALELERİ

ARABULUCULUK VE TAHKİM



İdeal olarak çatışan tarafların sorunları kendi kendilerine çözebilmesi en iyisidir. Ancak bazen, kişiler, gruplar, hatta devletler, duygusal olarak ya da tarih, statü, güç farkı gibi nedenlerle birbirinden o kadar uzaktır ki çözüm bulmak için yardıma ihtiyaç duyarlar.

Üçüncü taraf müdahalesi, taraflarca istenebilir veya sözleşmeye dayalı bir durumdan kaynaklanabilir. Alternatif olarak, yasal olarak da zorunlu tutulmuş olabilir. İki türü vardır:

1. Arabuluculuk: Arabulucu, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir anlaşmanın mümkün olduğu umuduyla, her iki tarafın da birbirini anlamasına yardımcı olur.

2. Tahkim: Genellikle taraflar hakeme durumu anlatır ve hakem de sonrasında taraflar açısından bağlayıcı bir çözüm ortaya koyar.

Bazı çatışma biçimleri arabuluculuk, diğerleri tahkim konusudur. Duygular veya ilişkiler söz konusu olduğunda tahkim zordur, ancak yasaya veya sözleşmeye dayalı yükümlülükler varken de arabuluculuk çok fayda sağlamaz. Genel olarak ifade etmek gerekirse, sorun yaşayan kişiler arabuluculuktan yararlanırken, tüzel kişiler de tahkime gider. Ancak her zaman istisnalar vardır.

ARABULUCULUK

Arabulucu
Arabulucu olmak için özel bir kişilik gerekir. Arabulucu, her iki tarafça da kabul edilebilir olmakla kalmayıp, aynı zamanda üstün niteliklere sahip olmalıdır. Gerekli nitelikler şunlardır:

- Kişilerarası iletişim becerisi
- İyi dinleme becerisi
- Mükemmel iletişim becerisi
- Tarafsızlık ve bağımsızlık
- Danışmanlık becerisi
- Esneklik
- Sabır
- Yaratıcılık
- İkna ve etkileme becerisi



ARABULUCULUK



Arabulucu
İyi bir arabulucu, arabuluculuk sürecinde olgun, deneyimli, bilgili ve yüksek kişisel etik standartlara sahip olmalıdır. Arabulucunun temel rolü, tarafların birbirinin konumunu ve ihtiyaçlarını keşfetmesine yardımcı olmak; çözüme odaklanmalarını ve bunun için de birlikte çalışmalarını sağlamaktır. Arabulucu, konuya aralıksız şekilde dahil olup tarafların yanında olurken, bağımsız kalabilmeli ve yargılayıcı olmamalıdır. Bu zorlu dengeyi kurduktan sonra da süreci ilgili herkes tarafından tatmin edici ve memnuniyetle karşılanacak bir sonuca doğru ilerletmesi gerekmektedir.

Bu tür dış müdahalelerde birçok zorluk vardır. Arabulucu tavsiye mi veriyor, yoksa kenarda mı kalıyor? Bir taraf adına avukatlık mı yapıyor ? Ortada bariz bir sorun ya da tehlike varsa, arabulucu bunu taraflar nezdinde gündeme getiriyor mu, yoksa tarafların keşfetmesine mi izin veriyor? Tartışmalar sırasında müdahale olmalı mı? Tartışmalar şiddetle sonuçlanırsa ne olur?

ARABULUCULUK SÜRECİ

Arabuluculuk sürecinde dört temel adım vardır:

1. Aç
2. Keşfet
3. Birleştir
4. Kapat

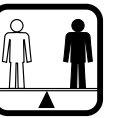
1. Aç

Arabuluculuk süreci açılışla başlar. Arabulucunun rolü ve arabulucunun çözüm sürecinde nasıl ilerlemek istediği açıklanır.

Tarafların birbiriyle nasıl ilişki kuracağı, karşılıklı saygı ilkeleri ve tarafların birbirini suçlamaması gerektiği dikkate alınarak, *angajman kuralları* üzerinde anlaşma sağlanır.



ARABULUCULUK SÜRECİ (devam ediyor)



2. Keşfet
Tarafların ihtiyaç, talep ve endişeleri ortaya konur; yanlış anlaşılmalar açıklığa kavuşturulur. Tarafların karşılıklı olarak pozisyonlarını anlamasına yardımcı olmak için her türlü çaba gösterilir.

3. Birleştir
Her iki taraf da pozisyonunu ortaya koyduktan sonra, taraflar çözüm seçenekleri bulmaya teşvik edilir ve bulunan seçenekler değerlendirilebilir. Olası taviz ve pazarlık konuları önerilir ve birlikte gözden geçirilir. Geçici anlaşma ve pazarlıklar yapılabilir ve takvim üzerinde anlaşma sağlanabilir.

4. Kapat
Bu aşamada tüm tarafların tatmin olduğu, kabul edilebilir, pragmatik ve adil bir çözüm sağlanarak, karşılıklı anlaşmaya ulaşılır. Bazen sözleşmeye bir gözden geçirme süreci de eklenir. Anlaşmalar kâğıda dökülebilir veya sözlü olarak kabul edilebilir.

TAHKİM



Burada bağımsız bir üçüncü taraf, her iki taraf için de yasal veya sözleşmeye dayalı olarak bağlayıcı olan nihai sonuca karar verir. Taraflar, aynı fikirde olmasalar bile, nihai karara uymak zorunda olduklarını bilerek tahkime gider.

Sonuç olarak, hakem (arabulucudan farklı olarak), karara varmadan önce tüm kanıtları, argümanları ve dışsal faktörleri değerlendirir, çatışmaya neden olan durum, olay ve nedenlerle doğrudan ilgilenir. Hakemin gerçekleri yansıtan ve herkes için adil olan bir karar vermesi gerekir.

Konu hakkındaki anlaşmazlık objektif kriterlere göre yalnızca bir uzmanın kararıyla çözülebilecek bir hukuki durum ya da sözleşmedeki bir detaysa, tahkim özellikle yararlıdır. Bu nedenle, tahkimden genellikle ticari konularda yararlanılır. Anlaşmazlığın temeli nesnel olmaktan ziyade duygusal olduğunda tahkim yolunun çözüm getirme ihtimali zayıftır. Tarafların beklentisi adalet ya da haklı çıkmaksa tahkim yeterli gelmez.

Tahkim ayrıca, net bir karara ulaşılamadığı durumlarda, çatışmanın uzun döneme yayılmasına sebep olur. Bunun nedeni, arabuluculuktan farklı olarak, tahkimde çatışma içinde olan taraflar arasında işbirliği gerekmemesidir. Bazı durumlarda arabuluculuk başarısız olduğunda tahkime gidilmesinin bir nedeni de budur.



TAHKİMİN AVANTAJLARI

- ✔ Her iki taraf da iddiasını açıkça ortaya koyabilir.
- ✔ Süreci ilerletmek için tarafların iyi niyeti veya güvenine ihtiyaç duyulmaz.
- ✔ Tartışmayı ilerletmek için süreç becerileri gerektirmez.
- ✔ Kanıtları bir uzmanın değerlendirmesini sağlar.
- ✔ Objektif bir süreçtir.
- ✔ Süreç üçüncü kişilerin denetimine açıktır.
- ✔ Taraflar arasındaki orantısız güç dağılımını dengeleyebilir.
- ✔ Taraflar, kendilerini yetersiz hissediyorlarsa veya iddialarını ya da karmaşık sorunları açıklamaya alışkın değillerse avukat kullanabilirler..
- ✔ Belli bir zaman çizelgesine göre işleyebilir.
- ✔ Sonuç, taraflar için hukuken bağlayıcı olabilir.



TAHKİMİN DEZAVANTAJLARI



- ✖ Maliyetli olabilir, bu da mali açıdan zor durumda olan tarafı dezavantajlı hale getirir.
- ✖ Tarafların duygusal ihtiyaçları dikkate alınmaz.
- ✖ Her iki tarafın da mümkün olan en güçlü, dolayısıyla da en aşırı pozisyonu alması nedeniyle, düşmanca bir yaklaşımı teşvik eder; ayrıca, mükemmel sözel beceriler ve sunum becerisi gerektirir.
- ✖ Süreç sabittir ve çok az değişime izin verir.
- ✖ Adil olmayabilecek yasal bir karar ile sonuçlanabilir.
- ✖ Taraflar arasındaki sorunu çözebilse de çatışma, özellikle de duygusal konular, var olmaya devam edebilir.
- ✖ Çatışmanın giderilmesi açısından yetersiz, ilgili taraflarca da kabul edilemez olduğu düşünülen bir sonucun empoze edilmesi mümkündür.

ÇATIŞMA VE ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALELERİ

ARABULUCU OLARAK YÖNETİCİ



Sıklıkla, yöneticilerin çeşitli nedenlerle anlaşamayan personeli vardır. Bunun da verimlilik ve üretkenlik üzerinde olumsuz etkisi olabilir. Arabuluculuk bu durumlarda faydalı olsa da aşağıdaki konuların dikkate alınmasında yarar bulunuyor:

- Çatışmada her zaman en az iki taraf bulunur.
- İnsanlar başka bir bakış açısı üzerine düşünmeden önce konuşmaya ihtiyaç duyar.
- Bazen insanlar çözümün bir parçası olmak yerine, sorunun içinde vakit kaybetmeyi tercih eder.
- Taraflar, kendi lehlerine olmayan bilgileri vermekten uzaktır.
- Dinlediğiniz her iki taraf da genellikle makulmüş gibi görünür.
- Her iki taraf da konumunun en mantıklı veya en makul konum olduğunu düşünür.
- İnsanlar sizden her tartışmada kendi tarafını tutmanızı bekler.
- İnsanlar bir pozisyon aldığında, egolar da devreye girer.
- Çoğu insan yanıldığını kabul etmekte veya özür dilemekte zorlanır.
- Çatışmada, bazı taraflar adil bir çözümden ziyade eşitlik sağlamakla daha fazla ilgilenebilir.
- Bir pozisyon aldıktan sonra, egolara bağlı nedenlerle tarafların farklı bir bakış açısını dikkate alması kolay değildir.
- Bazen çatışmayı çözmek yerine sürdürmek, taraflara daha çok fayda sağlar.

BAZI YÖNETİM TAKTİKLERİ

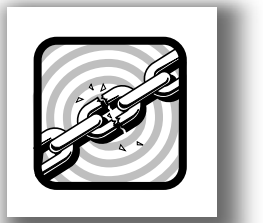


- Her zaman tarafsız kalın.
- Kimin haklı ya da haksız olduğunu bulmak ya da suçu paylaştırmak yerine sonuç üzerinde çalışın.
- Gerçekleri duygulardan ayırın.
- Geçmişi, kulaktan dolma bilgilerden ayırın.
- İnsanları sorunlardan ayırın.
- Güvenilirlik için tarafların pozisyonlarını test edin.
- Yargıda bulunmayı mümkün olduğu kadar erteleyin.
- İki tarafın birbirine saygı duymasına yardımcı olun.
- Her iki taraf için de neyin kabul edilebilir olduğunu test edin.
- Her iki taraf için de en iyi ve en kötü sonucun ne olabileceğini tahmin edin.
- Bir tarafın konumunu değiştirmesinin neye mal olacağını hesaplayın.
- Bakış açısındaki değişikliğin, kişide itibar kaybı veya aşağılanma hissi yaratıp yaratmayacağını düşünün.

OLASI BİR YÖNETİM SÜRECİ



- Her iki tarafla da ayrı ayrı ve özel olarak görüşüp detaylı notlar alın.
- Gerçek sorunların ne olduğunu, durumun nasıl ortaya çıktığını ve taraflar için gerçekte neyin önemli olduğunu ve bunun nedenini düşünün.
- Ortaya çıkan sorunları açıklığa kavuşturmak, sorunu çözmek ve bu süreci tarafların birbirine saygı duymasına yardımcı olacak şekilde kullanmak için, taraflarla tekrar görüşün.
- Uygun olabilecek ve tarafların kabul edeceği olası sonuçlar ve seçenekler üzerine düşünün.
- Her iki tarafla da ayrı ayrı görüşün; gerekçelerinizle birlikte, bu koşullarda makul olabileceğini düşündüğünüz şeyleri belirtin. Kurumun ihtiyaçlarının, tarafların ihtiyaçlarından daha önemli olduğunu vurgulayın.
- Her iki tarafla da bir arada görüşün, her ikisi de görüşlerini karşılıklı olarak aktardıktan sonra önerdiğiniz sonucu sunun; her iki tarafça da kabul edilebilir bir anlaşma üzerine çalışın.



EKİP İÇİ ÇATIŞMA

AŞMA YOLLARI



Ekip içi çatışma, birimler arası çatışma ile aynı nedenlerle ortaya çıkabilir: Kaynak tahsisi, rol belirsizliği, karşılıklı bağımlılık ve kişilik farklılıkları (bkz. sayfa 50).

Çatışmanın üstesinden gelmek için aşağıdakiler dikkate alınabilir:

- Kişisel yaklaşım ve öncelikleri asgari seviyeye düşürmek açısından, çok açık bir operasyonel kural üzerinde anlaşarak ekibin bu kural çerçevesinde tartışıp karar almasını sağlamak.
- Mümkün olan her yerde, en fazla yedi kişilik ekipler kurmak (yediden fazla kişiyle ilişki kurmak psikolojik olarak zordur; alt ekipler, grup içi ve grup dışı çatışmaları da beraberinde getirir).

EKİP İÇİ ÇATIŞMA

AŞMA YOLLARI



- Düzenli olarak operasyonel sorunların yanı sıra süreçteki sorunlar ve farklılıkların gözden geçirildiği güvenli ekip toplantıları düzenleyin.
- Ekibin hem operasyonel hem de sosyal olarak etkileşim kurması için fırsat sağlayın; başarılarını dikkate alın ve kutlamak için her türlü çabayı gösterin.
- Ekip üyelerinin, rolleri anlaması için uğraşın ve üstlendikleri işlevsel rol yerine farklı kişilikleri ve katkıları dolayısıyla ekibe en çok katkı sunacakları rolde olmalarını sağlayın (Belbin'in çalışmasına bakınız).
- Ekip içinde herkes açısından karşılıklı saygıyı destekleyin, teşvik edin ve ödüllendirin.



DİSİPLİN SÜRECİ NEDENİYLE ÇATIŞMA



Disiplin süreci, ağır suistimal değil, suistimal durumunda gündeme gelir. Ağır suistimalde ise çalışan kurumdan ayrılır ve kişi ile işveren arasındaki çatışma o an sona erer. Suistimal genellikle çalışanın düşük performansı veya kabul edilemez davranışlarıyla ilgilidir ve bu da ilk etapta işten çıkarılmayı gerektirmez.

Disiplin sürecinden kaynaklanan çatışmayı azaltmak için öneriler aşağıda yer alıyor:

- Yaptığınız görüşmede, çalışana neyin kabul edilebilir performans, davranış ve katkı olduğunu neyin de kabul edilemez olduğunu anlatın (bunu yazılı olarak belgeleyin).
- Yeni başlayan çalışanlara, disiplin sürecinin nasıl işlediğini, hangi hak ve ayrıcalıklara sahip olduklarını anlatın.
- Suistimal iddiasından sonra, mümkün olan en kısa sürede çalışanla görüşün.
- Çalışanı, itiraz hakkı olduğunu belirterek süreç hakkında bilgilendirin; ona, hazırlık yapması için yeterli süre tanıyın.
- Çalışana, işe başladığı zaman kendisine kabul edilemez davranışın ne olduğunun anlatılmış olduğunu hatırlatın.
- Suistimalle ilgili kanıtları açık şekilde sunun.

EKİP İÇİ ÇATIŞMA

DİSİPLİN SÜRECİ NEDENİYLE ÇATIŞMA



Disiplinden kaynaklanan çatışmaların azaltılması için öneriler (devam):

- Çalışana ve/veya seçtiği temsilciye, iddia edilen davranışlarının nedenlerini ve hafifletici nedenleri açıklama fırsatı verin.
- Çalışanın davasının, o sırada çalışanın davranışından veya yaptığı işten doğrudan etkilenmeyen biri tarafından değerlendirildiğinden emin olun.
- Çalışanın açıklamasını dikkatlice değerlendirin ve farklı veya yeni gerçekleri araştırın.
- Gerekiyorsa ve varsa, tanıkların görüşlerine başvurun.
- Çalışanın açıklamasını da dikkate alarak, düşük performans/suistimal olup olmadığına dair karar verin.
- Çalışanın hizmet süresini göz önünde bulundurun; hizmet ne kadar uzun olursa, o kadar fazla hoşgörü gösterilir.
- Ortada bir kusur olduğu kararına varılırsa, o anki koşullar altında neyin makul olduğuna karar verin, kararı (ne olacağını ve nedenlerini) çalışana ve temsilcisine iletin ve kararı çalışanın nasıl itiraz edebileceği ile birlikte yazılı olarak belgeleyin.
- Çalışana, kabul edilemez davranış tekrarlanırsa ne olacağını söyleyin.

DİSİPLİN SÜRECİ NEDENİYLE ÇATIŞMA



Gerekirse gelişmesine yardımcı olmak için çalışana eğitim verilmelidir.

- Çalışan karara katılmıyorsa veya kararın haksız veya mantıksız olduğunu düşünüyorsa, daha önce sürece dahil olmayan ve gerekirse ilk kararı değiştirebilme yetkisine sahip olan daha üst düzey bir yöneticiye başvurması için teşvik edilmelidir.
- Disiplin cezası kayıt altına alınıyorsa, söz konusu kabahat, yalnızca önceden belirlenmiş belli bir süre boyunca kişinin dosyasında kalmalı, sonrasında silinmelidir.
- Her kabahat kendi prosedürü çerçevesinde değerlendirilmeli ve takip edilmelidir, yani; çalışanı, örneğin devamsızlık, sonra kötü işçilik, daha sonra itaatsizlikten dolayı disipline vermek ve nihayetinde görevden almak haksızlık olur. Her kusur için ayrı bir değerlendirme ve uyarı yapılmalıdır.

ÇATIŞMA VE KURUM



Kurum içindeki çatışma, genelde bütçe tahsisi, kaynaklar, performans ve son teslim tarihleri ile ilgili farklı ihtiyaç ve uygulamalardan kaynaklanır. Bu çatışmalar yönetim seviyeleri arasında ve/veya operasyonel birimler ile onları destekleyen hizmet birimleri arasında olabilir.

Piyasada, teknolojide, prosedürlerde, politikada ve insanlarda değişiklik olduğunda, sorunlar ortaya çıkabilir. Kurallar ve farklı beklentiler de çatışma yaratabilir.

Bunların üstüne ayrıca insanlar birbirinden hoşlanmadığı ve geçinmekte zorlandığı için ortaya çıkan kişiler arası çatışmalar da vardır.

Özetlemek gerekirse, olası çatışmalar:

- **Yönetim çatışması** politika, bütçeler, hedefler
- **İşlevsel çatışma** prosedürler, kaynaklar
- **Rol çatışması** performans, yöntemler
- **Kişiler arası çatışma** insanlar

ÇATIŞMA VE KURUM



Kurumlarda çatışma kaçınılmaz olsa da, potansiyel zorlukları azaltmaya yardımcı olacak bazı temel ilkeler vardır:

Açık misyon ve vizyon ifadeleri
Kararlaştırılan misyon ve vizyon doğrultusunda alınan kararlar, kişilerden bağımsızdır. Bir birim bir diğerine tercih edilmez. Bunun yerine, tahsisatlar kurumun kararlaştırılan ilkeleri çerçevesinde yapılır.

Açık Değerler
Bunlar davranış normlarını belirler. İster başkan olun ister çaycı olun, herkes aynı değerlerden sorumlu tutulup yargılanır.

Açık iletişim
Zaman ve çaba harcamadan elde edilmesi zordur. Bu konuya vurgu iki şekilde yapılmalıdır; etrafta dolaşarak yönetim (MBWA) dahil kişiler arası iletişim ve aktif bir açık kapı politikası ki kapıdan kimse geçmezse bu da yarar sağlamaz!

Etik olun
Tüm ilişkilerinizde dürüst olun. Üstlerinize, iş arkadaşlarınıza ve çalışanlarınıza; müşterilerinize davrandığınız şekilde, aynı saygı ve nezaketle davranın.

ÇATIŞMA VE KURUM



Sendikalı çalışanlarla ilişkiler
Sektöründeki diğer kurumlara göre, bu konuda daha az sorun yaşayan kurumlar tarafından benimsenen bazı ilkeler şunlardır:

- Dönem genelinde sektörün yüzde 75'lik diliminde ücret ödemesi yapın. Sektör ortalamasından çok daha iyidir ve sadece parayı önemseyenlerin de başka bir kuruma gitmesini sağlar. Ekonomik bağımlılık nedeniyle başka bir yere gitmeyi göze alamayan hoşnutsuz çalışanlara sahip olmaktan daha kötüsü yoktur. İyi ödeme yapan bir kurum olma konusundaki itibarınız, daha kaliteli adayları çeker ve bu da şirketi daha kârlı hale getirir.
- Piyasa istihdam koşullarına uygun hareket edin ve gereken düzenlemeleri talep edilmeden verebilecek bir yapı oluşturun. Nihayetinde kabul etmek zorunda kalacaksanız, neden çalışanları bunun için pazarlık yapmaya zorluyorsunuz? Aksi bir strateji, çalışanlara belli haklar kazanmak için çatışma yaratmaları gerektiğini öğretir.

ÇATIŞMA VE KURUM



Sendikalı çalışanlarla ilişkiler (devam ediyor)

- Tüm taraflar açısından bağlayıcı oldukları için, üzerinde anlaşmaya varılan prosedürleri izleyin. Disiplin, temyiz, tahkim vb. prosedürleriniz varsa, bunları takip edin.
- İş Kanunu, sağlık, güvenlik ve davranış kuralları ile ilgili mevzuatın hem lafzına hem de ruhuna uyun. Katı bir uygulama, yasal olsa bile, çatışmaya yol açar.

Emsaller

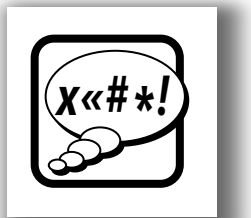
Emsallere uyun. Bir kişi için ne yapıyorsanız, herkes için aynısını yapmanız beklenir. Yönetimin, bugün ne yapıyorsa, değişmesi için çok iyi bir neden olmadıkça, yarın da aynısını yapması beklenir. Yöneticiler, olası çatışmalar yaşanması pahasına geçmişteki emsallerinden çok daha farklı olan hızlı çözümler getirme konusunda kötü bir üne sahiptir.

Standartlar

Herkes için aynı kuralları uygulayın. Yönetim iş saatlerinde golfe giderken, çalışanlar için katı bir devamsızlık politikası izlenmesi adaletsizliğe yol açar.

Verilen sözler

Verilen sözler tutulmalıdır. Anlaşma yaptıysanız, uygulamak için çalışanın veya sendikanın sizi zorlamasını beklemeyin.



ZORBALIK VE TACİZ

TANIMLAR



Zorbalık, bir çalışanın çalışma ortamında bir başka çalışana (sözlü, fiziksel veya duygusal olarak veya üçü birden) baskı yapması, tacizde bulunması ya da onu korkutmasıdır. Yersiz eleştiri, hiç durmadan hata bulma, aşırı denetim, hatta haksız uyarıları içerir.

Bir meslek örgütünün tanımı şu şekildedir:
"İlgiyi kişiyi üzgün, tehdit altında, aşağılanmış veya savunmasız hissettiren, özgüvenini zedeleyen ve stres yaşamasına neden olan ısrarcı, saldırgan, küfürlü, korkutucu veya aşağılayıcı davranış, gücü kötüye kullanma veya haksız cezai yaptırım."

Sınır Tanımayan Doktorlar (MSF)

Not: Zorbalıkla ilgili mükemmel ve bu bölüme ilham veren bilgiler Tim Field'ın faydalı web sitesinden alındı: www.bullyonline.org



İSTATİSTİKLER



Manchester Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (UMIST) tarafından 70 kuruluş ve 5500 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmaya göre;

%10.5 oranında çalışan son altı ay içinde zorbalığa uğramıştır.
%24.4 oranında çalışan son beş yıl içinde zorbalığa uğramıştır.

Staffordshire Üniversitesi İşletme Okulunun yaptığı bir araştırmaya göre:

Kariyerleri boyunca zorbalığa uğrayan çalışanların oranı **%53**

UMIST ve Goldsmiths College'ın yaptığı 5288 yetişkini kapsayan bir araştırmaya göre:

Son altı ay içinde zorbalığa uğrayan erkeklerin oranı	**%11.4**
Son altı ay içinde zorbalığa uğrayan kadınların oranı	**%9.9**
Son beş yıl içinde zorbalığa uğrayan erkeklerin oranı	**%22.0**
Son beş yıl içinde zorbalığa uğrayan kadınların oranı	**%27.7**

Benzer yüzdeler ABD ve Avustralya'da yapılan araştırmalarda da görülmektedir.

Bu rakamlar, zorbalığın işyerinde gerçek bir çatışma kaynağı olduğunu ve yönetimin bu konuda azami önem göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

TİPİK ZORBA DAVRANIŞI



Bir zorbanın davranışında genellikle sabit ve öngörülebilir bir model vardır. Değişen tek şey zorbanın sizi ne ölçüde suistimal ettiği ve ne ölçüde saldırgan olduğudur. Zorbalığa ilişkin bazı örnekler aşağıda yer almakla birlikte, bu liste yalnızca açıklama amaçlıdır ve hiçbir şekilde bunlarla sınırlı değildir:

- İş çıktısı veya performans konusunda makul olmayan taleplerde bulunmak.
- Başkalarının önünde küçük düşürmek.
- Yapılan işi son derece yakından takip etmek ve aşırı şekilde denetlemek.
- Çalışanın temel performans göstergelerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimini engellemek.
- İşyerinde ve/veya sosyal olarak izole etmek.
- İş yükü, ücret, yan haklar vb. açısından haksız veya diğerlerinden farklı muamelede bulunmak.
- Görüşlerini görmezden gelmek, kararlarını geçersiz kılmak, kararları ile alay etmek, meşru talepleri reddetmek ve yapılan katkıları küçümsemek.
- Çevrede tanık yokken küfür etmek, hakaret edici dil kullanmak ve isim takmak.
- Tehdit edici telefon konuşmaları yapmak.
- Disiplin tehdidi içeren agresif e-posta veya notlar yazmak.
- İşyeri unvanını ve pozisyonunu elinden almak.



ZORBALIĞI YÖNETMEK NEDEN BU KADAR ZOR?

- Daha fazla çıktı/performans elde etmek için yapılan zorbalığın, çalışanlara meşru bir "esneme" sağlayan iyi bir yönetim şekli olduğu iddia edilebilir.
- Üst yönetimin dikkati genellikle sorunlu alanlara veya düşük üretkenliğe yönelmiş olduğu için, yüksek üretim yapan birimler gözden kaçar: Bu durumlarda, personelin aşırı çalışmasına neden olan bir zorbanın dikkatten kaçması muhtemeldir; yapılan ilk şikâyetlere de genellikle kuşku ile yaklaşılır.
- Zorba genellikle mağdurun doğrudan bağlı olduğu yöneticidir ve zorluk da şikâyet prosedürünün ancak bu yönetici aracılığıyla başlatılabilmesidir.
- Zorba genellikle ilgili kişileri (İK Departmanı ile kurum içindeki diğer güç ve etki merkezleri) departmanda bir *problem çocuk* olduğu ve bu konu üzerinde çalıştığı konusunda önceden yönlendirir.



ZORBALIĞI YÖNETMEK NEDEN BU KADAR ZOR (devam ediyor)

- Zorbalık genellikle yıldırıcı küçük eylemlerin yavaş ve sinsi şekilde birikmesiyle başlar; bu eylemler tek başına önemsiz göründüğü için, şikâyet edilmeleri de zordur.
- Zorbalığın doğası nedeniyle kanıt elde etmek zordur; tanık olmadan yapıldığı için iddialarla kanıtlanması zordur.
- Bir kişi alenen zorbalığa uğradığında bile, iş arkadaşları itiraz etmekten ya da kişiyi savunmaktan korkabilirler veya, "*o ya da ben*" diye düşünürler.
- Pek çok kurumun zorbalıkla ilgili bir politikası yoktur ve zorbalık anında işten çıkarılma ile cezalandırılabilecek ağır bir suistimal olarak belirlenmemiştir.



ZORBALIĞA UĞRAYANLAR İÇİN YARDIM



Kurumun bakış açısı

- Zorbalıkla ilgili bir şirket politikası geliştirip uygulayın; bu tür davranışlara ve disiplin sürecindeki sonuçlarına karşı sıfır tolerans gösterin.
- Taciz ve zorbalığı ağır suistimal olarak belirleyerek, bir kez dahi yapılmış olsa zorbalık yapan çalışanların işten çıkarılacağını belirtin.
- Zorba veya tacizcinin mağdurun ilk yöneticisi olduğu durumlarda, mağdurun olağan şikâyet prosedürünü atlayabilmesi için çalışan yardım hattı kurun.
- Yeni çalışanlar göreve başlarken, makul yönetim anlayışının nasıl olduğunu ve farklı bir yaklaşım sergilenirse ne yapmaları gerektiğini açıklayın.
- Potansiyel ve gerçek zorbalık davranışlarının nasıl anlaşılacağı ve mağdurlar ile nasıl ilgilenileceği de dahil olmak üzere, İK'yı zorbalık konusunda eğitin.
- İK'dan devamsızlık ya da işten ayrılma seviyelerindeki ani olumsuz değişiklikleri izleyip araştırmasını isteyin.



ZORBALIĞA UĞRAYANLAR İÇİN YARDIM

İş arkadaşının bakış açısı

- Bir meslektaşınızın zorbalığa uğradığını gördüğünüzde sessiz kalmayın.
- Meslektaşınızı teselli edin ve destekçisi olun.
- Zorbalık durumunda, ilgili çalışanı tazminat ve şikâyet prosedürünü kullanmaya aktif olarak teşvik edin.
- Zorbayı bildirmek için ortak dilekçe imzalamaya hazır olun. Zorbalığa karşı bekçilik yapın.
- Mağdurları şikâyet prosedürü sürecinde destekleyin.
- Meslektaş(lar)ınız için tanık veya temsilci/savunucu olmaya hazır olun.
- Zorbanın olumsuz hareketlerini yazılı olarak kayıt edin, zorba yaptıklarını inkâr ettiğinde kullanılabilecek kanıtlar.
- Halihazırda mevcut değilse, İK'ya zorbalıkla ilgili bir düzenleme yapılmasını önerin.



ZORBALIĞA UĞRAYANLAR İÇİN YARDIM



Mağdurun bakış açısı

- Girişkenlik becerilerinizi geliştirin (*The Assertiveness Pocketbook*'a bakınız) ve zorbalığa uğradığınızı fark ettiğiniz anda bunlardan, özellikle de aşağıdakileri yapmanızı sağlayan becerilerden yararlanın:
  - Duygularınızı ifade etmek
  - Haklarınızı savunmak
  - "Ben" ifadesini kullanmak
  - Haksız veya yersiz taleplere "hayır" demek
  - Duygularınızı kontrol altında tutup gerçeklere ve sergilenen davranışlara bağlı kalmak
- Hatırlayabildiğiniz kadar erken bir tarihten itibaren, iş içinde ve dışındaki tüm başarılarınızın bir listesini oluşturun ve bunu düzenli olarak kendinize okuyun; egonuzu, gücünüzü ve özgüveninizi korumanıza yardımcı olur. (Geçmişteki başarılarınızı kimse elinizden alamaz ve gelecekteki performans için en iyi gösterge de geçmiş performanstır.) Bu olumsuz durum uzun sürmeyecektir.
- Ne söylendiği, ne zaman söylendiği ve nasıl söylendiği de dahil olmak üzere zorbalığın kaydını tutun. Her örneği mümkün olan en kısa sürede yazın. Bu günlüğü işyerinde tutmayın. Zorbanın, ne yapacağını tahmin etmeye ve İK için kanıt sağlamaya yardımcı olacak davranış kalıplarını anlamaya çalışın.

ZORBALIĞA UĞRAYANLAR İÇİN YARDIM



Mağdurun bakış açısı (devam ediyor)

- İş arkadaşlarınız ve hayatınızdaki diğer önemli kişilerden destek alın.
- Sendikanızı veya personel temsilcinizi bilgilendirin.
- Zorbalık hakkında okuyabildiğiniz her şeyi okuyun.
- Zorbalıkla ilgili şirket kurallarını okuyun ve bu kuralları masanızda görünür bir yere koyun; emsal durumları ve zorbalık durumunda şirketin geçmişte neler yaptığını kontrol edin.
- Yöneticiniz tarafından zorbalığa maruz kalıyorsanız, onun yöneticisine başvurun. Tüm tartışmaların ve toplantıların notlarını tutun.
- Şirketin şikâyet prosedürünü kullanın, yine tüm yaptıklarınızı tam olarak not edin.
- Her şey başarısız olur; şirketiniz ve iş arkadaşlarınız sizi desteklemezse şirketten ayrılın. Ancak yeni bir işe başvurmadan önce, Mahkeme aracılığıyla eski işvereninize haklı sebeple işten ayrılma davası açın.

ZORBALIK MI YOKSA TACİZ Mİ?



Zorbalık	Taciz
Genellikle gerçekleştiğinin farkına varmadan yavaş yavaş başlar.	Tacize uğradığınızı hemen o an anlarsınız.
Genellikle yetkinlik ile ilgili konular gündeme getirilir.	Genellikle cinsellik ve/veya cinsiyet ile ilgilidir.
Kontrol ve tahakküm ile ilgilidir.	Sahiplik ve mülkiyet ile ilgilidir.
Özgüven kaybı ve kendinden şüphe duyma duygusunu beraberinde getirir.	Korku duygusunu beraberinde getirir.
Hakaretler psikolojiktir.	Hakaretler cinseldir.
İşyerinde gerçekleşir.	İşyerinde başlar ve sosyal hayata taşınır.
Asla tek bir olayla sınırlı değildir.	Tek bir olayla sınırlı kalabilir.

CİNSEL TACİZİN TANIMI



Cinsel taciz aşağıdakiler de dahil olmak üzere birçok şekilde olabilir:

- Kasıtlı ve istenmeyen fiziksel temas veya olağandan daha fazla fiziki yakınlık.
- Bir kişinin cinsiyeti, bedeni, görünüşü veya yaşam tarzı hakkında tekrarlanan cinsel yönelimli yorum veya hareketler.
- Rahatsız edici telefon görüşmeleri, mektup veya e-posta.
- Takip etmek.
- Müstehcen grafikler, resimler, karikatürler, fotoğraf veya internet görüntüleri göstermek veya sergilemek.
- Bir kişinin özel hayatı/ilişkileri/arkadaşları hakkındaki sorular veya imalar.
- Kişi hoş karşılamadığını açıkça belirttikten sonra, sosyal aktivitelere ısrarlı davetler.
- Cinsel içerikli şaka ve ifadeler.

Uluslararası Çalışma Örgütü, 2001

"Cinsel taciz: Bir kişinin onurunu ihlal etmek amacıyla veya bu sonucu doğuracak şekilde, özellikle korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü veya saldırgan bir ortam yaratarak, cinsel nitelikteki istenmeyen sözlü, sözsüz veya fiziksel davranışlar sergilenmesidir."

Avrupa Komisyonu

İSTATİSTİKLER



Avrupa Hayat ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı tarafından yaptırılan araştırmada bildirildiği üzere, cinsel tacizin yüksek olmakla kalmadığı, aynı zamanda İngiliz ekonomisinin özellikle belli sektörlerinde oldukça yaygın olduğu görülmektedir.

ulusal ölçekte yapılan bir çalışmada yüzde 54
bir iş bulma kurumu tarafından yapılan çalışmada yüzde 47
sağlık hizmetlerinde yüzde 89
polis teşkilatında yüzde 90

Maliyet
EOC tarafından 54 vaka üzerinde yapılan bir çalışmada, davayı kazanan başvuru sahiplerinin 750 ila 40.000 dolar arasında tazminat aldığı, davaların çoğunun 2000 ila 5000 dolar arası tazminat ve arabuluculuk ile çözüldüğü anlaşılmıştır.

Bu maliyetlere kaybedilen yönetim süresi, hazırlık süresi, hukuki danışmanlık ve temsil ücretleri dahil değildir. Aynı zamanda kamuoyundaki olumsuz imaj neticesinde ortaya çıkan güven kaybı da önemlidir.

İŞYERİNDE CİNSEL TACİZLE İLGİLİ BEŞ EFSANE



Efsane 1: **Taciz düzenlemeleri artık şikâyet sürecini kolaylaştırıyor.**
Gerçek: Tacize uğrayan çok az kişi resmi şikâyette bulunuyor. Bir EOC çalışmasına göre, başvuran kişilerin yüzde 48'i tazminat için mahkemeye başvurmadan önce işinden ayrıldı.

Efsane 2: **Taciz nadir görülen bir durumdur.**
Gerçek: Taciz, kadınların yaklaşık yüzde 40 ila 60'ı ve erkeklerin yüzde 10 ila 20'si tarafından bildirilmektedir.

Efsane 3: **Taciz hikâyeleri ya yalandır ya da uydurmadır.**
Gerçek: EOC çalışmasına göre, 54 mahkeme kararının 34'ünde (yüzde 63) başvuruyu yapan kişi haklı bulundu.

Efsane 4: **Taciz, kadınların giyinme veya davranış biçiminden kaynaklanır.**
Gerçek: Kadınlar yaşlarına, görünümlerine, davranışlarına veya kıyafetlerine bakılmaksızın taciz ediliyor.

Efsane 5: **Taciz ya önemsizdir ya da şakalaşmak için yapılır.**
Gerçek: EOC çalışması, vakaların yüzde 90'ında başvuran kişinin cinsel taciz sonucu işini kaybettiğini veya istifa ettiğini göstermiştir.

TACİZ NEDİR?



Aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi kabul edilemez davranışı kapsar:

- İnsanların kullandığı kelimeler, kullandığı üslup ve bir şeyi nasıl söylediği.
- Ağızdan kaçan sözler.
- Cinsel içerikli veya basmakalıp şakalar.
- Cinsel içerikli veya basmakalıp resim, karikatür, yazılı şiir, duvar yazısı, pano yazısı, faks veya bilgisayar görüntüsü.
- Her tür dokunuş.
- Çok yakın durmak.
- Rahatsız edici materyal indirmek veya dağıtmak.
- Cinsel içerikli, cinsiyetçi, ırkçı, homofobik, engelli karşıtı vb. olarak yorumlanabilecek hareket veya taklitler.
- Cinsellik içeren her tür davranış.
- İnsanları izole etmek veya ayırmak.
- Aşağılayıcı hitap şekilleri.

ZORBALIK VE TACİZ

İŞVERENLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ



İşvereniniz/yöneticiniz:

- Sizi taciz etmemelidir.
- İşyerinde bir başka kişiyi taciz etmenize izin vermemelidir.
- İşyerinde bir başka kişinin sizi taciz etmesine izin vermemelidir.
- İşiniz nedeniyle iletişim kurduğunuz kimselerin, şirketinizde çalışmasalar bile, sizi taciz etmesine izin vermemelidir.

TACİZ TESTİ



	Evet	Hayır	Belki
1. Birine dokunursanız bu taciz midir?			
2. Bir hareketin taciz sayılması için öncesinde itiraz edilmiş olması gerekiyor mu?			
3. Bir çalışana çıkma teklif etmek taciz midir?			
4. "Sevgilim" ve "aşkım" gibi kelimeleri dostane şekilde kullanırsam, tacizle suçlanabilir miyim?			
5. Taciz nedeniyle disiplin cezası alabilecek olanlar sadece çalışanlar mı?			
6. Bir kişiyi işyerindeki sosyal aktivitelere davet etmezsem, bu taciz sayılabilir mi?			
7. Bir kişi aniden bugüne kadar olan yaklaşımımdan hoşlanmadığımı söylerse, yaptıklarım taciz olarak sayılabilir mi?			
8. Söylediğim kasıtlı değilse veya hakaret etme niyetinde değilsem, bu taciz olarak kabul edilebilir mi?			
9. Kendi kişisel bilgisayarımda internetten pornografik veya ırkçı materyal indirirsem bu taciz midir?			
10. Homofobik, ırkçı, cinsel içerikli veya cinsiyetçi şakalar yapmak kültürün bir parçasıysa, ben de aynısını yapabilir miyim?			

TACİZ TESTİNİN CEVAPLARI



1. **Evet**. Belli yerlere dokunursanız, bunun taciz olması kaçınılmazdır. Ayrıca, cinsel şekilde dokunursanız, bu tacizdir. Dokunmanın derecesi kültürel temellidir: Görünen o ki İtalyanlar birbirine diğer Avrupa uluslarının çoğundan daha fazla dokunurken İngilizler ise birbirine çok az dokunuyor. Bununla birlikte, bazı insanlar milliyetleri ne olursa olsun dokunulmaktan hoşlanmaz; bu yüzden en iyisi hiç yapmamaktır.
2. **Hayır**. Size itiraz edemeyecek kadar utanmış hissedebilir veya bunun için gereken cesarete sahip olmayabilir; özellikle de yöneticisi veya yetki sahibi biriyseniz. Beden dilini kullanan kıdemli çalışanlar daha genç personele dokunarak kıdemli olduklarını ortaya koyarlar. Riske girmeyin ve bir başka çalışana dokunmayın.
3. **Evet**. Bir kez sorabilirsiniz ama karşı taraf "hayır" diyorsa burada bitmelidir. Çiçeklerle bile olsa bunu tekrarlamak taciz sayılır.
4. **Belki**. Birlikte olduğunuz kişinin bunu umursamıyor olduğundan kesinlikle emin olmalısınız.
5. **Hayır**. İşyerinde hiç kimse hiç kimseyi taciz edemez. Tüm çalışanları işlerinin her alanında korumak işverenin sorumluluğundadır.

TACİZ TESTİNİN CEVAPLARI



6. **Belki**. Bu zor bir soru. Arkadaşlarınızla düzenli olarak öğle yemeği yiyebilirsiniz, ancak bir kişi işyerindeki tüm sosyal aktivitelerin dışında bırakılıyorsa, işvereni de kişinin taciz edilmediğini kanıtlarken zorlanabilir.
7. **Evet**. Son yaptığınız, şikâyetçiyi çileden çıkarıp itiraz etmesine neden olan bardağı taşıran son damla olabilir. Devam ederseniz, bu tacizdir.
8. **Evet**. Kişiyi taciz etme niyetiniz olmasa da kabul edilemez davranışın ne olduğu siz değil, tacize uğradığını hisseden kişi tarafından değerlendirilir. Hissettiği şey tacize uğramış olduğudur.
9. **Belki**. Eğer bir başkası gördüyse ya da siz ya da bir grup insan buna itiraz eden kişi de varken baktıysa, bu durum da tacizdir.
10. **Belki**. Kimin neye gücenebileceğini bilemezsiniz. Bazı insanlar şaka kaldırabilir ve alınmazlar; aynı fıkra bir başka kişinin alınmasına yol açabilir. Gücenmeye neden olabilecek şakalar yapmamak en iyisidir.

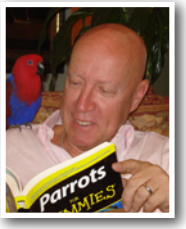


İŞYERİNDE TACİZ NEDENİYLE ORTAYA ÇIKAN ÇATIŞMAYI AZALTMA YOLLARI

- Tacize karşı politika ve şikâyetler için bir prosedür geliştirin; The Times'ın en büyük 100 firma listesinin yüzde 72'si taciz karşıtı bir politikaya sahiptir.
- İlişki eğitimi, özellikle göreve başlama sırasında, tüm personel için erişilebilir olsun.
- Belli eğitim etkinliklerinde, işyerindeki davranışlar hakkında geribildirim verme ve alma becerilerine yer verin; bu beceriler değerlendirme, disiplin oturumları ve kabul edilemez davranış durumlarında kişilerin kendi kendini denetlemesi açısından yararlıdır.
- Şikâyet üzerine derhal harekete geçin ve şikayeti ciddiyet ve hassasiyetle değerlendirin.
- Şikâyetleri, şikâyet prosedürü yoluyla ele alın ve kimin dahil olduğuna bakmaksızın, iddia sağlam gerekçelere dayanıyorsa disiplin sürecini başlatın.
- Çalışanlar açısından şikâyet prosedürü etkin çalışmıyorsa bir yardım hattı oluşturun: Bir EOC çalışması, vakaların yüzde 33'ünde tacizcinin üst yönetici veya şirket sahibi olduğunu, yüzde 66'sında çalışanın bir üst yöneticisi olduğunu ortaya koydu.
- Tacizin kabul edilemez olduğunu göstermek için sonuçları yayınlayın ve iletin.
- Tüm bireylere saygı ve hürmetle davranılan bir kurum kültürü geliştirmek için çalışın.

Yazarlar Hakkında

Max A. Eggert Lisans, MA, FCIPD, CFAHRI, ABPS, MAPS
Max, kişilerin maksimum potansiyeline ulaşmasına yardımcı olma konusunda uzmanlaşmış bir yönetim psikoloğu ve Anglikan rahibiydi. Büyük uluslararası şirketler tarafından koç, akıl hocası ve stratejist olarak görevlendirildi; Avustralya ve Avrupa'da TV, radyo ve yazılı basında sık sık röportajlar verdi. Psikoloji, endüstriyel ilişkiler ve teoloji derecelerine sahiptir. Yazmış olduğu 18 kitap 15 dilde basılmıştır; bunlardan biri klasikleşmiş bir metindir ve ikisi de genellikle en iyi 10 iş kitabı arasına girer. Kitaplarının birçoğu Sidney, Londra, Harvard, Westminster ve Sussex üniversitelerinin tavsiye edilen okuma listelerinde yer almaktadır.



Merhum Max Eggert

Wendy Falzon
Wendy, hem kişiler hem de kurumlar açısından kişilerarası gelişim ve yeteneklerin en üst düzeye çıkarılması alanlarında çalışan bir İK uzmanıdır. Uzmanlık alanları arasında kariyer gelişimi, koçluk, çatışma çözümü ve ekip entegrasyonu yer almaktadır. Wendy evlidir ve Yeni Güney Galler'in kırsal kesiminde yaşamaktadır. Başarılı bir şarkıcı ve tenis aşığıdır.

