



SİSTEM DÜŞÜNCESİ ÇERÇEVESİNDE ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME PARADOKSU*

CONFLICT RESOLUTION PARADOX WITHIN THE FRAMEWORK OF SYSTEMS THINKING

H.Bahar AŞCI¹ - R.Dilek KOÇAK²

Öz

Araştırmacıların örgütlerde çatışma yönetimi ile ilgili üzerinde durdukları konuların; çatışmaların ortaya çıkış biçimleri, türleri ve çatışmaların yönetim stratejileri ile yöneticilerin çözümleme tarzları olduğu bilinmektedir. Literatür incelendiğinde çatışmaların ele alınma biçimlerinin iki veya üç boyutlu modeller çerçevesinde açıklandığı görülmektedir. Her ne kadar teorik açıdan bakıldığında çatışma yönetim tarzlarının statik olma durumu söz konusu ise de, koşullar değiştiğinde ve çatışmanın dinamik yapısı dikkate alındığında çatışmanın sonucunun ne olacağı sorunsalı ile karşılaşmaktadır. Bahsi geçen soruya cevap verebileceği düşüncesi ile sistem düşüncesi çerçevesinde sistem arketipleri modellendirilmiştir. Sistem arketiplerinin tanımlanması ve sınıflandırılması ile ilgili sosyal bilimlerde yeterli çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu sebeple, çalışmamızda sistem arketipleri kavramını alana kazandıran Senge'nin tanımından yola çıkılarak, çatışma yönetimi ile sistem arketipleri ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Çatışmaların yönetilememesi durumunda ortaya çıkabilecek olan çözümsüzlük, tırmanma arketipi ile açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Çözümsüzlük, Sistem Arketipleri, Senge, Tırmanma Kısır Döngüsü.

Abstract

The subjects that the researchers focus on conflict management in organizations are; the way in which conflicts arise, the types of conflicts, the management strategies of managers and conflict resolution styles. When the literature is examined, it is seen that the ways of handling conflicts are explained in the framework of two or three-dimensional models. Though from a theoretical point of view, the conflict management styles are static, but when conditions change and the dynamic structure of the conflict is taken into consideration, it is confronted with what the result of the conflict is. To answer the question mentioned above systems archetypes are modelled within the framework of systems thinking. There are not enough studies in social sciences related to identification and classification of system archetypes. For this reason, we attempted to associate conflict management with system archetypes based on the definition of Senge who appended the concept of system archetypes to the literature. The resolution that can be emerged in the case of unmanageable conflicts explained by the escalation archetype.

Keywords: Conflict Management, Resolution, Systems Archetypes, Senge, Escalation Archetype.

* Bu çalışma Karabük Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: KBÜ-BAP-16/1-YD-050 (This work was supported by Karabük University Scientific Research Coordination Unit. Project Number: KBÜ-BAP-16/1-YD-050)

¹ Yrd.Doç.Dr., Karabük Üniversitesi, baharasci@karabuk.edu.tr

² Yrd.Doç.Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, r.dilekkocak@gmail.com

1. Örgütsel Çatışma Kavramı ve Tanımı

Çatışma sosyal hayatta yaygın bir biçimde yaşanmaktadır. Çatışmanın yaşamın kaçınılmaz bir parçası olması dolayısı ile iktidar ilişkileri, rol farklılaşmaları ve kıt kaynaklar ile de yakından ilişkilidir. Çatışmanın aynı anda her yerde yaşanabilmesi ve yaygın olmasından dolayı kavramla ilgili birçok tanım yapılmıştır (Berkovitch, 1983: 104; Alexander, 1995: 33). Tanımların ortaya konulma tarzları araştırmacıların çatışma olgusunu bir çıktı, süreç ya da iletişim biçimi olarak ele almalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Alexander, 1995: 33). Genel olarak çatışma, “rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadele” olarak ifade edilmiştir (Pondy, 1967: 296). Dar anlamda ise çatışma, “iki veya daha fazla taraf arasında, tutarsız amaçların, tavırların davranışların ve duyguların yol açtığı zıtlık, geçimsizlik ve anlaşmazlıklar” olarak tanımlanmıştır (Pondy, 1967: 296). Kabul gören bir diğer tanıma göre ise çatışma; “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2014: 758).

1.1 Örgütsel Çatışma Çeşitleri

Literatürde çatışma çeşitlerinin genel olarak beş başlık çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Bunlardan ilki “Bireyler Arası Çatışma”dır. Bireyler arasında çatışma; aynı çalışma ortamında kişilerin amaç, değer, düşünce, yaşam tarzı, çalışma ya da konuşma biçimi gibi bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışma biçimidir. İş yaşamındaki rol belirsizlikleri bu tür çatışmalara neden olur (Güney, 2011: 300). Örgütlerde sıklıkla rastlanan bireyler arası çatışma türlerinin astlar ile üstler arasın çatışmalar ile kurmay yöneticiler ve komuta yöneticiler arasındaki anlaşmazlıklardan doğan çatışmalar olduğu ifade edilebilir (Eren, 2012: 571). Örgütlerdeki çatışma çeşitlerinden bir diğeri olan “*Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma*” ise; iş yaşamındaki grupların bireyler üzerindeki baskıları sonucu oluşmaktadır (Güney, 2011: 300). Kişilerin grup tarafından birtakım normları kabul etmeye zorlaması çatışmaların yaşanmasına sebep olmakla birlikte grubun amaçlarını ve normlarını benimsemeyen grup üyeleri ile grup arasında da çatışmaların yaşanması mümkündür. Bu çatışma sonucunda birey ya grup standartlarını benimsemektedir ya da grup dışına itilmektedir (Kılıçaslan, 2014: 266). “*Gruplar Arası Çatışma*” türü ise iş yaşamında en sık ve özellikle aynı yöneticiye bağlı gruplar arasında ortaya çıkan çatışma biçimidir (Güney, 2011: 300). Günümüzün rekabetçi çalışma ortamının karmaşıklığı göz önüne alındığında, örgütler zor görevleri yerine getirmek için giderek ekipler kurmaya yönelmektedir (Bergiel vd., 2015: 320). Bu bağlamda, genelde çatışma kaynağı gruplar arasındaki amaç farklılıklarından ya da algılara dair farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Varol, 1990: 201). Bir diğer çatışma ise, aynı örgüt içinde temel fonksiyonları yerine getirmek için bir arada bulunan, görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan bölümlerin arasında birtakım mühim ayrılıklardan dolayı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012: 573). Literatürde “*Bölümler Arası Çatışma*” olarak ifade edilen bu çeşit çatışmalar, bölümlerin örgüt içinde güçlü ve yetkili olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bir bölümün diğerine göre güçlü olması veya güçlenmesinin diğerinin zayıflamasına neden olması çatışmayı tırmandırmaktadır (Tokat, 1999: 34). Son olarak “*Örgütler Arası Çatışmalar*” ise, aynı alanda faaliyet gösteren ve aralarında rekabet olan örgütlerin farklı sebeplerle ortaya çıkardıkları çatışmalardır (Güney, 2011: 301). Günümüz açık sistem ekonomik düzenine dayalı rekabet ortamında örgütler arasındaki bu tür çatışmalar kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz etkilere sebep olmaktadır.

1.2 Örgütsel Çatışmanın Yararları ve Sakıncaları

Örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken çalışanlar pek çok konuda vizyon paylaşırlar, ortak hareket ederler ve etkileşim halinde emek harcarlar (Toprak vd. 2017: 107). Bu alanda çalışan bazı sosyologlar belli şartlar altında takım çatışmalarının faydalı olduğunu teorik olarak ortaya koymuş ve takımlardaki çatışmanın; karar, kalite ve stratejik planlama, finansal performans ve örgütsel büyümeyi artırdığını göstermişlerdir (Pathak, 2010: 4). Farklılıkların yapıcı kullanımı organizasyonel mükemmelliği desteklediğinden, bazı çatışmalar verimli ve üretken bir organizasyon için gereklidir. Etkili bir organizasyon, tüm çalışanların bir araya getirilmiş katkılarının, bireysel katkıların toplamından daha fazla olmasını sağlamak için farklılıkları bir araya getirir (Blackard ve Gibson, 2002: 4). Bu açıdan bakıldığında çatışmalar bireylerin zihinsel etkinliklerini arttırarak yenilikçi görüşler ortaya çıkmasına imkân vermekte ve yaratıcılığa katkı sağlamaktadır. Böylece örgütün amaçlarının güncellenmesine imkân vermekte ve değişme olanak sağlamaktadır. İyi yönetilen bir çatışma sürecinde tarafların birbirleri ile yakınlaşması sağlanarak ortak hedefler doğrultusunda hareket etme kabiliyeti kazandırmak mümkün olmakta ve bireyler arası iletişim gücü artabilmekte, çalışan motivasyonu ile verimliliğe olumlu katkı sağlamaktadır (Başaran, 2004: 329).

Çatışmanın olumsuzlukları açısından bakıldığında ise, çatışmanın tırmanma derecesi arttıkça çatışan taraflar arasındaki iş birliğinin azalabileceği, iletişimin azalmasından kaynaklı olarak haberleşmenin azalabileceği, bu noktada karar alma sürecinde aksamaların yaşanabileceğini söylemek mümkündür (Tengillimoğlu, 1999: 128). Çatışmaların derecesinin artması örgüt iklimine zarar verebileceği gibi ekip ruhunun azalmasına, aynı zamanda örgütün imajının zedelenmesine de sebep olabilir (Güney, 2012: 306). Diğer yandan çatışanlar arasındaki dostluk, güven ve saygı gibi değerler de olumsuz etkilenebilir. İşe gelmeme, işe geç gelme ya da işten ayrılma gibi sonuçlar birlikte birey üzerinde davranış bozuklukları ve stres kaynaklı fiziksel rahatsızlıklara da neden olabilir (Tengillimoğlu, 1991: 128).

1.3 Çatışma Yönetiminde Hedefler ve Tarzlar

Çatışmaların örgütlerin kaçınılmaz bir parçası olduğu hiç kuşkusuzdur (Altmaoe vd., 2013:46). Bu anlamda yönetimin çatışmaların çözülmesine dair ne yapmaları ya da nasıl davranmaları hususunda çalışmalar yapılmaktadır. Yönetim, bir çatışmayı çözmeye dahil olduğunda, mümkün olduğunca aşağıdaki hedefleri gerçekleştiren bir süreç sağlamalıdır (Blackard ve Gibson, 2002: 38);

- *Olumsuz davranışları düzeltir:* Tüm çatışmaların herkesin memnuniyeti için çözülmesi mümkün değildir, ancak rahatsız edici davranışlar durdurulmalıdır.

- *Tatmin edici sonuçlar sağlar:* Tarafları tatmin etmeyen bir çözüm, çatışmanın yerini değiştirir. Tarafların kabul edeceği etkili ve üretken bir çözüm bulmak için, herkes çözümün ihtiyaçlarını karşıladığını düşünmelidir.

- *Dayanıklı çözüm üretir:* Bugünkü sorunların çözülmesi ve yarın tekrarlanmaması önemlidir. Bireysel bir çatışma durumunun çözümü zaman içinde devam etmelidir.

- *Uzun vadeli etkili ilişkileri teşvik eder:* Bir organizasyondaki insanlar bir araya gelerek günlük olarak birlikte çalışmaya devam etmeli ve çatışmaları, ilişkilerini azaltmaktan ziyade geliştiren yollarla çözmelidirler.

- *Maliyet etkili olur:* Çözüm süreci kaynaklar açısından verimli olmalıdır. Çalışanların ve yönetim süreçlerinin masraflarının en aza indirgenmesi gerekir; böylece çatışmayı çözmeye maliyeti çatışmanın maliyetini aşmaz.

Bahsedilen çatışma çözme hedefleri, çatışma türünden veya hangi safhada ele alındığından bağımsız olarak uygulanmalıdır (Blackard ve Gibson, 2002: 38).

Çatışma yönetiminde örgütlerde belirlenen hedefler ile birlikte literatürde *Çatışma Yönetim Tarzları* ortaya konulmuştur. Örgütlerde kişilerarası çatışmanın ele alınma biçimleri ilk olarak 1940 yılında Follett tarafından kavramsallaştırılmıştır (Rahim, 2005: 371). Çatışmaların ele alınma biçimlerini tanımlamak için bazı modeller mevcuttur ve bu modeller çoğunlukla iki ve üç boyutlu modellerdir. İki boyutlu modeller genelde ilişki yönelimi ve görev yönelimi üzerine yoğunlaşmaktadır (Altmaoe vd., 2013: 49). Bir başka ifade ile bu boyutlar kendi isteklerinin tatminini içeren kendine yönelik yaklaşımlar ile başkalarının isteklerinin tatminini içeren diğerlerine yönelik yaklaşımlardır (Rahim, 2005: 371). İlk boyut, kişinin kendi endişesini tatmin etmeye çalıştığı derecesini (yüksek veya düşük) açıklar. İkinci boyut ise kişinin başkalarının endişesini tatmin etmek istediği dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar (Rahim, 2005: 371). Literatürde üzerinde en çok durulan modellerden birisi Thomas ve Kilman'a aittir.

Thomas ve Kilman (1974) çalışmalarında ortaya koydukları modelin boyutlarını iki davranış türünden yola çıkarak, "iddiacılık" ve "işbirlikçilik" olarak ele almışlardır. Yine, çatışmanın stratejik çözümünü ortaya koydukları bu modelde "*Kaçınma, Uyma, Uzlaşma, Rekabet ve İşbirliği*" adını verdikleri tarzları öne sürmüşlerdir (Strom- Gottfried, 1998: 402).

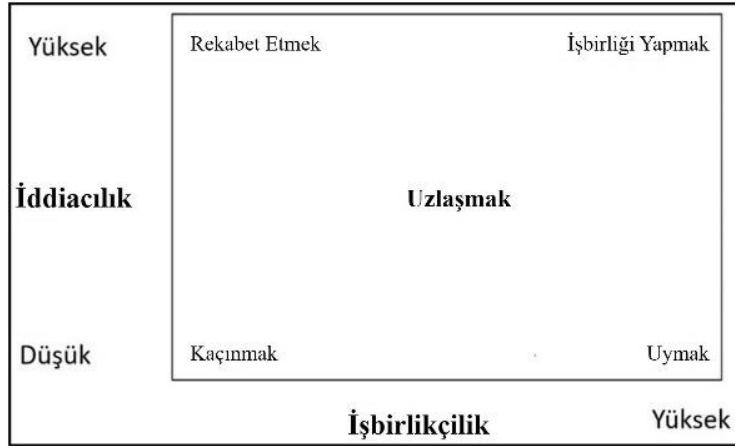
Uyma: Bu tarz, kişinin kendisinden daha fazla karşı taraf için endişelendiği durumlarda kullandığı bir yöntemdir. Bu yöntemin literatürde Kaybet- Kazan yaklaşımı olarak da ifade edildiği görülmektedir. Uyma yaklaşımı segileyen taraf, diğer tarafı tatmin ederek, kendi çıkarlarından vazgeçmeye razı olan taraftır (Gross ve Guerrero, 2000: 206).

Kaçınma: Bu tarz, genellikle çatışma içerisindeki konulara veya taraflara karşı ilgisiz bir tutum olarak nitelendirilir (Rahim, 2005: 372). Bu yöntem genellikle, kişinin kendisi ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiği durumda seçtiği yöntem olarak görülmektedir. Bir bakıma, eylemsizlik hali yada görmezden gelme durumu olarak da ifade edilebilir. Bu durumda her iki tarafında tatmine ulaşmadığını söylemek mümkündür. Kaçınma herhangi bir konuyu yahut olayı en uygun zamana kadar erteleme ya da çekinilen olaydan dolayı geri çekilme olarak da ifade edilmektedir (Desivilya ve Yagil, 2005).

Uzlaşma: Bireyin kendisi ve de karşı taraf için orta derecede endişelendiği durumlarda kullandığı yöntemdir. Karara bağlanma hususunda tarafların karşılıklı olarak kabul edeceği bir takım fedakârlıklar söz konusudur. Uzlaşmacı kişinin hükmedici kişiden daha çok, uyma davranışı sergileyen kişiden ise daha az taviz verdiğini söylemek mümkündür. Bu yöntemin genel olarak, eşit derecede güç sahibi bireylerin müzakere süreci çıkmaza girdiği takdirde ve işbirliği yapılamadığı koşullarda uygundur. En iyi yöntem olarak değerlendirildiği durumlar ise; karmaşık bir hal almış problemlere geçici çözümler bulma veya başka yöntemler etkin olmadığı takdirde çatışmanın uzamasının engellenmesidir (Rahim, 2002: 202; Rahim, 2005: 373).

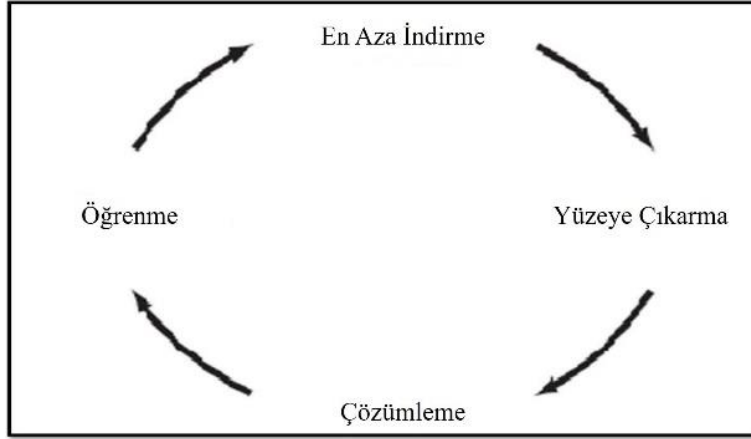
İşbirliği: Mümkün olan tüm çözümleri gözönünde bulundurarak bir çatışmaya karşı yüzleşme olarak ifade edilebilir. Bu tarzla çatışmanın her iki tarafını da tatmin edecek bir sonuç bulunmaktadır. Taraflar, farklı görüşlere değil, benzer menfaate odaklanmaktadır (Altmaoe vd., 2013: 49).

Rekabet: Bu tarz, düşük derece işbirlikçi ve yüksek derecede iddiacı yaklaşım ile ifade edilebilir. İddiacılığın yüksek olarak sergilendiği bu tarzda bireyler güç ve kontrol ile hareket etmektedirler (Slabbert, 2004:86). Rekabetçi yaklaşımda kişisel veya konumsal güç kullandığını söylemek mümkündür (Slabbert, 2004: 86).



Şekil 1: Thomas-Kilman Çatışma Yönetim Tarzları (Thomas,1992'den akt., Slabbert, 2004: 87)

Çatışma yönetim tarzları işlevsel sürecin dışında kaldığı takdirde, bazı anlaşmazlıklar erkenden çözüme kavuşturulamayacak ve anlaşmazlıklara doğru tırmanma baş gösterecektir. Böylece çatışma, başlangıcındaki durumdan daha sorunlu bir hal alacaktır (Blackard ve Gibson, 2002: 39). Bunun nedeni aşağıda yer alan şekilde de görüldüğü üzere çatışma yönetiminin statik ve sırasız oluşudur (Blackard ve Gibson, 2002: 41). Buna ek olarak; çatışmalar dinamiktir ve şartırtıcı bir hızla gelişebilir ve değişebilir (Rmasbotham vd. ,2011: 12). Thomas-Kilmann Modelinin matrisine göre kişi bu müzakere tarzından birini seçecektir ve tarzların her biri farklı koşullar altında faydalı olabilmektedir (Trippe ve Baumel, 2015: 91; Altmaoe vd., 2013: 49). Bir kişinin çatışmayı ele alma tarzı bir durumdan diğerine farklılık gösterebilmektedir (ör. Bir kişi ofiste bir tercih gösterebilirken ailesi veya arkadaşlarıyla farklı bir tercih yapabilir). Ne var ki, tek bir bağlamda örneğin çalışma ortamında tercih edilen kategori, teorik olarak sabit kalmalı ve bir kişinin kararlarını nasıl verdiği, özellikle kendileri ve başkaları arasında çelişkili seçimler içeren kararlar üzerinde etkili olmalıdır. Jung' a (1959) göre, tercih bir alışkanlık haline gelir ve böylece bireyi belirli bir tarza göre sınıflandırır. Ancak bir kişinin tarzının değişmesi mümkündür. Thomas-Kilmann'ın *statik bir ölçüm ile* ya da bir başka ifadeyle *değişmez bir yapı* üzerine inşa edilen modellerinde (Todd, 2005: 9-10) çatışmanın tırmanması gibi bir durum söz konusu olduğunda statik yapının değişebileceği ve çatışmanın sonucunun ne olacağı sorusu öne çıkmaktadır.



Şekil 2: Çatışma Yönetim Çemberi, (Blackard ve Gibson, 2002: 40)

Şekil 2’de yer alan Çatışma Yönetim Çemberi; yönetimin potansiyel veya fiili çatışmaları en aza indirmesi, bununla birlikte ortaya çıkabilecek çatışmaların yüze çıkmasına imkan vermesi, çatışmaların etkin bir şekilde çözülmesini sağlamanın ve örgütün ilerideki çatışmanın düzeyini ve etkisini en aza indirgeme yeteneğini artırmak için süreçten öğrenmesini önermektedir. Bu nedenle, yönetim, çatışma yönetimi döngüsüne uyacakları yere bakılmaksızın bütün sistem ve uygulamalarına bütüncül düşünmeyi ve etkili çatışma yönetimi düşüncesini inşa etmelidir (Blackard ve Gibson, 2002: 41).

Çatışmanın çözümlenmesi yeni ve tamamen farklı bir çatışmaya da yol açabilir. Örgüt içinde yer alan farklı departmanlar uyumu yakalayıp birlikte çalışmayı öğrendiklerinde, iletişim kurma, işbirliği yapma ve etkinliklerini optimize etme eğiliminde olurlar ve bu da yeni çatışmalara neden olabilir (Blackard ve Gibson, 2002: 31).

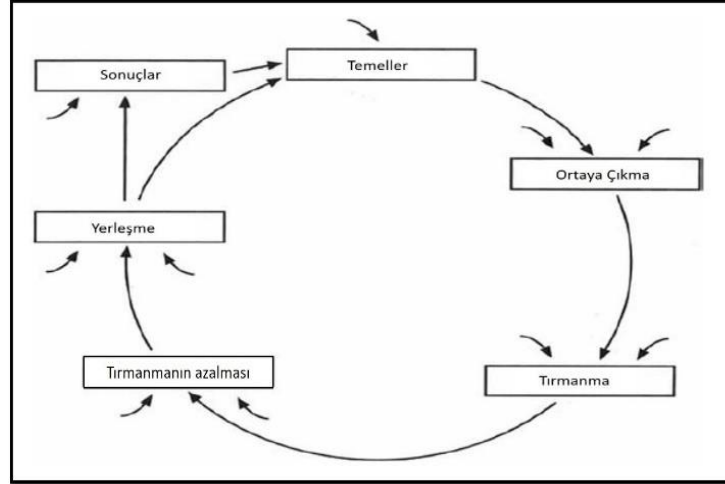
1.4 Çatışmanın Çözumsuzlüğü

Çatışma, bilgi paylaşım tartışmaları, duygusal serbest bırakma ve müzakere gibi süreçler yoluyla ortaya çıkabilir ve ele alınabilir. Bununla birlikte, çalışanların çatışmayla yüzleşip çelişmeyeceği ve bunu çözmek için bu tür kayıt dışı işlemleri kullanıp kullanmayacağı büyük ölçüde yönetimin beklediği ve yarattığı çalışma ortamına bağlıdır. Dolayısıyla yönetim, beklentilerini iletmeli, açık, kabul edilebilir bir ortamı teşvik etmeli, bastırılmış çatışmayı öğrenmeli ve uygun durumlarda zamanında karar verebilmelidir. Aksi takdirde, çalışanlar çatışmalarını derinleştirecek, pozisyonları güçlenecek, küçük çatışma, performansı maddi olarak etkileyen zahmetli tartışmalara dönüşecek ve çözümleme neredeyse imkansız hale gelecektir (Blackard ve Gibson, 2002: 37-38).

1.5 Çatışmanın Tırmanması

Tırmanma çoğunlukla baskı gerektiren çatışma araçlarının yoğunluğuyla ifade edilir. Çatışmalar tırmanmakla kalmaz; kısa veya uzun süren bir geçiş aşamasının ardından iç ya da dış faktörlerin etkisiyle tırmandırılabilirler. Uzun süren bir çatışma, sıklıkla, değişen büyüklüğe sahip birçok artan ve tırmanan bölümlere sahiptir. Çelişkili bir karşıtlığın yükselişinden çatışmanın çözülmesine kadar uzanan uzun vadeli bir dönüşüm görülmektedir. Şekil 3’de potansiyel kademe dizisinin bir diyagramı gösterilmektedir. Çemberi oluşturan okların serisi, bir çatışmanın ortaya çıktığı, tırmandırıldığı, tırmandığı, azaldığı ve başka bir çatışmanın temelini oluşturan bir sonuçla

sonuçlandığını gösterir. Tırmanma aynı zamanda, daha fazla insan bir mücadeleyle meşgul olduğunda veya etkilenirse gerçekleşir. Bir çatışma devam ederken tarafların örgütlenmesi, süreci genel olarak yıkıcı bir şekilde tırmanma eğilimine iter (Kriesberg ve Dayton, 2012: 7-8).



Şekil 3: Çatışma Döngüsü (Kriesberg ve Dayton, 2012: 8)

Tırmanmanın ortaya çıkmasıyla birlikte çözümsüzlüğün hatta yıkımın geleceğinin kesinliğini sistem yaklaşımı ortaya koymuştur. Bu noktada da bu çalışmaya konu olan paradoks doğmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde, çatışmaları çözüme ulaştırmak için çatışmayı yönetirken tırmanmanın sistemsel yapısı nedeniyle çözümsüzlükle ve en sonunda da işlevsizlikle karşılaşmak kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerin tırmanma döngüsüne giren çatışmalarının olası olumsuz sonuçlarını öngörebilmeleri için bilen ya da anlayan değil, öğrenen organizasyonlar olmaları gerekmektedir. Bu nedenle de çatışma yönetiminde; çözümsüzlük ve akabinde işlevsizlik olarak ifade edilebilecek tırmanma durumuna gelmeden, sürecin yönetilebilmesi, örgütün yaşamsal faaliyetlerinin devamlılığı için önemlidir. Bu paradokstan kurtulabilmesi için de bütüncül düşünmesi, bir başka deyişle sistem yaklaşımı çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Çatışmayı çözümlenmek isterken tırmanma kısır döngüsü içerisinde kendisini bulan ve bu çalışmada bahsedilen paradoksla karşılaşan örgütler, süreci içinden çıkılmaz noktaya getirmeden nasıl yönetmeleri gerektiğinin cevabını da sistem düşüncesi sayesinde bulabilirler.

2. Yönetim Bilimi Açısından Sistem Düşüncesinin Gelişimi

1800'lü yıllar itibariyle bilimselleşmeye başlayan yönetim çalışmaları zaman içerisinde farklı tartışma ekollerinin etkisiyle okullaşmış ve günümüzde de halâ devam eden çalışmalarla gelişmeye devam etmektedir. Günümüze kadar, tartışılan her kavram araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu çalışmada da Von Bertalanffy (1968) tarafından yönetim alanında ilk kez gündeme getirilen Genel Sistem Teorisi'nin çok fazla tartışılmamış bir noktası ele alınmaya çalışılmıştır.

Çağdaş yönetim kuramları modern ve post modern yaklaşımlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Modern yaklaşımlar denildiği zaman, literatürde sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı çalışmaları göze çarpmaktadır. 1960'lı yıllar itibariyle hız kazanan durumsallık yaklaşımı tartışmaları, günümüzde yerini farklı konu başlıklarına bırakmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte sosyal bilimlerde de önemli kırılmalar yaşanmıştır. Savaşın bitişinden günümüze kadar geçen döneme genel anlamda gelişme ve sentez dönemi diyebiliriz. Bahsedilen dönemde psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi pek çok alanın gelişmesinde sistem kavramından yararlandığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla modern örgüt teorisinin temelini de sistem görüşü temsil etmektedir.

Örgütlerin karmaşık yapısı, örgüt bilimcileri farklı boyutlarda düşünmeye sevk etmiştir. Yirminci yüzyılın başlarında yapılan araştırmalar, örgütlerin kendileri dışındaki sistemlerden girdi temin eden ve işletme süreçlerini yerine getirdikten sonra kendileri dışındaki sistemlere çıktı üreten yapılar olduğunu ve sadece örgütün kendisi ile ilgili çalışmaların yetersiz kaldığını tespit etmişlerdir. Bu tespiti ifade eden ilk çalışmalardan birisi olan Hawthorne Araştırmaları, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çok yönlü düşünmeye ihtiyaçları olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

Bertalanffy'den sonra Boulding (1956)'in katkılarıyla yönetimin genel olarak sistemden nasıl etkilendiği izah edilmeye çalışılmıştır. Mevcut tartışmalara Rosenweig ve Claude George (1964) dahil olmuş ve Ouchi (1981), Z tipi örgütlerde holistik yaklaşıma yer vermiştir.

Post modern yaklaşımlar ise Senge'nin literatüre kazandırdığı öğrenen örgüt kavramıyla ayrılmıştır. Tartışmaları, yönetici boyutundan, örgüt boyutuna taşıyan bu yeni kavramı; toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve örgütsel vatandaşlık çalışmaları takip etmiştir.

2.1. Sistem Kavramı ve Sistem Düşüncesi

Felsefi olarak sistem kavramının tanımsal temelleri oldukça eskiye dayanmaktadır. Sokrates öncesi, Aristoteles tarafından betimlenmiş olan kavram temel olarak "*herşeyi herşey*" ile ilintilendirmiştir. Daha geniş bir ifade ile; bütünün ortaya çıkardığı etki, parçaların tek tek toplamalarının yarattığı etkiden daha büyüktür. Bu durumda sistem, kendi içinde çok karmaşık olduğu için sade bir şekilde tanımlama yapmak mümkün olmayacaktır ve bu sebeple Batı bilimi sistem yaklaşımını bilimsellikten uzak bulmuştur (Çınaroğlu ve Avcı, 2013: 84).

1920 yılında Von Bertalanffy, Genel Sistem Teorisi'nin yönetim alanı için uygulanabilir olduğunu belirtmiş ve her olayı, belirli bir çevre içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları; anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkili olacağını ileri sürmüştür. Bertalanffy, çeşitli disiplinler için farklı uygulamalar olabileceğini düşünerek genel bir analitik model kurgulamış ve örgütlerin yönetsel sorunlarına sistem teorisiyle çözüm bulmaya çalışmıştır. Bir başka bilim adamı Norbert Weiner ise, sibernetik alanında öncülük ederek "genelci" ve "bütüncü" bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (1948).

Batı bilimine eleştirel bir yönde devam edecek olursa aslında yönetim olgusunu daha iyi anlayabilmemiz için bütüncül yaklaşıma dolayısıyla sistem yaklaşımına felsefi olarak ihtiyacımız vardır. Ancak bu teoriye uygulama alanı bulmak kısmen zor olacaktır. Yine de zaman zaman bu fikri çalışılır bulmuş düşünürler çıkmıştır ve bunlardan diğer biri de "Yaşayan Sistemler" adlı kitabıyla J. G. Miller'dır. Bu kitap, örgüt araştırmaları alanında ilk kez bütüncül bakış açısı sunmuş çalışma olarak değerlendirilebilir (Miller, 1978).

Geleneksel yaklaşımların aksine "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" adlı kitapla Katz ve Kahn (1978); örgütlerin faaliyetlerini açık bir sistem içerisinde sürdürdüklerinden bahsederek çalışmaları bir adım daha ileri götürmüşlerdir. Katz ve Kahn adı geçen çalışmalarında; negatif

entropi, geribildirim, denge ve farklılaşma kavramlarına yer vererek alanın gelişimine katkı sağlamışlardır. Sistem çalışmalarından etkilenen önemli bir düşünür de Peter Senge'dir. "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile Senge de alana; bir sistem içerisinde faaliyet gösterdiği için geribildirimlerden ve tecrübelerinden ders çıkartarak kendini geliştiren öğrenen örgüt kavramını kazandırmış ve tartışmalarda dikkati farklı bir noktaya çekmiştir (Senge, 1970).

Bu çalışmanın amacı da Senge'nin öğrenen örgüt kavramı ile yer verdiği fakat günümüzde sık kullanımına rastlanmayan ve sistem düşüncesi disiplini başlığı altında yer alan, sistem arketiplerini (system archetypes) açıklamak ve örgüt alanındaki çalışmalarla ilişkilendirmeye çalışmaktır.

Çalışmasında öğrenen örgüt disiplinlerinden bahseden Senge, örgütlerin yenilenebilmesi için beş farklı "bileşen teknolojiyi" yavaş yavaş bir araya getirmek durumunda olduklarını ifade etmiş ve bu öğrenme disiplinlerini beş başlık altında değerlendirmiştir. Bu başlıklar;

- Sistem Düşüncesi (Systemic Thinking)
- Kişisel Hakimiyet – Ustalık (Personal Mastery)
- Zihinsel Modeller (Mental Models)
- Paylaşılan Vizyon (Shared Vision)
- Takım Halinde Öğrenme (Team Learning)

2.2. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Yeni fikirler örgütlerin öğrenme sürecinde önemli bir yere sahiptir ve yapısal olarak öğrenen örgütlerden bahsedebilmemiz için gereklidir. Yeni fikirler örgütün iç dinamiklerinin çıktısı olabileceği gibi dışarıdan etkileşim yolu ile de örgütün haberdar olabileceği mekanizmalardır. Ancak, elbette ki fikirler tek başlarına etkili değildir. Bu nedenle Senge, örgütün öğrenilebilmesi için beş disiplinden bahsetmiş ve bu disiplinleri, beceri ve yetenek kazanımı için izlenmesi gereken yol haritası olarak tanımlamıştır (Ertürk, 2013: 257).

1. Sistem düşüncesi: Genel anlamıyla bütüne odaklanmak diye tanımlanabilecek bu disiplin tek tek parçalarla ilgilenmez. Son 50 yıl içerisinde geliştirilmiş sistem düşüncesi Gestalt'ın psikolojik çalışmalarından da etkilenmiştir. Sistemi bütün olarak ele almak oldukça karmaşık gözükse de özellikle örgütlerin yönetimini ele aldığımızda tek bir departmana odaklanmak yerine tüm sistemi birbirleriyle olan ilişkileri çerçevesinde analiz ettiğimizde sorunlarla karşılaşmadan manevra kabiliyeti kazandırdığı için önemli bir disiplindir (Senge, 1993: 47).

2. Kişisel hakimiyet (kişisel ustalık): Bu disiplin bireysel bir gelişimden bahseder. Kişi her şeyden önce olaylara objektif yaklaşma yetisini kazanabilmeli ve sorunlar karşısında sabır ve sükunetle rasyonel çözüme ulaşabilmelidir. Bireysel kişisel hakimiyet alanını genişlettikçe yani özünde ustalaştıkça örgüte katkısı da bir o kadar artacaktır. Ölçülebilen bir disiplin olmaktan çok örgütün manevi yanını temsil eder (Senge, 1993: 160).

3. Zihni modeller: Kişilerin çoğu zaman farkında olmadıkları ve zihinlerinde yer etmiş genellemeler bütünüdür. Kişiler bu genellemelerin doğrultusunda farkında olmadan olgulara anlam yükler ve harekete geçer. Çoğu zaman önyargı olarak ifade edilen bu zihinsel kalıplar kişilerin anlama, algı ve davranış modelleri üzerinde etkiye sahiptir. Zihinsel modellerin tahmin edilebilmesi davranışların yönetimi konusunda yönlendirici olacaktır. Dolayısıyla bu çalışmalar

toplum mühendisliği ve tüketim toplumu oluşturma gibi olguların temelini oluşturma kabiliyetine sahiptirler (Senge, 1993: 198).

4. Paylaşılan vizyon: Temel olarak gelecekte olmak istediğimiz noktayı ifade eden vizyon terimi örgütlerin hedefe ulaşabilmeleri konusunda güdüleyici bir faktördür. Örgüt çalışanları hedefler konusunda ne kadar ortak paydada buluşabilirse örgütün başarısı o kadar artacaktır. Vizyon paylaşımı konusunda başarılı olan örgütlerin çalışanları, yapmaları gereken işleri emir olarak algılamayacak, kendi menfaatleri de söz konusu olduğu için yapmaları gereken işleri isteyerek yapacaklardır. Bu durum da doğrudan örgütün başarısına etki edecektir (Senge, 1993: 228).

5. Takım (ekip) halinde öğrenme: Bu son disiplinin ifade etmek istediği de ortak düşünmek, ortak tecrübe etmek, deneyimleri paylaşmak ve dolayısıyla ortak öğrenebilmektir. Çözülmesi gereken bir sorun olduğunda yanıtı takım halinde aramak bireysel akıl yürütme yöntemine göre daha etkili olacaktır. Kaldı ki bütün disiplinleri bir araya getirmeyi başaran örgütler ortak akıl yürütme eylemi esnasında fikirlerini de serbestçe söyleme ortamını yakalamış olacaklardır. Vizyon paylaşımı kişisel hakimiyetlerini güçlendirmiş bireyler için çok da zor olmayacağı için zaman içerisinde zihinsel kalıplarını da çözümleyebilme yeteneğini geliştirebileceklerdir. Bu sayede empati kurabilecek ve ortak sorun olarak gördükleri engelleri daha kolay aşabileceklerdir (Senge, 1993: 255).

Senge'nin yönetim alanına yapmış olduğu bu katkılar daha çok nöropsikologlar ve örgüt psikologları tarafından ilgi çekmiş ve 1970'lerden sonra genel anlamda çok da fazla tartışılmamıştır.

Oysa ki bu çalışmada ele alınacak olan ve örgütsel öğrenme disiplinlerinden birisi olan sistem düşüncesinin tanımlanmış olduğu arketipler, örgütsel kararlarda strateji kartı olma özelliği taşımaktadır. Senge'nin sistem düşüncesi, sistem dinamikleri teorisinden türemiştir. Bahsettiği araçlar; dünyanın birbirinden ayrı parçalardan oluştuğu görüşünü bir kenara bırakmaya ve dünyanın, başı ve sonu belli, doğrusal bir basitlikten daha fazlası olduğunu ortaya koymaya çabalamaktadır. Bu araçlar; dünyayı, birbiriyle bağlantısı olmayan döngüsel desenler olarak resmetmeye çalışmaktadır ve Senge bunlara ek olarak; birtakım desenlerin tekrarladığını keşfetmiştir ve bunları sistem arketipleri olarak isimlendirmiştir (Flood, 1998: 95).

2.3. Sistem Düşüncesi ve Sistem Arketipleri

Arketip terimi Jung'un psikoloji literatürüne kazandırdığı bir kavramdır. Örgüt çalışmalarına ise Senge'nin katkıları ile girmiş ve örgütsel psikoloji tartışmalarında kesişim noktası olmuştur. Arketipler; temel olarak bilinçaltımızdaki algı düzenleyicilerimiz olarak tanımlanabilir (Jung, 2005: 4). Sadece düzenlemekle kalmaz, tecrübelerle değiştirir ve hatta geliştirir. Mühendislikte üretim sürecinin ilk örnekleri yani prototipleri psikolojide karşımıza arketip olarak çıkmaktadır. Literatürde ilk örnek ya da jenerik kavramları da bazı çalışmalarda arketip kavramının yerine kullanılmıştır. Ancak sosyal bilimler için herhangi bir olgunun yaşanmadan önce geçmiş deneyimlerimiz ve algılarımız sayesinde önceden yaşanmış gibi düşünülerek hareket planı yapabilmeyi ifade etmesi açısından arketip kavramını kullanmak daha fazla kabul görmüştür.

Senge sistem arketiplerini, yönetim bilimi açısından, bireysel ya da örgütsel davranışları etkileyen yapılar olarak ele almıştır (Senge, 1993: 443). Ayrıca yönetim biliminde arketip yaklaşımı liderlik (Miller ve Friesen, 1980; Mitroff, 1983), örgüt kültürü (Obert, 1984), kurumsal

stratejiler (Miller ve Friesen, 1978) ve organizasyon teorileri (Susan vd., 1998) bağlamında da kullanılmıştır.

Yönetim sorunlarının karmaşıklığını çözebilmek için dayanak noktası oluşturabilecek biçimler olarak ifade edebileceğimiz sistem arketipleri, kendilerini tekrarlarlar (Senge, 1993: 444). Bu tekrarlar Senge'nin dikkatini çekmiş ve teknik bilimlerle sosyal bilimlere orta noktada buluşturabileceği fikrini savunma zemini hazırlamıştır. Her ne kadar sosyal bilimlerde olgular ve sonuçları teknik bilimlerdeki kadar keskin olmasa da sistem düşüncesi, durumsallık yaklaşımındansa bütüncül düşünmenin örgütler için de faydalarını ortaya koymaya çalışmıştır. Tecrübeli yöneticiler sezgileriyle arketipleri farkında olmadan uygulayabiliyor olsalar da bilimsel olarak bunu ifade edebilmek güçtür.

Ancak bakış açısını değiştirmek ve parçadan ziyade bütüne odaklanmayı ifade eden sistem düşüncesi örgütlerde birimler arası koordinasyonun sağlanabilmesi için de faydalı olacaktır. Böylelikle bireyler arası ya da birimler arası yaşanan anlaşmazlıkları ya da çatışmaları çözümlenmede daha hızlı yol alınabilmesini sağlayacaktır. Çatışmanın olmaması insanın doğasına aykırı olduğu için önemli olan çatışmaları minimize edebilme becerisidir ve Senge ifade ettiği beş disiplini bir araya getirmede başarılı olan örgütlerin faaliyetlerinin uzun dönemli olma ihtimalinin artacağını da belirtmiştir. Bu nedenle sistem arketiplerine hâkim olabilmek, sistem düşüncesini bireysel ve örgütsel anlamda hayata geçirebilmenin de ilk adımlarıdır.

Senge, temel 8 arketip tanımlamış ve bu arketipleri, örgütsel davranışı tanımlamaya çalışan araçlar olarak görmüştür (1993: 443).

- Büyüme Sınırları (Limits to Growth)
- Sıkıntıyı Başka Tarafa Kaydırma (Shifting The Burden)
- Hedeflerin Aşınması (Eroding Goals)
- Tırmanma (Escalation)
- Başarılı Olanın Başarısı (Success to The Successful)
- Ortak Mallar Trajedisi (Tragedy of The Commons)
- Başarısız Kalan Geciktiriciler (Fixes That Fail)
- Büyüme ve Yetersiz Yatırım (Growth and Underinvestment)

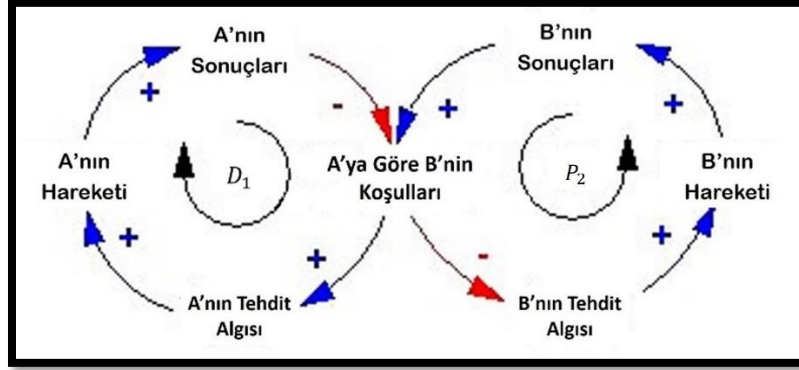
Bunların dışında bazı kaynaklar Kazara Düşman (Accidental Adversaries) ve Çekicilik Prensibi (Attractiveness Principle) diye iki farklı arketip daha ifade etmiş olsalar da (Braun, 2002: 2) temelde Senge'nin sınıflandırması kabul görmektedir. Büyümenin Sınırları ve Sıkıntıyı Başka Tarafa Kaydırmak arketipleri ise en sık tekrarlanan, diğer arketiplerin ve daha karmaşık durumların kavranmasında basamak görevi gören iki arketiptir. Bu çalışmada ise Tırmanma Arketipi üzerinde durulacak ve çatışma yönetimi açısından kullanılabilirliği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3. Çalışmanın Metodolojisi

Bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi döngü diyagramlarını açıklayarak arketipleri diyagramlarla ifade etmek ve diğeri de bu diyagramlardan yararlanarak çatışmaların çözümlenmesi sürecine ilişkin öneri sunacak bir modeli kurgulayabilmektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışmada literatür taraması ve analizi tekniğinden yararlanılmış ve daha önce yapılmış araştırmaların sonuçları değerlendirilerek tartışılmıştır. Çalışmadaki tartışma ana

hatlarıyla modelde gösterilmiş ve çatışmaların çözümü olabilecek bir sonuç, gelecekteki nicel araştırmalara ışık tutmaya çalışmıştır.

Klasik Döngü Diyagramı: Sosyal bilimler alanında çok sık karşılaşmadığımız arketip kavramını daha iyi anlayabilmemiz için öncelikle döngü diyagramından ve onun değişkenlerinden bahsetmek yararlı olacaktır. Temel olarak iki oyuncu vardır ve döngüler onların hareketleri ve birinin diğerine verdiği tepkiyi ifade etmek için kullanılmaktadır.



Şekil 4: Klasik Döngü Diyagramı

Yukarıda yer alan Şekil 4.'de iki oyuncu bulunmaktadır ve oyunculara ait dairelerden her biri *Aksiyon* ve *Tepki* veya *Sebeup* ve *Sonuç*'u temsil eder. Bir gruptaki eylemler, diğer gruptaki kesişim noktasında reaksiyona neden olur. Artı işaretleri davranışın arttığını, negatif işaret de davranışın azaldığını gösterir. Dairelerin ortasındaki harfler ise eylemin niteliğini belirtir. "D" *Dengeleyici* (B: *Balancing*) eylemi, "P" ise *Pekleştirici* (R: *Reinforcing*) eylemi ifade etmektedir. Genel olarak her arketipte bu semboller kullanılmaktadır.

Etkileşen ve tek bir pekiştirici döngü oluşturan iki dengeleyici döngünün yer aldığı diyagramdaki her döngüsel hareket diğer döngünün hareketini artıran bir temel oluşturmaktadır. Bunun neticesinde de artan tehdit algısı rekabetle sonuçlanmaktadır.

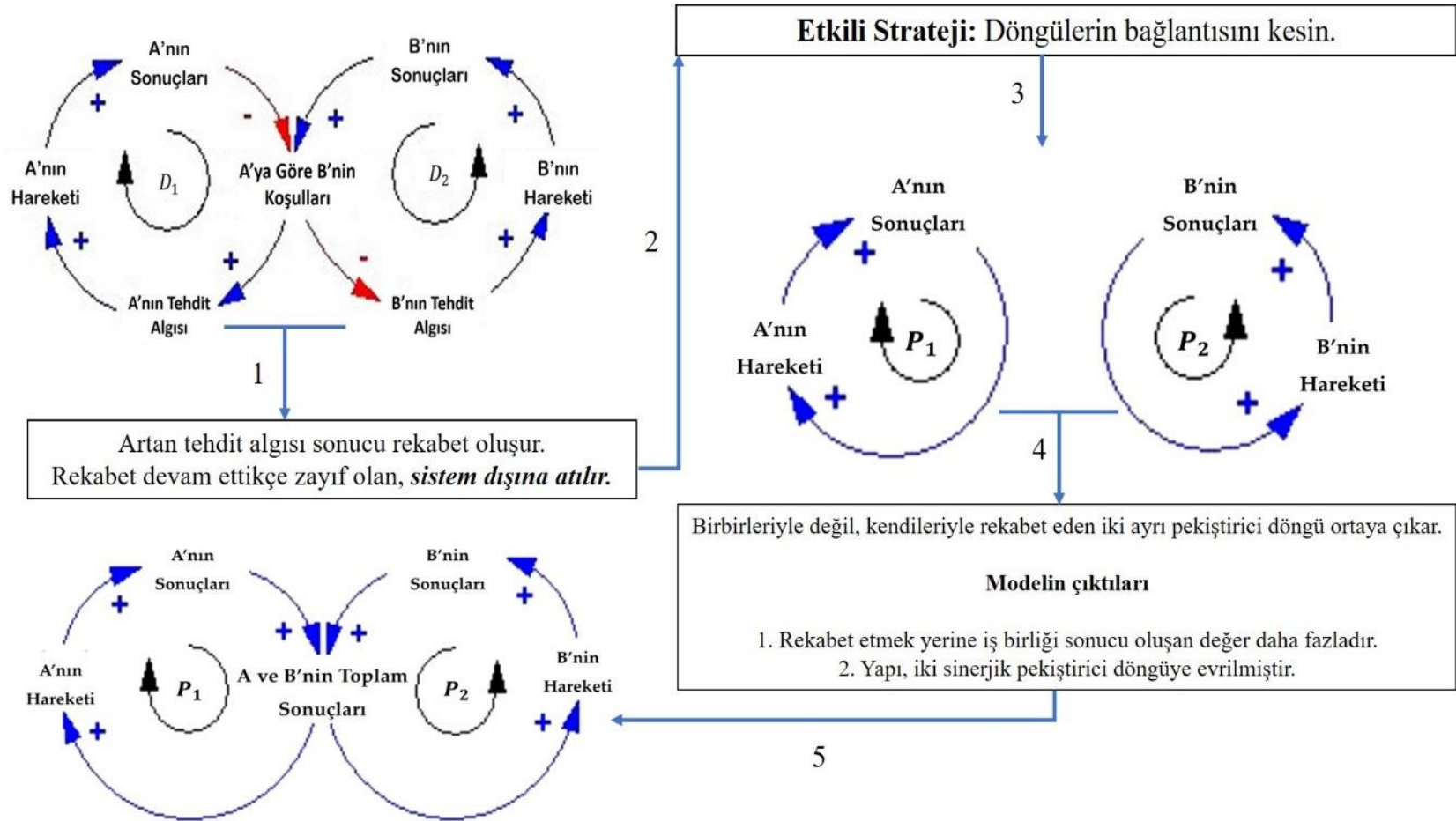
Tırmanma Arketipi: İki oyuncunun olduğu tırmanma arketipinde oyunculardan birisi ki bu, duruma göre; birey, örgüt ya da devlet olabilir, kendi geleceğini diğer oyuncu üzerindeki avantajına bağlı görür ve ileriye dönük bir harekette bulunduğu diğer oyuncu bunu tehdit olarak algılar ve kendisini savunabilmek için o da ileri yönlü hareket eder. Bu durumda mevcut konum dengeye geldiği için ilk oyuncu tekrar ileri hareket eder ve bu yeniden diğer oyuncunun ilerlemesi sonucunu doğurur ve süreç bu şekilde devam ederek bir kısır döngüye dönüşür. En sonunda da güçlü olan, rakibini sistemin dışına atar.

Bu tarz bir tırmanan sistem, sıklıkla, örgütlerde karşımıza çıkar. Bazen, bireyler arasındaki tartışmalarda yaşanabileceği gibi bazen de örgütün bölümleri arasında yaşanabilir. Örneğin satış ve üretim bölümleri arasındaki koordinasyon ya da iletişim eksikliği bir noktada tartışmayı başlatır ve zaman içinde bu arketipte bahsedildiği gibi tartışma tırmanır ve erken farkına varılmazsa örgütün işlevsizliğine kadar gidebilir. Çoğu zaman tırmanmayı tetikleyen şey çok basit bir olay olabilir. İlk başta büyümeyeceği düşünülen atışmalar, zamanla tartışmaya ve hatta en sonunda iletişimin kopmasına kadar gidebilir.

Kendisini bu tarz bir döngünün içinde bulan örgütlerin döngüye girmeden yapabilecekleri olduğu gibi kişisel hakimiyet eksikliği ya da zihinsel modelleri algılama kabiliyetine bağlı olarak

girdikten sonra da uygulayabileceği stratejiler de vardır. Tırmanma döngüsüne girmemek için iletişim ya da müzakere temel stratejidir. Bu strateji, döngüye girmeden önce de girdikten sonra da geçerlidir. Ülkeler arasında diplomasi diye tanımlanan bu durum örgütler için de açık iletişimdir. Sorarak öğrenmek ve varsaymamak bu gibi durumlarda başarılı olabilmek için yeterli olacaktır. Her iki taraf için optimum çözüm; orta noktada buluşabilmektir. Bazı durumlarda bir taraf ödün vermek zorunda kalabileceği gibi bazı durumlarda da çekilmek gerekebilecektir. O nedenle konuyu sistem yaklaşımı çerçevesinde ele aldığımızda; bütüncül yaklaşım, tırmanmanın kesin olacağını öngördüğümüz durumlardan bizi koruyacağı için ödün vermek ya da yatırım yaptıktan sonra emeğimizi hiçe sayıp sadece daha fazla kaybetmemek için geri çekilmek zorunda kalmayacağız. Tehlikeyi önceden görebileceği için rekabete girmek bile rasyonel karşılanmayacak, bu durumda kayıp da olmayacaktır. Ancak konuyu durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele aldığımızda ise duruma göre karar vermemiz gerekeceği için bazı durumlarda sırf daha fazla kaybetmemek için zararın neresinden dönersek kârdır diyerek karar verdiğimiz ana kadar yatırdıklarımızı kaybetmeyi göze alarak geri çekileceğiz ya da rakibe göre güçsüz olduğumuz için sistem dışına çıkacağız.

Tırmanma döngüsünün içine girdiysek bu sorunu çözebilmenin tek yolu rekabet eden faktörlerden bir tanesini rekabetin dışına çıkartmaktır. Başka bir ifadeyle tırmanmanın pekişmesini engellemek için rekabet eden iki oyuncunun rekabeti bırakması gerekmektedir. Çatışan sistemler için en olması gereken çözüm; çatışmaya sebep olan davranışların tespitini yapıp rekabet etmektense iş birliği yapmayı tercih edebilmektir. Bu durum aşağıda bir örnek üzerinden modellenmeye çalışılmıştır.



Şekil 5: Model Önerisi

Sonuç

Senge'nin literatüre kazandırdığı kavram sosyal bilimler alanından daha çok mühendislik bilimlerinde kendisine yer bulmuş ve bu nedenle bir zaman sonra önemini yitirmiştir. Günümüzde alan araştırması yapıldığında mühendislikte modelleme mantığının temelinde arketipler yatıyor olsa da sosyal bilimler ve özellikle yönetim alanı ile ilgili konularda kavrama yer verilmemiştir. Dolayısıyla bu çalışmada arketip kavramını tanımladıktan sonra **çatışma yönetimi** açısından bağlantı kurulabileceği düşünüldüğünden sistem arketiplerinden **tırmanma arketipi** ile ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu ilişkiyi ifade edebilmek için de sistem arketipleri açıklanmaya çalışılmış ve arketipleri tanımlarken kullanılan döngülerden genel olarak bahsedilmiş ve basit olarak tırmanma döngüsü şekledilmiştir. Tırmanma döngüsü ile ifade edilen durum yönetilemeyen çatışmalar için kullanılmıştır. Bir başka ifade ile çatışmaların dinamik ve karmaşık yapısı söz konusu olduğunda ve böylelikle, literatürde yer alan çatışma yönetim stratejileri ve yöneticilerin çatışmaları çözümüleme tarzları ile kurulu modellerin statik ve olağan yapısı dışına çıktığında tırmanışa geçebilecek çatışmaların durumu olarak ifade edilmiştir. Bu durumda döngüde yer aldığı gibi yönetilemeyen çatışmalarda kendini tekrar eden bir durumla karşılaşmış ve bu kısır döngü de Senge'nin de ifade ettiği gibi içinden çıkılmaz bir hali ortaya koymuştur. Bu döngünün nicel araştırmalara dayanak olabilmesi ise ayrı bir sorunsaldır ve çalışmalarla desteklenebilir.

Sonuç olarak yönetilemeyen her çatışmanın öngörülmemiş durumlardan ortaya çıktığı ve çoğunlukla örgüt içi iletişim eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Birbiri üstünde üstünlük kurmaya çalışan her oyuncu attığı her adımda karşısındakini dinlemek yerine güçlenmiş ve çatışmayı rekabete dönüştürdüğü için de kısır döngünün sonucu çözümsüzlük olmuştur. Bu çözümsüzlüğün sonucu da örgütler açısından işlevsizlik ve bir zaman sonra da yok olma tehlikesi olarak karşımıza çıkabileceği için örgüt içinde yeterli iletişimin her boyutta sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kısır döngüye giren örgüt üyeleri veya birimlerinin örgüte zarar vermemesi için bu çalışmada ortaya atılan modelde ifade edildiği gibi çatışma içerisinde olan tarafların bağlantısı kesilmeli, çatışmaktansa kendileri ile rekabet etmeleri sağlanmalı ve sorunun kaynağı tespit edildikten sonra bağlantısı kesilmiş taraflar bir araya getirilerek ayrı kaldıkları süre zarfında geliştirdikleri çözüm ve çıktılar değerlendirilerek sinerjik bir çözüm üretilmelidir.

Kaynakça

- Alexander, D. C. (1995). Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction". (Unpublished Document). Washington: Gallaudet University.
- Altmaoe A., Türk, K., Roomet, O-S. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). Baltic Journal of Management. Vol. 8 No. 1, pp. 45-65.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Nobel Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

- Bercovitch, J. (1983). Conflict and Conflict Management In Organizations: A Framework For Analysis. Hong Kong Journal of Public Administration, Volume 5, Issue 2, p.104-123.
- Bergiel, E.B., Gainey, T. W., Bergiel, B. J. (2015). Understanding the Relationship Between Mental Models, Conflict and Conflict Asymmetry, Team Performance Management, Vol. 21 Iss 7/8 pp. 320 – 338.
- Blackard K. ve Gibson J. W. (2002). Capitalizing on conflict-Strategies and Practices for Turning Conflict into Synergy in Organizations Davies-Black Publishing, United States of America.
- Boulding K. (1956). ‘General Systems Theory: The Skeleton of Science’, Management Science, 2(3), 107-208.
- Braun, W. (2002). The System Archetypes, http://www.albany.edu/faculty/gpr/PAD724/724WebArticles/sys_archetypes.pdf.
- Çınaroğlu S. ve Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, Aralık, ss.83-101.
- Desivilya, H.S. ve Yagil, D. (2005). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams, International Journal of Conflict Management, C.16, N.1, s. 56-57.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013). İşletmelerden Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Flood, R. L. (1998). Action Research and the Management and Systems Sciences, Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, No. I, 79-101.
- Gross, M.A. ve Guerrero, L.K. (2000). “-Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of The Competence Model to Rahim’s Organizational Conflict Styles, International Journal of Conflict Management, C.11, N.3.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, 3. Basım, Ankara.
- Jung, C. G. (1959). The Basic Writings of C. G. Jung. Newyork, NY: The Modern Library.
- Jung, C. G. (2005). Dört Arketip, İstanbul: Metis Yayınları.
- Katz D. ve Kahn R.L. (1978). The Social Psychology of Organizations. Newyork: John Wiley&Sons.
- Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma, Electronic Journal of Vocational Colleges - Ağustos 2014 Bürokon Özel Sayısı, S:264-274.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 15. Baskı, İstanbul.
- Kriesberg, L ve Dayton, B.M. (2012). Constructive Conflicts from Escalation to Resolution Fourth Edition. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., United Kingdom.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). “Archetypes of Strategy Formulation”, Management Science, Vol. 24, No. 9, 921-933.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1980). “Archetypes of Organizational Transition”, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2., 268-299.
- Mitroff, I. (1983). “Archetypal Social Systems Analysis: On the Deeper Structure of Human Systems”, The Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3. 387-397.

- Obert, S.L. (1984). "Archetypal Social Systems Analysis: A Reply to Mitroff", The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4. 757-762.
- Ouchi, William G. (1981). Theory Z. New York: Avon Books.
- Pathak, M. (2010). Managing Organizational Conflict. Of economics of Knowledge, Volume 2, Issue 4, 4Q.
- Pondy, L. R. (1967), Organizational Conflict, Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, 12(2).
- Rahim, M.A., (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, International Journal of Conflict Management, C.13, s. 206–235.
- Rahim, M.A., (2005). Managing conflict in organizations. p. 370-379 (Book: Construction Conflict Management and Resolution: EDT. Edited by PETER FENN and ROD GAMESON, University of Manchester Institute of Science and Technology Proceedings of the First International Construction Management Conference, The University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), 25–27 September 1992), published in the Taylor & Francis e-Library.
- Ramsbotham, O., Woodhouse, T. Miall, H. (2011). Contemporary Conflict Resolution., Polity Press, USA.
- Senge, P. (1993). Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. Çelik, A., Akgemci, T. (2008). İşletme Becerileri Grup Çalışması, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Slabbert, A. D. (2004). Conflict Management Styles in Traditional Organisations. The Social Science Journal 41 p. 83–92.
- Strom-Gottfried, K. (1998), "Applying Conflict Resolution Framework to Disputes in Managed Care", Social Work, September 43(5).
- Susan J., Kimberly B., ve James G. (1998). "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks", Administrative Science Quarterly, Vol. 43, No. 1. 87-126.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. Amme İdaresi Dergisi, s.123: 144.
- Thomas, K. W. ve Kilmann, R. H., (1974). Thomas- Kilmann Conflict Mode Instrument. Palo Alto, CA: Xicom, Inc., a subsidiary of Consulting Psychologists Press, Inc.
- Todd, W. D. (2005). The Impact of Motivation and Conflict Escalation on the Five Zone Model for Preferred Conflict Handling and Managerial Decision Making, Dissertation Thesis, Georgia State University.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, s. 23-40.
- Toprak, S. L., Şentürk, F. K ve Kılıç, G. (2017). "Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 5(2): 105-133.
- Trippe B. ve Douglas, B. (2015). Beyond the Thomas–Kilmann Model: Into Extreme Conflict. Negotiation Journal p. 89-103.
- Varol, M. (1990). Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, Cilt:45, Sayı:1, S.185-207.

- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Von Bertalanffy, L. (1972). "The History and Status of General Systems Theory", *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Weiner, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris, (Hermann & Cie) & Camb. Mass. (MIT Press) ISBN 978-0-262-73009-9; 1948, 2nd revised ed. 1961.