

Gazi Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

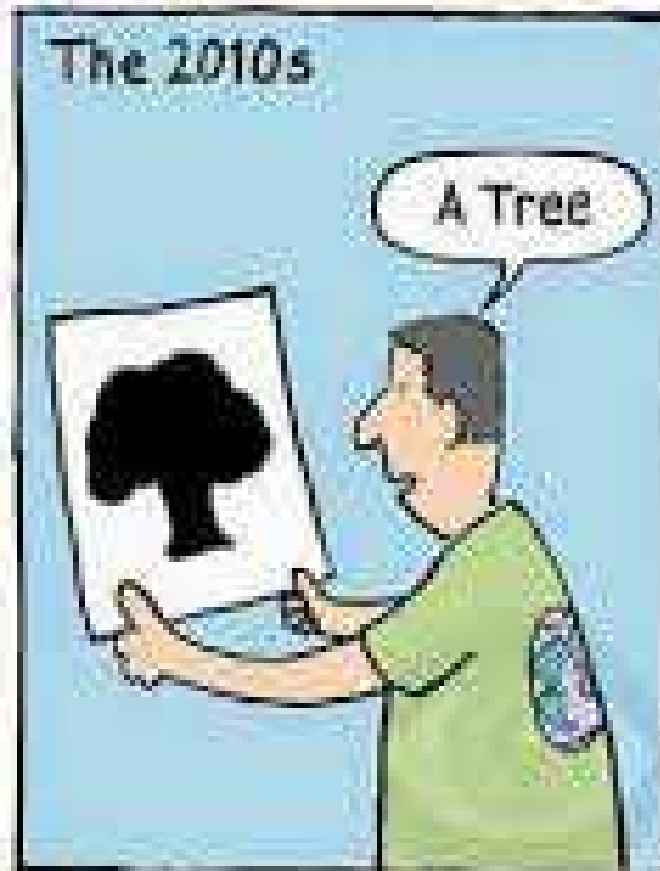
Yönetmel Davranış Dersi

Neslihan KURT

Farklılık Nedir?

- Farklı olmak, benzersizlik, çeşitlilik, türdeş olmama, başkalık, ayrımlılık...
- Doğal, sosyal ve benzeri her olayı ve olguyu diğerlerinden ayıran özellik
- Irk, din, kültür, fiziksel ve zihinsel yetenekler, yaş, cinsiyet, cinsel tercih ve diğer karakteristiklerden doğan deneyimlerin ve bakış açılarının çeşitliliği 2
- Farklılık, bakış açısına ve yaklaşıma göre bir güç ve zenginlik kaynağı olarak görülebileceği gibi bir sorun kaynağı olarak da görülebilir.

The Rorschach Test Through the Decades



All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Çeşitli Yayın Gruplarında Farklılık

- Farklılık bir işletmecilik olayı (business case) dır. Aslında tüm çalışanlar farklıdır. Farklılıklar hedeflere ulaşmak için kullanılan ve 'kişiyeye özgü yetkinlikler' anlamında düşünülmesi gereken bir araçtır. Bu yayınlarda, farklılıkların faydalarını görebilmek için en iyi uygulamalardan örnekler verilmektedir.

Uygulamacılar tarafından kaleme alınan yayınlarda



- Farklılıklar benzer kategoride yer alan çalışanlardan oluşan bir grup olgusu(fenomeni) şeklinde daha dar bir çerçevede ele alınmıştır. Değişmez ve değiştirilemez kabul edilen cinsiyet ve ırk gibi farklılıklara odaklanılmıştır.

Örgütsel davranış el kitaplarında



- Bu yayınlarda demografik özellikler, bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta ve bu değişkenlerin ayrımcılık uygulamalarına (ücret farklılıkları, sosyal ağlardan dışlama,...) ya da işle ilgili çıktılara (yaratıcılık, kalite, sorun çözme...) etkileri araştırılmıştır.

Farklılıkların etkilerini amprik olarak karşılaştıran akademik/bilimsel makalelerde



Manage
a diverse
workforce

Farklı işgücünü
yönetme

Embrace
unique
learning
methods

Benzersiz
öğrenme
metotlarını
benimseme

Improve
individual
confidence

Özgüveni
geliştirme

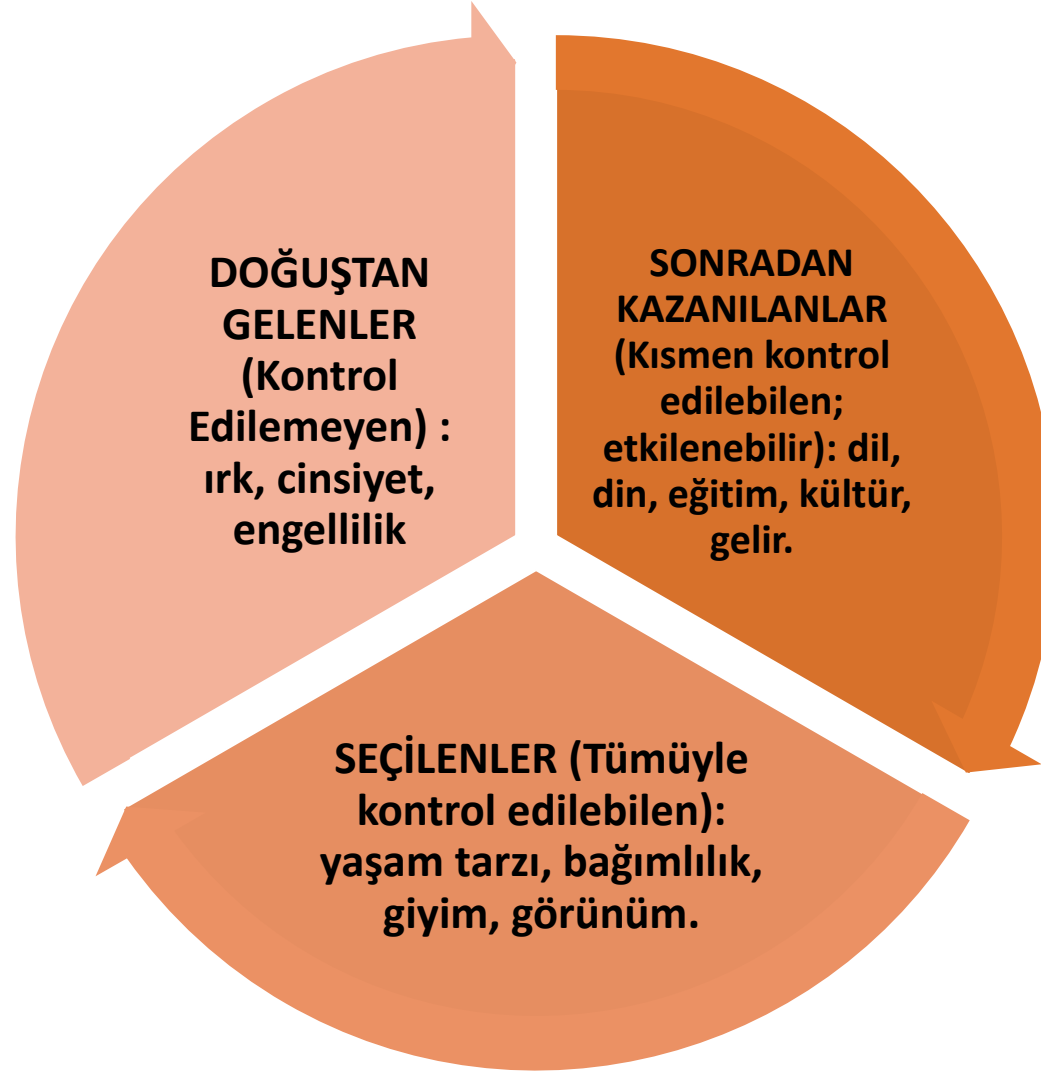
Generate
organisational
change

Örgütsel
değişim
oluşturma

Farklılık Boyutları

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Irk\etnik köken,
- Din,
- Dil,
- Engellilik,
- Eski hükümlü olma,
- Kültür,
- Cinsel yönelim,
- Medeni durum,
- Ailevi konum,
- Meslek,
- Zihinsel durum,
- Fiziksel görünüm,
- Hobi,
- Deneyim,
- Yeterlik,
- Sosyo-ekonomik düzey,
- Eğitim,
- Siyasi farklılıklar,
- Politik farklılıklar,
- Coğrafi farklılıklar,
- Psikolojik farklılıklar,
- İş kültürü farklılıkları

Farklılık Türleri



İ. Barutçugil, 2010

Farklılık Yaklaşımları

Sürgevil (2008),

Faktör Yaklaşımları

-İki Kategorili Farklılık Yaklaşımları (birincil ve ikincil farklılıklar; gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar: yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel görünüm... ile zihinsel yeterlikler, gelir düzeyi, iş deneyimi...; yüzeysel ve derin farklılıklar)

-Çok Kategorili Farklılık Yaklaşımları (demografik farklılıklar, yeterliğe bağlı olanlar, kültürel farklar, karakter farkları, statü farkları)

Farklılık Yaklaşımları

• Oranlar Yaklaşımı

Grup içindeki azınlık-çoğunluk oranına bakılmaktadır. Bu yaklaşım faydalı olmakla birlikte, sadece cinsiyet ve ırk gibi boyutlara odaklandığı için dezavantajlı görülmektedir*.

- ❖ Sadece erkeklerden oluşan bir grup tek tip(uniform) gruplara örnektir.
- ❖ %1-%15 arası azınlık içeren gruplar çarpık/yatık(skewed) gruplara örnektir. Bu tip gruplarda stereotipleşmeye ve marjinalliğe sık rastlanır.
- ❖ %15-%35 arası azınlık içeren gruplar meyilli(tilted) gruplara örnektir.
- ❖ %35-%65 arası homojenlik içeren gruplar dengeli(balanced) gruplara örnektir.

(*Mannix ve Neale, 2005:37-38'den akt. Sürgevil, 2010)

Harrison, Price ve Bell (1998) farklılıkları iki gruba ayırır;



Yüzeysel Farklılıklar (surface-level diversity):

Demografik farklılıklardır (yaş, din, ırk, cinsiyet..)

Homojen gruplar derin düzeydeki benzerliklerini farkettilerinde daha hızlı ve daha verimli bir örgüt performansı sergiler.

Yüzeysel farklılıklara çok fazla yönelim, örgütte duygusal çatışma yaratabilir.



Derin Farklılıklar (deep level diversity):

Düşünce ve tutum farklılıklarıdır.

İyi yönetilirse (eşit istihdam, etkili iky uyg,..) duygusal çatışmaların önüne geçilebilir.

Yönetmesi, yüzeysel farklılıklara göre daha zordur.

Kültürel Farklılıklar

Gözlenebilen Farklılıklar

- Gelenek-görenekler
- Giyim-görünüm
- Davranış
- Yiyecek-içecek
- Müzik ve sanat
- Selamlaşma ve görgü kuralları

Gözlenemeyen Farklılıklar

- İnanç, tutum, dünya görüşü
- Kendine ve topluma değer verme
- Düşünme ve eyleme geçme
- Rekabet ve işbirliği
- Kadere ve çalışmaya inanç
- Temel değerler
- Çevreyle ilişkinin anlamı
- Gerçeğin niteliği
- Zaman ve mekan algısı
- İnsanın doğası

İ. Barutçugil, 2010

Farklılığın Etkileri

*(Sürgevil, 2010:20)



Duygusal Etkiler

- İnsanlar kendilerine benzer olanlarla etkileşimde bulunmak isteyecekleri için farklılıklar örgütsel bağlılık ya da iş doyumunda azalma yaratabilir.



Bilişsel Etkiler

- Yaratıcılık ve yenilik düzeyinde artışa neden olabilir.



Sembolik Etkiler

- Örgüt itibarı için 'farklı iş gücü', 'eşitlik sembolü' sayılabilir.



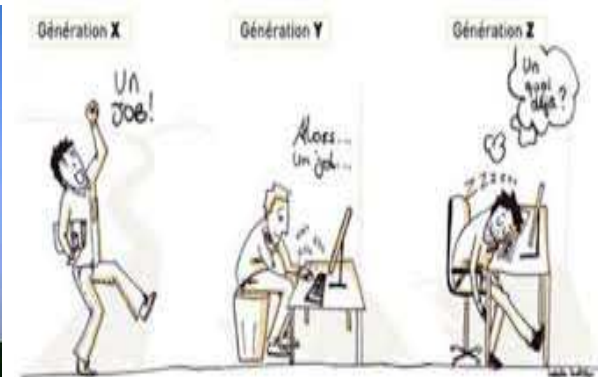
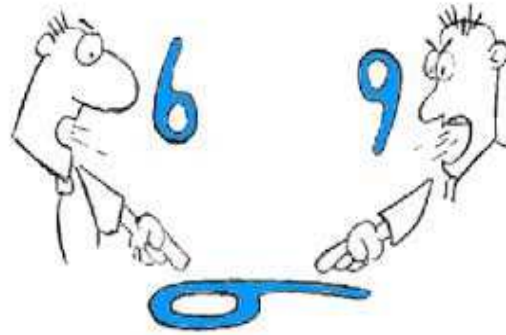
İletişimle ilgili etkiler

- Farklılıklar örgüt içindeki iletişim süreçlerini olumlu ya da olumsuz doğrudan etkilemektedir.*

FARKLILIKLAR YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN OLUMSUZ ETKİLER

1. Bireysel Etkiler: Mutsuz, depresif, verimsiz, suça yönelimli, saldırgan, intihar
2. İnsanlararası Sorunlar: İletişimsizlik, çatışma, kıskançlık, kavga, ayrılma, boşanma
3. Kurumsal Etkiler: Verimsizlik, düşük performans, yanlış karar ve hatalı uygulamalar, gizli ya da açık direnme, müşteri-pazar-ımaj-gelir kayıpları, yüksek iş gücü devri
4. Toplumsal Etkiler: Sınıf çatışmaları, siyasal ve sosyal bunalımlar, otorite boşlukları, anarşi, suç artışı, sosyal huzursuzluk, toplumsal gerginlik
5. Uluslararası etkiler: Savaşlar, siyasi gerginlikler, çatışmalar, uluslararası müdahaleler, gerilla savaşları, terör olayları, isyanlar, yerel ayaklanmalar.

İ. Barutçugil, 2010



Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

1. İletişim Sorunları

- Önyargılı dinleme
- Yanlış anlama ve yorumlama
- Anlamama
- Anlatamama
- Güvensizlik
- Anlaşmazlık
- Çatışma



2. Ekip Çalışması Sorunları

- İletişimsizlik
- Güvensizlik
- Rekabet
- Çatışma,
- Stres,
- Verimsizlik
- Süreksizlik
- Destek ve dayanışmanın olmaması



3. Yönetim Sorunları

- Karar alamama
- Sorunları çözememe
- İşbirliği ve iletişimin olmaması
- Verimsiz çalışma
- Koordinasyon sorunları



İNSANLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLARI SORUNA DÖNÜŞTÜREN NEDENLER

Önyargı:

Olumsuz duygularla zihinde önceden verilmiş karar ve ya belirlenmiş tutum

Stereotipleme:

Basmakalıp izlenim, insanları varsayımlara dayanarak sınıflandırma, küçük düşürme, yargılama

Ayrımcılık, Dışlama:

Önyargıların sözlü olarak ya da davranışlarla sergilenmesi

Cinsel Taciz, Mobbing:

Cinsiyete dayalı ayrımcılık;
Duygusal saldırı, psikolojik terör

Diğer Nedenler:

Etiketlendirme
Espiriler ve fıkralar
İletişim duyarsızlığı
Atfetme

Farklılığın Faydaları

- Farklı görüşlerin temsil edilmesini sağlar.
- Örgütün temel değerlerine odaklanır ve onları güçlendirir.
- Örgütsel değişme ve gelişme üzerinde etkilidir.
- Sosyal, ekonomik, entellektüel ve duygusal gelişimi teşvik eder.
- Örgütün küresel dünyadaki yerini anlamasına yardımcı olur.*



(*Sonnenschein, 1997:3-4; Akt. Sürgevil, 2010)

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ NEDİR?

- Farklılıkların yönetimi, “çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci”dir (-United States Government Accountability Office- :USGAO Araştırma Raporu, 2005: 1).
- Gary Powell (1993); farklılıkların yönetimini, “örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları” ile açıklamaktadır.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ NEDİR?

- “İşgücü farklılıklarının yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.” (Sürgevil, 2008: 126)

FARKLILIKLAR YÖNETİMİ

SÜRGEVİL, 2010:105

- *'Orkestra, salata tabağı, patchwork yorgan'* gibi uyumlu söylemlerle tanımlanmaktadır. Burada bileşenlerin herbir parçası birbirinden farklı ancak bütün bu farklılıklarla zenginleşmiş yeni bir tanım oluşturmaktadır.
- Farklılıkların yönetimi, çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkların tanınması ve örgüt politikalarında bazı farklılıklara ilişkin toleranslı davranılması gerektiği vurgulanmaktadır. Sargut'a göre (2001:19); kültürel farklılığın kavranmadığı durumlarda, insanların kendi kültürlerini başka kültürlere yansıtarak egemen kılmaya çalışmaları söz konusudur.

Farklılıkların Yönetimi İhtiyacı

Küreselleşmeyle birlikte

- Örgütlerin demografik yapısının değişmesi,
- Rekabetçi baskılar,
- Yasalar ve davalar,
- Çok uluslu işletmelerin artması,
- Engellilerin ve kadınların iş hayatına girmesi
- Göçün yarattığı kültürel farklılıklar,...vb

farklılıkların yönetimi konusunu gündeme getirmiştir(Atasoy, 2012).



Farklılıkların Yönetimi



**Yeni Yönetim
Paradigması
tartışmalarında**

**Örgütsel
Davranış**

**İnsan Kaynakları
Yönetimi**

**Yönetimsel
Uygulama**

Farklılık Yönetimi Modelleri

1. Farklılıkları Yok Saymak

Asimilasyon

Baskı

İnkâr

2. Farklılıkları Kabullenmek, Değer Vermek

Anlayış

Hoşgörü

Pozitif Ayrımcılık

3. Farklılıkları Yönetmek

Yapısal

Politik

Süreci yönetme

Sistemleri yönetme

İ. Baruçugil, 2010

Anayasa:10. Madde; Kanun önünde Eşitlik

Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.

Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.

Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.



<https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/anayasa.uc?p1=10>

Farklılıklar yönetiminin yasal dayanakları

- 1990'lı yılların ortalarında Amerika'da, 1964 insan hakları yasasında; "Olumlu eylem/aksiyon (Affirmative Action)":1965;11246 nolu yasa "İsdihdam eşitliği (Employment Equity)' biçiminde ifade edilmiştir(Kelly ve Dobin, 1998: Akt. Sürgevil, 2010:92).
- **Eşit isdihdam fırsatı:** İnsanların, ırk, cinsiyet, din, ulusal köken ve işle ilgili olmayan diğer tüm özellikleri ne olursa olsun; herkesin isdihdam konusunda eşit şansa sahip olmasını ifade etmektedir(Sürgevil, 2010:98)
- **Olumlu eylem/Aksiyon:** İsdihdam ırk, din, ten rengi, ulusal köken gibi özelliklere yönelik ayrımcılığın önlenmesi ve tüm yönetsel kurum ve eşit isdihdam fırsatının sürekli bir program haline gelmesi için tüm kalifiye insanların eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamak (Executive,11246,1965: Akt. Sürgevil, 2010:99)

Eşit İstihdam Fırsatı/Olumlu Eylem-Aksiyon ve Farklılıkların Yönetimi Kavramları Arasındaki Farklı Yönler

Eşit İstihdam Fırsatı/Olumlu Eylem-Aksiyon

- Zorlayıcı
- Yasalara, sosyal hayata ve ahlaka uygunluk
- Irk, cinsiyet ve etnik kökene odaklanma
- İnsan karışımlarını değiştirme
- Tercih algısı
- Kısa vadeli ve sınırlı
- Asimilasyon ile temellenmiş

Farklılıkların Yönetimi

- Gönüllü
- Verimlilik, etkinlik ve kalite odaklılık
- Tüm farklılık boyutlarını dikkate alma
- Sistemleri/faaliyetleri değiştirme
- Eşitlik algısı
- Uzun vadeli ve sürekli
- Bireycilik ile temellenmiş

Kaynak: National Institute of healthy diversity home page, Kellough ve Naff, 2004, akt. s.65: Sürgevil, 2010:107

Kültürlerarası Farklılıkların Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

Barutçugil, 2010



Asimilasyon

Farklılıkların birleştirilip bütünleştirilerek yeni bir kültür yaratılması



Çoğulculuk

İnsanların kendi kültürlerini koruyarak, toplumsal ve ulusal yaşama da aktif katılımını sürdürmesi



Çok Kültürlülük

Topumlarda ve kurumlarda çeşitli kültürlerin kabul edilmesi, değer verilmesi ve geliştirilmesi

Farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve kuramlar

Sürgevil, 2010:34-66



1. Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory):

- Benlik, ben ve ötesi, sosyal kategorileştirme, sosyal karşılaştırma, stereotip, ön yargı ve ayrımcılık gibi çeşitli kavram, süreç ve kuramları bünyesinde barındırdığı için bu kuram diğerlerine göre daha kapsamlıdır.



2. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm):

- Kendilerine benzeyen kişilerden oldukça etkilenen insanlar, başkalarını kendilerine benzer olarak algıladıkları için, 'olumlu benlik algısı' geliştirmekte ve kendilerini daha güçlü hissetmektedirler.



3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı (Information-Processing and Problem Solving Approaches)

Sosyal kimlik kuramı ile benzerlik-çekim yaklaşımlarında farklılıklara olumsuz bir bakışın olduğu düşünülebilir. Bilgi işleme yaklaşımında ise farklılıklar konusuna olumlu bir bakış açısının olduğu, farklılıkların grup performansını arttıracak bir performans yaratabildikleri söylenebilir.



4. Örgütsel Demografi (Organizational Demography)

Bu yaklaşımda farklılıkların örgütsel düzeyindeki etkilerine bakılmaktadır. Bu alandaki çalışmalara göre demografi, gruba ait bir özelliktir. Bu yaklaşımda farklılıkların ayrı ayrı etkilerinden çok bir aradaki etkilerini anlamının daha önemli olduğu düşünülebilir.



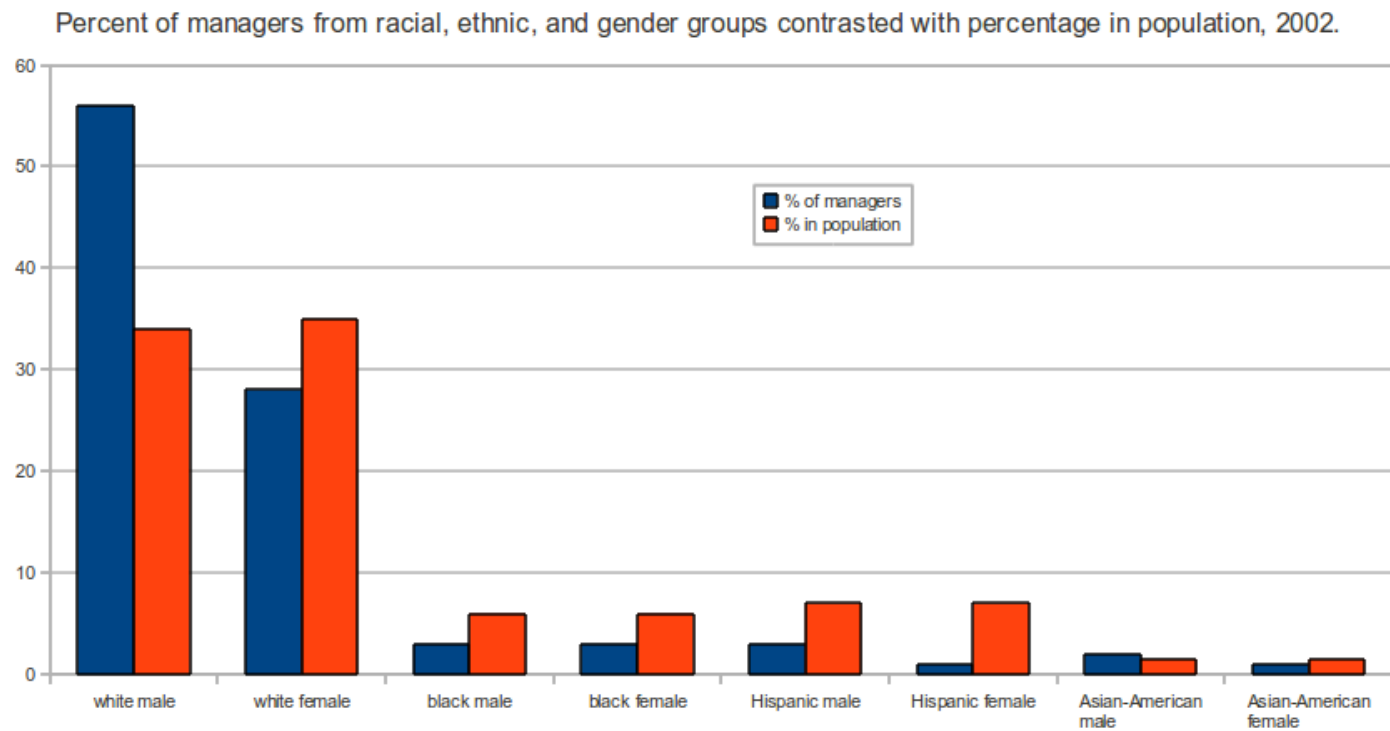
5. İlişkisel Demografi (Relational Demography)

- Farklılıkların bireysel düzeydeki etkilerine bakılan bu yaklaşımda, farklılıkların grup işlevini olumsuz etkilediği; diğer bir ifadeyle, ast-üst arasındaki demografik farklılıkların artması ile bireysel ilişkilerin negatif yönde etkilendiği varsayılmaktadır. İlişkisel demografi kavramını, demografik farklılıkların grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanan Tsui ve O'Reilly (1989) konuyla ilgili yaptığı çalışmada eğitim, cinsiyet ve ırk gibi boyutlarda astlar ve üstler arasında farklılaşma olduğunu gözlemlemiş ve ilişkilerin bu farklılaşmadan olumsuz etkilendiğini ortaya çıkarmışlardır (Akt. Sürgevil, 2010:64).

Bir Araştırma...

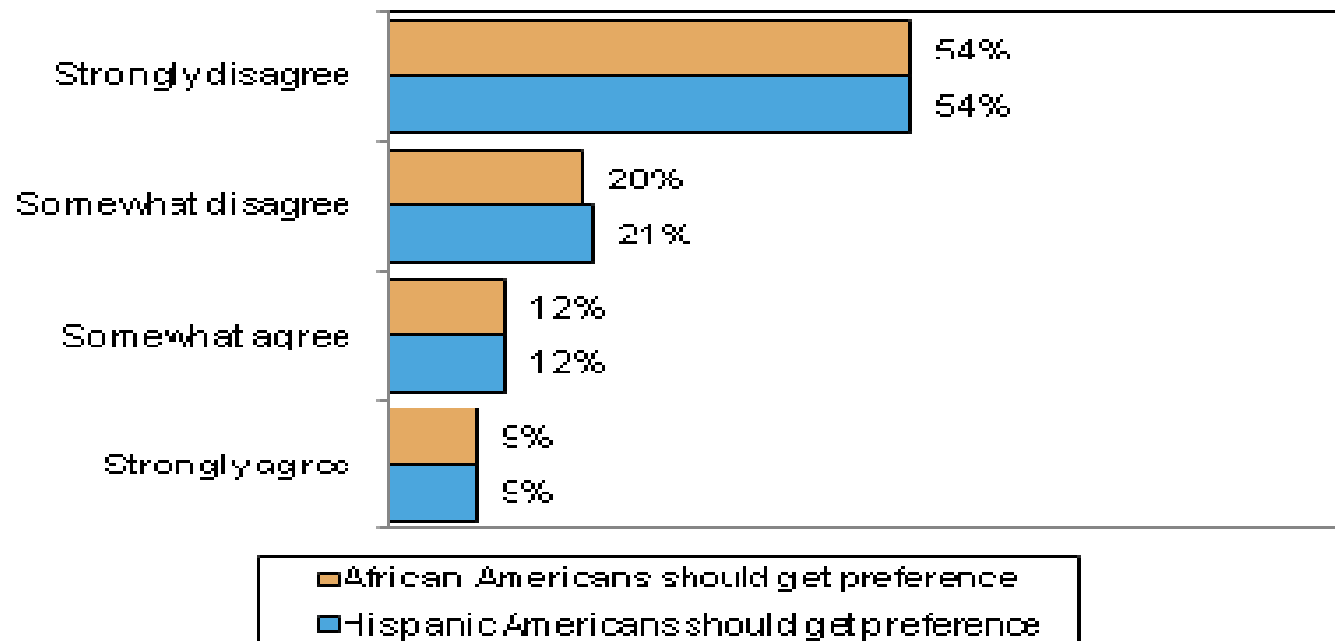
- Sürgevil ve Budak (2008) tarafından, işletmelerin sahip oldukları farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumlarını değerlendirmek amacıyla, Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın sanayi kuruluşları listesinde yer alan ilk 100 işletmenin her birinde çalışan insan kaynakları yetkilileri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma sonucunda işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar gerçekleştirdiği, bunların yeterli sayılamayacağı ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğu ortaya konulmuştur.

http://en.wikibooks.org/wiki/Introduction_to_Sociology/Organizational_Behavior



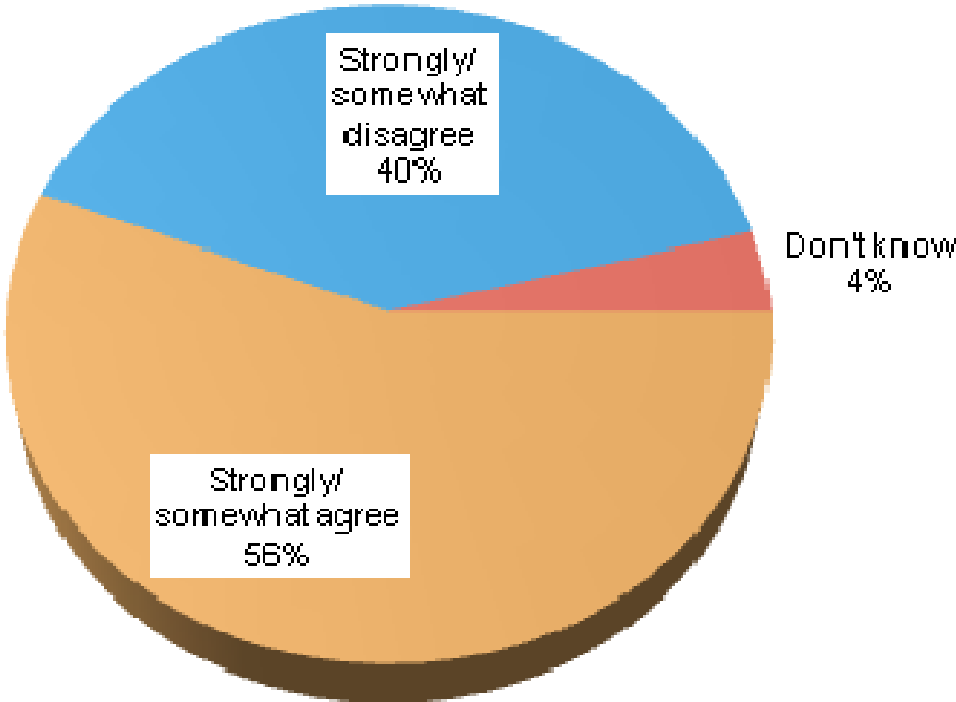
Source: EEO-1 Reports, Equal Employment Opportunity Commission.

Please tell me whether you agree or disagree with each of the following statements. ...Because of past discrimination, qualified African Americans/Hispanic Americans should receive preference over equally qualified whites in such matters as getting jobs.



Source: University of Connecticut / Rutgers University 10/01

Please tell me whether you agree or disagree with each of the following statements. ...Employers should be required by law to maintain a certain level of diversity in the workplace.



Source: University of Connecticut / Rutgers University 10/01

ÖRNEK BİR MODEL: Powell Modeli

- Kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir.

Proaktif
örgüt;



- Sadece var olan kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dahil etme sorumluluğunu üstlenmektedir.

Reaktif
örgüt;



- Hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir (ihmkar - nötr örgüt). Modele göre, nötr örgütler; kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar(Powell, 1993).

Nötr
örgüt;



Kültürlerarası Farklılıklar



ALMANLAR: Teknoloji uzmanı ve mükemmeliyetçi



HOLLANDALILAR: Kolay geçinilir, bazen biraz fazla açık sözlüdürler ve beden dilini çok kullanırlar.



ASYALILAR: Emekleri karşılığında saygı görmeyi bekleyen uzak akrabalarımızdır.



AMERİKALILAR: Fazlasıyla sonuç odaklı (üçer aylık raporlar isterler)dir. Motivasyon toplantılarında çok başarılıdırlar. Fazlasıyla gaz verirler.



İNGİLİZLER: Dilomasi üstatları, olgu ve rakamlara fazlasıyla önem verir.



FRANSIZLAR: Ayrıntılar içinde boğulan sofistike bireylerdir.



TÜRKLER: Fransızlar gibi atıf yönelimli (geçmiş yaşantı önemli)dir. Türkler, İtalyanlar, İspanyollar ve Yunanlılar iş kültüründe birbirine yakın özellikler gösterir. Türklerin zayıf liderlere tahammülleri yoktur. Eğer güçlü ve kapsayıcıysanız, hatalarınıza rağmen çalışanlarınız yanınızda olurlar. İnsanlar eleştirilmeyi sevmediği gibi hatalarına rağmen liderlerinin kendilerini eleştirmesini de sevmezler. Eğer bir lider kendini eleştiriyorsa istifa etmelidir.

(Zafer PARLAR, 2012:)

Kültürlerarası Farklılıklar Yönetimi

Z. PARLAR, 2012

- Farklı kültürlerle çalışmak, tıpkı bir enstrümanın bir eseri seslendirmesi gibidir: İyi yönetilirse sonuç muhteşem, uyumsuzluk halinde ise çekilmez.
- Herkes, kişisel tarihini oluşturan bir çok farklı deneyimin ürünüdür.
- Kuzey Amerika ve K. Avrupa'da iş kültürü: katı, nötr, kural dayanaklı, diplomasi odaklı, başarı ve sonuç yönelimli
- Türkiye, Güney ABD, G. Avrupa, Asya, Afrika'da iş kültürü: Esnek, duygusal, ilişki yönelimli; takdir, saygı ve sosyal boyut önemli

Farklılıkları yönetmek için gerekli: Güven...

- “ABD, Japonya ve Almanya’nın büyük, modern, rasyonel olarak organize edilmiş, profesyonelce yönetilen şirketleri geliştirmekte başı çeken ülkeler olması hiçte rastlantı değildir. Bu ülke kültürlerinin her biri, işletmelerin aile sınırlarının ötesine bir hayli hızlı kaymasına ve akrabalık çevresi ilişkilerine dayanmayan **çeşitli, yeni, gönüllü sosyal gruplar yaratılmasına izin veren** belli özelliklere sahiptir. Çünkü tüm bu toplumlarda **birbiriyle münasebeti olmayan bireyler arasında yüksek düzeyde bir güven duygusu** ve bu yüzden de sosyal sermaye için sağlam bir temel vardır.”

Tanımlama farklılıklarının temelinde, sözcükler ve kavramsal temalar gibi insan yaratılışına konu olan sistemler yatmaktadır. **Kültürel sistemlerde aynı gerçeği tanımlayan çok sayıda farklı tanımlayıcı sistemlere rastlanabilir.** Bu olasılığı gündeme getiren yaklaşıma kavramsal görelilik denilmektedir.
(Sargut S., 2010) İşte bir örnek: Eğer patronunuz ev taşıma konusunda sizin yardımınızı isteseydi ne derdiniz?

Çin: “Elbette. Bizi güçlü kılan şey emir komuta zinciridir.”

Almanya: “Ne cüretle bana böyle saçma bir soruyu sorabiliyor?”

Hollanda: “Rüyasında görür...”

Amerika: “Bu istismarı İnsan Kaynakları Departmanına bildirmeli miyim acaba?”

Japonya: “Tabii ki yardım ederim. Ustam ve ben bir hayat boyu birbirimize bağlıyız.”

Fransa: “İşim (ve hayatımın) ne kadar acınası olduğuna bir kanıt daha!”

İspanya: “Niye nakliyecilere yaptırmıyor ki?”

Türkiye: “Elim boş gitmeyeyim bari. Çalışırken yemek hazırlamak için vakit de olmaz, en iyisi yiyecek bir şeyler de götüreyim.”

Kuşak farklılıkları



Goizueta Business School öğretim üyelerinden Andrea Hershatter ve Molly Epstein'in 800'den fazla üniversite öğrencisiyle yaptığı araştırmanın sonuçları(Y KUŞAĞI):

- Yüzde 70'e yakını, otoriteye karşı koyuyor ve kurallara itiraz ediyor. Bu oran X Kuşağında %40 düzeyindeydi.
- İşe başladıkları süreden birkaç ay sonra işten ayrılabilirler. Yaptıklarının doğru olduğuna inanıyorlar ve rahatlıkla başka iş bulabileceklerine dair inançları tam.
- Yüzde 60'ı otoritenin ilgi alanlarını kısıtladığı görüşünde. Bu oran X Kuşağında %40 düzeyindeydi.
- Yüzde 60'a yakını davranış ve kurallarla ilgi sorgulayıcı olmaktan çekinmiyor. Bu oran X Kuşağında yine %40 düzeyindeydi.

* Genç kuşağın en önemli stratejistlerinden Avustralyalı Michael McQueen de bu görüşleri destekliyor; Son derece motive çalışan ve haksızlığa tahammül edemeyen bu kuşaktan itaat beklemek yersiz.

* Y Kuşağı çalışanlar, X Kuşağı yöneticileri zorluyorlar, çünkü "güvenilir" değiller. Şirketlerine olan bağlılıkları, daha iyi bir teklif aldıklarında sona eriyor. Dolayısıyla, Y Kuşağından çalışanlara sahip olan yöneticilere büyük iş düşüyor. Onları oldukları gibi kabul ederek, sürekli motive etmeleri gerekiyor.

İŞ YAŞAMINDA KUŞAK FARKLILIKLARI

Baby Boomers	X Kuşığı	Y Kuşığı
<ul style="list-style-type: none">• Çalışmak için yaşama anlayışı hâkimdir.• Otoriteye ve kurallara saygılıdır.• İş yerine sadık, aynı yerde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme hedefine sahiptir.• İşkoliktir.• En önemli motivasyonu takdir ve kariyerinde ilerlemektir.• Yönetimsel yaklaşımı sorgulamaz.• Çalışma saatlerine uyumludur.• Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir.• Kanaatkârdır.• İş odaklı yaklaşıma sahiptir.	<ul style="list-style-type: none">• Yaşamak için çalışma anlayışı hâkimdir.• Otoriteye ve kurallara saygılıdır.• Genellikle iş yerine sadık olup, daha iyi bir fırsatla karşılaştığında değişiklikten kaçınmaz.• İş motivasyonu yüksektir.• En önemli motivasyonu maddiyat ve kariyerinde ilerlemektir.• Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez.• Çalışma saatlerine uyumludur.• Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir.• Rekabetçidir.• Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptir.	<ul style="list-style-type: none">• İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hâkimdir.• Otoriteye karşı saldırgan bir tutuma sahiptir.• Farklı arayışlar içinde olup, kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapar.• Eğlenerek çalışmayı sever.• En önemli motivasyonu farklılaşan iş tanımları ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasıdır.• Şeffaf ve adaletli yönetimsel anlayışı önemser.• Esnek çalışma saatlerini tercih eder.• Sabırsızdırlar.• Yenilikçidir.• Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir.

KUŞAK FARKLILIKLARI

<http://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/>



Kuşak farkı ile gerçekleşen olumlu kültür farklılaşmasına bir örnek...



Günümüzde yaşanan hızlı kültür değişimleri içinde, bazı toplumlarda bir kuşakta benimsenen bir değer sonraki kuşakta tamamiyle reddelilebilmektedir.



Örneğin Papua Yeni Gine'de anne babası yamyam olan bazı gençlerin bu gün tıp öğrenimi yapmakta olduğu gözlemlenmiştir (Geçtan, 2014:27).

Uluslararası Politik Ekonomi Farklılıkları

Ulusların ekonomik farklılıklarında geçersiz sayılan teoriler;

1. Coğrafi farklılıklar teorisi (Kuzeydekilerin daha çalışkan, güneydekilerin daha tembel olması ve despotlar tarafından yönetilmesine neden olmaktadır)
2. Kültürel farklılık teorisi (Hristiyan, reformist ve anglosaksonların daha başarılı olmaları inancı)
3. Cahillik: Bilgi farklılığı teorisi (Tüm yanlış politikaların ekonomik ve siyasal bilgi yetersizliğinden kaynaklandığı inancı)

Tüm bu teoriler dünyadaki eşitsizliği/ekonomik farklılığı açıklamaya yetmez(Acemoğlu ve Robinson, 2013).

Küçük Farkların Büyük Farklara Dönüşümüne Bir Örnek:



Kara Ölüm: VEBA



Yıl:1346, Batı Avrupa nüfusunun yarısı(çoğunluğu işçi ve köylü) yok oldu. İşgücü sınırlıydı ve insanlar daha büyük özgürlükler talep ediyordu.



Yıl:1346, Doğu Avrupa nüfusunun yarısı(çoğunluğu işçi ve köylü) yok oldu. İşgücü sınırlıydı ve insanlar daha büyük özgürlükler talep ediyordu.



İşçi ihtiyacı yüksek olduğu halde ücretler önceki gibi devam etti, işçi yasası(1351) çıkarıldı. Ancak tatmin edici olmadı. 1381'de işçi isyanı çıkarıldı, feodal emeğe dayalı hizmetler azalıp, kapsayıcı bir emek piyasası gelişti, ücretler yükseldi.

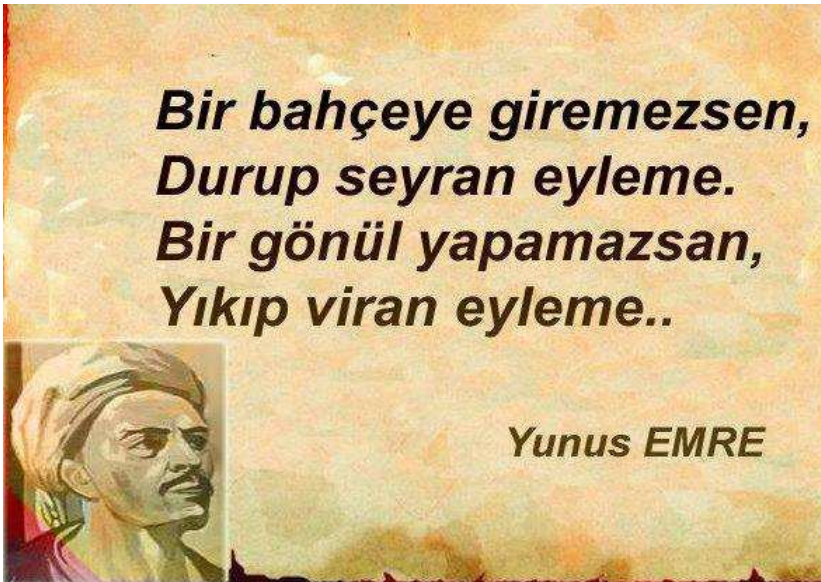


Yıl:1600, işçiler fodal zorunluluklardan muaf, ceza ve kurallardan muaf bir yapıda, gelişen piyasa ekonomisinde kilit rol sahibi oldular.



Yıl:1600, elitler vebadan sonra geride kalan arazileri de kendilerine mal ederek 'ikinci serflik' dönemini başlattılar. İnsanlar daha büyük özgürlükler talep etmek şöyle dursun, ellerindeki özgürlüğün bile tehlikede olduğunu gördüler.

Yunus Emre'den Evrensel Mesajlar...



Mevlana'dan

- ‘Seviyoruz, yaşamımızın iyiliği bu yüzden. İnaniyoruz, yaşamımızın güzelliği bu yüzden. Biz birleştirmek için geldik, ayırmak için değil’
- “İnsan yaratılmışların en şereflişidir”(1)
- ‘Ne olursan ol yine gel’
- ‘Ya olduğun gibi görün, ya da görüdüğün gibi ol’ ...(2)
- “Şimdi yeni şeyler söylemek lazım” .Mevlana'nın sözleri, şiirleri, öğretileri, evrensel olmanın ötesinde, zaman kavramına hapsolmayacak kadar güçlüdür... (3)

[http://www.milliyet.com.tr/rektor-prof-dr-gonen-den-mevlana-haftasi-eskisehir-yerelhaber-501941/\(1\)](http://www.milliyet.com.tr/rektor-prof-dr-gonen-den-mevlana-haftasi-eskisehir-yerelhaber-501941/(1)).

[http://www.milliyet.com.tr/baskan-bakici-nin-2-9-aralik-mevlana-bilecik-yerelhaber-501342/\(2\)](http://www.milliyet.com.tr/baskan-bakici-nin-2-9-aralik-mevlana-bilecik-yerelhaber-501342/(2))

- See more at: [http://www.edebiyathaber.net/hasan-sarac-mevlaninin-ogretileri-zaman-kavramina-hapsolmayacak-kadar-guclu/#sthash.Q2dA5eWq.dpuf\(3\)](http://www.edebiyathaber.net/hasan-sarac-mevlaninin-ogretileri-zaman-kavramina-hapsolmayacak-kadar-guclu/#sthash.Q2dA5eWq.dpuf(3)).

Mevlana'dan evrensel çağrılar...

Varsın olmasın hayatta her
istediğimiz..!
Biz olana "Elhamdülillah"
olmayana da
"Eyvallah"
demesini biliriz...



Kusur bulmak için bakma birine,
Bulmak için bakarsan bulursun,
Kusuru örtmeyi marifet edin.
İşte o zaman kusursuz olursun.



Mevlana



Ey can;
kimseyi kırma...
Sözden ağır yoktur...
Beden çok yükü kaldırır ama
gönül her sözü kaldıramaz!..

Hız. Mevlâna

mevlana.com.tr

Herkesin anlayış
derecesi farklıdır...

Benim sana
anlatacaklarım,
ancak senin
anlayacağın
kadardır...



Mevlana

"İnsanı gördüklerinden ibaret sayma,
göremediklerinde ara...
İçidir hakikatin resmi,
dışı sadece bir manzara"

Hız. Mevlâna

**Küsmek ve darılmak için
bahaneler aramak yerine
sevmek ve sevilmek
için çareler arayın**

Hız. Mevlânâ



Hacı Bektaş-ı Veli'den

Hacı Bektaş Veli, ahlak felsefesini ise şöyle ifade etmiştir:

"Nefsine, hiddetine, eline, beline, diline sahip ol."
"Düşmaninizin bile insan olduğunu unutmayınız"
"Hiçbir milleti aşağılamayınız"

Kadın-erkek eşitliğini ise şöyle ifade etmiştir:

"Erkek dışı sorulmaz, muhabbetin dilinde.
Hak'kin yarattığı her şey yerli yerinde:
Bizim nazarımızda, kadın-erkek farkı yok.
Noksanlıkla, eksiklik senin görüşlerinde

Hacı Bektaş-ı Veli'den



Ekonomik Kurum Farklılıkları: 'Başarı ya da başarısızlıkların nedeni kurumsal siyasettir.'

(Acemoğlu ve Robinson, 2012:..)



Ekonomik büyümeyi arttıran kapsayıcı kurumlar

- Kapsayıcı siyasal kurumlara dönüşmeyi başaran uluslar, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve refahı sağlayabilirler(Güney Kore, Batı Avrupa ülkeleri...).



Ekonomik büyümeyi azaltan sömürücü kurumlar

- Sömürücü ekonomik kurumlar geçici bir büyüme sağlasalar da, yaratıcı yıkımın gerçekleştiği bir süreçte sürdürülebilirlik sağlayamazlar(Kongo, Küba, Haiti, Karayip adaları,SSCB,...)

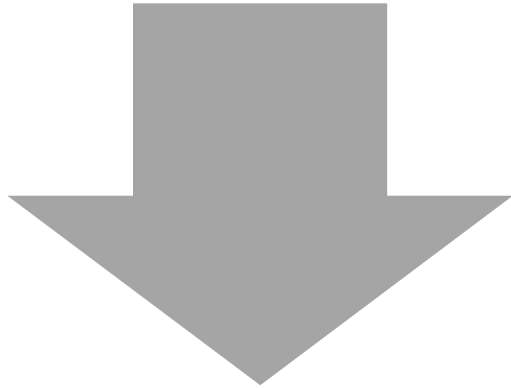
2. Dünya savaşının sonunda bile (bölünmeden önce) sosyal, kültürel ve ekonomik olarak birbirinden farklı değildi. Daha sonra farklı yönetim politikalarından dolayı büyük oranda farklılaşmıştır.



500 yıl önce Aztek devletini bulunduğu Meksika, kuzeydeki toplumlardan çok daha zengindi. 19. yy'da Kuzey ABD Güneyini solladı.



Kuzey ABD



Güney ABD

Tarihsel geçmişleri, kültürleri, dilleri, dinleri...aynı olduğu halde bu iki kasabayı bu kadar farklılaştıran nedir? Bu farklılığın kaynağı ne coğrafya, ne iklim ne de etnik kökendir. Sömürgeci dönemde ispanyoların yerli halkın sırtından kazanç sağlaması, aşırı vergilendirme, yüksek fiyatlandırma, düşük emek bedelleri yüzünden yerli halkın fakirleşmesi günümüzdeki yoksulluğun o zamandan kalma mirasıdır. Tarihte meydana gelen kurumsal ayrılığın sonuçları günümüze dek gelmiştir. Hammade sömürüsü için kurumsal bir ağ oluşturan İspanyollar, İnkalara ait tapınakları süsleyen altınları eritip külçe külçe İspanyaya hammadde akı sağlamıştır.

ABD

Arizona

Nogales

- Demokratik hak ve özgürlükler mevcut
- Altyapı, eğitim ve sağlık hizmetleri yüksek standartlarda
- Tüm sosyal imkanlara erişilebilir.
- Kişi başına düşen ortalama gelir güneyin 3 katı

MEKSİKA

Sonora

Nogales

- Kanun ve düzenden yoksun
- Halkın çoğu can derdinde, işsizlik ve suç oranı yüksek
- Toplam yaş ortalamaları kuzeyden düşük
- Ortalama gelir kuzeyden düşük

Bu kadar yakınlığa karşı bu kadar fark



Konosuke Matsushita (1894 – 1989)

(Kriz zamanında -1929-1931'de olan büyük buhran, sanayileşmiş ülkelerde 50 milyon kişi işsiz kaldı- örnek bir liderlik performansı...)

"...Kötümserlik çaresizlik ve durağanlığa götürür. Gelecek için umudumuzu asla kaybetmeyelim. Millet in sonunda insan meselelerinin gidişatını yöneteceğine, esasında iyi olduğu için, insanların dileğinin galip geleceğine ve dünyayı yeni ve daha iyi bir döneme götüreceğine inanırım."

Konosuke Matsushita (1894 – 1989)

Kurucu PHP Research Institute, Inc. ve PHP Institute, Inc. Nisan 1987



(Sony'nin dünyadaki en büyük rakibi olan Matsushita, Japonya'nın ve dünyanın en büyük elektronik devlerinden birisi olan Panasonic, National ve Victor markalarını ortaya çıkarmıştır.)

FARKLILIKLARIN **ETKİN** YÖNETİMİ

Barutçugil, 2010



Yöntemler

Eğitim
Yasal düzenlemeler
Sosyal etkinlikler
Sivil toplum kuruluşları
Gönüllü çalışmalar
Toplum kültürüne müdahale
Kurumlar ve uluslararası işbirlikleri



Beceriler

Farkındalık geliştirme
İletişim becerileri
Hoşgörü ve anlayış
Kültürlerarası yetkinlikler
Danışmanlık, koçluk, mentorluk becerileri
Eğitim becerileri
Yönetim becerileri

'BAZI HİPOTEZLER'

1. Hipotez: Her an her yerde farklı bir farklılık yönetilmektedir.'

(Bu bakış açısı, farklılığın nasıl algılandığına bağlı olarak değişmektedir.

- Farklılık içsel (duygular, düşünceler..) ise homojen gruplarda (diğer farklılıklar minimize edildiğinden) içsel farklılıklar ya da algılar iyi yönetildiğinde yüksek performans elde edilebilir.
- Farklılık dışsal (demografik, iklim, kurallar, kanunlar, ..) ise geliştirilen optimal bir yönetim politikası ile farklılıkların iyi yönetilmesi sağlanabilir.)

2. Hipotez: İçsel ve dışsal farklılıkların yönetiminin senkronize yürütülmesi, yönetimin etkililiğini arttırır.

3. Hipotez: Farklılıkların iyi yönetimi, genişleme ve güçlenme sağlar.

(nok.-doğ.-düz.-uzay, mide kasları, google'ın genişleme/güçlenmesi, evrenin genişlemesi,..)

4.Hipotez: Yönetilen farklılık sayısının artması (genişleme), yönetimin gücü ve sürekliliği arasında pozitif yönlü bir korelasyon olabilir.

5. Hipotez: Yaratıcı, kainatı farklılıkların bir düzen içinde yönetimi üzerine yaratmıştır. Böylece kainattaki her sistem kendi içinde en güzel biçimde yönetilerek, süreklilik sağlanmaktadır.

Bir kıssa...



“- Ey Bayezid! Seninle benim aramızda, yaratılış bakımından ne fark vardır? Ne sen insan olarak, ne de ben köpek olarak yaratılmayı arzu ettik. Bu hususta sana da, bana da danışmadılar. Hal böyle olduğuna göre, yaratılmakta seninle benim farkımız nedir ? ” diye sorar bir köpek.

Bayezid-i Bestami cevap vermeye fırsat bulamadan, köpek tekrar söz alır ve der ki:

- İstersen, sorumun cevabını da ben vereyim.

Bayezid'in muvafakati üzerine de köpek şu açıklamayı yapar:

- Aramızdaki fark şudur : Senin ruhuna insan ve benim ruhuma da köpek elbisesi giydirmiş Yaratan! Budur farkımızın altında yatmakta olan.

Sonuç ve öneriler

- *Başarılı bir yönetsel anlayışın öncelikle tüm farklılıklara saygı duymayı sağlaması, bu farklılıklardan azami düzeyde yetenek çıkarmayı ve sinerji yaratmayı amaçlaması gerekmektedir.*
- *Yönetici, etkin bir lider olmak ve örgütünü amaçlarına ulaştırmak için motivasyonu yükseltme yoluna gitmelidir. Ancak yönetici bu durumu sağlamak için herkesi mutlu etme derdine kapılmamalıdır. Aksi takdirde sürecin mutlu etmeye dönük işlemesi, amacın arka plana itilmesine ve kullanılan yöntemlerin insanları oyalama taktiğine dönmesine neden olabilir. **Herkesi mutlu etmenin her zaman mümkün olamayacağının bilincindeki kişi olarak yöneticinin asıl işi, farklılıkları nasıl daha iyi yönetebilirim? 'in derdine düşmek yerine, örgütümdeki en iyi ve en yetenekli liderleri nasıl ortaya çıkarabilirim?' e odaklanmaktır. Bu odaklanma gerçekleştiğinde farklılıklar da kendiliğinden iyi yönetilmiş olacaktır.***

Kaynaklar

- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 65.
- Güleş H. (2012) Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara ilişkin Bazı Çıkarımlar;
- Social identity and diversity in organizations (Deborah J. Terry, 2003)
- Diversity Management, past, present and future(Gill Palmer, 2003).
- (Acemoğlu ve Robinson, 2013)
- Parlar, Z. (2012), İş'te Türk, optimis yayınları, İstanbul.
- Geçtan, E.(2014), İnsan Olmak, Metis yayınları, İstanbul.
- Atasoy, Z. *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2012.