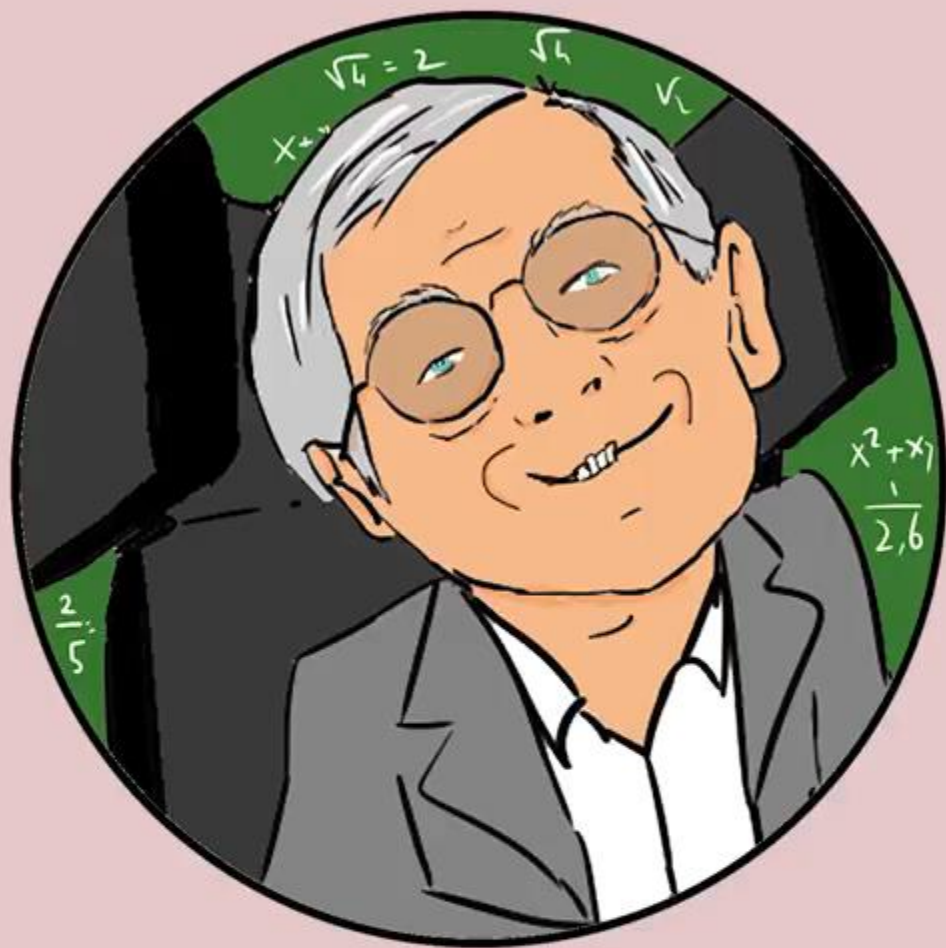


# FARKLILIKLARI YÖNETMEK

Öğr. Gör. Aysu Gül Şanlı





"BİLİM İNSANI"  
STEPHEN HAWKING

# FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

- Bir örgüt içindeki belirli farklılıkların farkında olup, bunların örgüt yararına kullanmayı amaçlayan, geleceğe odaklanmış değerleri yönlendirdiği, stratejik, karşılıklı iletişime dayalı, örgüt için değer oluşturan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır
- Kültür – Irk- Dil – Din- Kalıtsal faktörler
- Zihinsel ve fiziksel yetenekler- yaş – cinsiyet – cinsel tercih ve bakış açısı



# TARİHSEL SÜREÇTE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

- ABD'deki siyah-beyaz arasındaki çatışmaların ileri boyutlara ulaşmasından sonra, ilk olarak ABD'de ortaya çıkmıştır.
- Kömür ocağında yapılan bir çalışmada; beyazların %60'ının zenci işçilerle kömür ocağında konuşup şehirde hiç konuşmadığı; %20'sinin iki tarafta da konuştuğu; %20'sinin hiçbir yerde konuşmadığı tespit edilmiştir.
- ABD'de **eşit istihdam fırsatı yasası** çıkarılmış,
- **Pozitif ayrımcılık** uygulanması mecbur kılınmıştır (1972-1980)



# İŞLETMELER AÇISINDAN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

- Özellikle uluslararası firmalar, kültür etmenini dikkate almak zorundadır
- Çalışanlar arasında farklılıklar da başarı faktörü içerindedir.





- Klasik yönetim anlayışında insan makine olarak görülmektedir.
- Küreselleşme işletmeleri insan olgusuna daha fazla önem vermeye yöneltmiştir
- Yöneticiler farklı yetenek-bilgi-inanç-ırk- vb yapıda bireyleri birlikte yönetebilmelidir
- **«Benetton» markası insanların sosyal varlık olduğunu ve bir arada saygı içinde yaşamaları gerektiği bakış açısını reklamlarına bile yansıtmışlardır. (1.9 milyar Euro civarındadır)**





UNITED COLORS  
OF BENETTON.



- 2 litrelik şişeler kalabalık aile yapılarında en çok satılan grup
- İspanya'da 2 litrelikler piyasadan kalktı
- Özellikle uluslararası firmalar farklı toplumlara sundukları ürünlerde dahi kültür etkenini göz önünde bulundurmalı.



*İç Müşteri*

*Dış Müşteri*





# FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE EN ÖNEMLİ ETMENLER

## ■ İLETİŞİM

- İletişimin eksik olduğu ve sürekli sorunlar yaşanan bir ortamda;
  - çalışanların kalite ve performansı düşmekte,
  - işe devamsızlıklar artmakta ve
  - çatışmalar yaşanmaktadır.
    - Önlemler almak önem arz etmektedir



- Birçok ÷lkede kanunen eşitliğe vurgu yapılmaktadır.
- TC. Anayasasının yanında İř Kanunda da eşitliğe vurgu yapılır. «iř ilişkisi içerisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal dūřünce, felsefi inanç, din ve mezhep vb sebeplerle ayırım yapılamaz.»



- «Prada skandalı farklılıkların yönetiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.»
- PRADA, lüks kıyafetler, deri aksesuarlar vb. satmaktadır
- Japonya sorumlusu, perakende müdürlerinden tipini beğenmediği için 15 mağaza müdürünün atmasını istemiştir . Perakende müdürü bunu ret etmiş ve Prada'nın genel merkezine durumu bildirdiği için de işten uzaklaştırılmış işe gelmediği gerekçesiyle istifaya zorlanmıştır. Bunun üzerine mahkemeye başvurmuş ve skandal patlamıştır. Yönetim kurulu suçlamaları reddetmelerine rağmen kamu davası açılmıştır.





**Türkiye'de özel şirketlerde %3 oranında engelli çalıştırmak gerekir  
Pirelli lastik firmasının Türkiye kadrosunda yalnızca 1 engeli vardır ve  
cezasını ödemeyi tercih etmektedir.**



# FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KONUSUNDA YAPILMASI GEREKENLER

- Ödül sistemi ve motivasyon araçlarını gözden geçirmek
- Farklılıklara saygı göstermek
- Ortak etkileşim alanları oluşturmak
- Önyargılardan uzaklaşmak
- Yetkilerin keyfi kullanımını engellemek
- Ayrımcılık yapıldığını İddia edenleri dinlemek
- Sosyal etkileşim kapılarını açmak
- İletişim şekillerini gözden geçirmek
- İş teorilerini revize etmek





# ÖDÜL SİSTEMİ VE MOTİVASYON ARAÇLARINI GÖZDEN GEÇİRMEK

- Ödüllendirme eşit ve herkese yönelik olmalıdır
- Terfiler yaşa- kültüre göre değil başarıya göre yapılmalı
- Firmalar tatil, alışveriş çeki, konser bileti, doğum günü kutlaması vb yöntemler denemeye başlamıştır



# FARKLILIKLARA SAYGI GÖSTERMEK

- Küreselleşme şirketler arasında kültür-inanç-dil-ırk ayrımını ortadan kaldırmaya başlamıştır.
- Özellikle çalışmalar firmalarda kadınlar-engelliler üzerinde yoğunlaşmıştır
- Dünyada 49 ülkede faaliyet gösteren ülkelerin en iyi işverenlerini belirleyen bir araştırmada; Türkiye'de 10 firma içinde az sayıda Türk firması, çoğunluğun yabancı yatırımlı firmalar olduğu görülmektedir



# ORTAK ETKİLEŞİM ALANLARI OLUŞTURMAK

- Ülkeler ortak özelliklerde buluşmayı amaçlamışlardır
  - Dünya Bankası
  - Dünya Sağlık Örgütü
  - Dünya Ticaret Örgütü
  - Uluslararası Telekomünikasyon Birliği
- Benzer durum işletmeler içinde geçerlidir



■ PEŞİN HÜKÜMLÜ, ÖNYARGILI OLMAK;  
DAİMA ZAYIF OLMAK DEMEKTİR  
(SAMUEL JOHNSON)

■ HİÇBİR KÜLTÜR DİĞERİNDEN ÜSTÜN  
OLAMAZ, YALNIZCA FARKLI OLUR  
(FRANS BOAS)



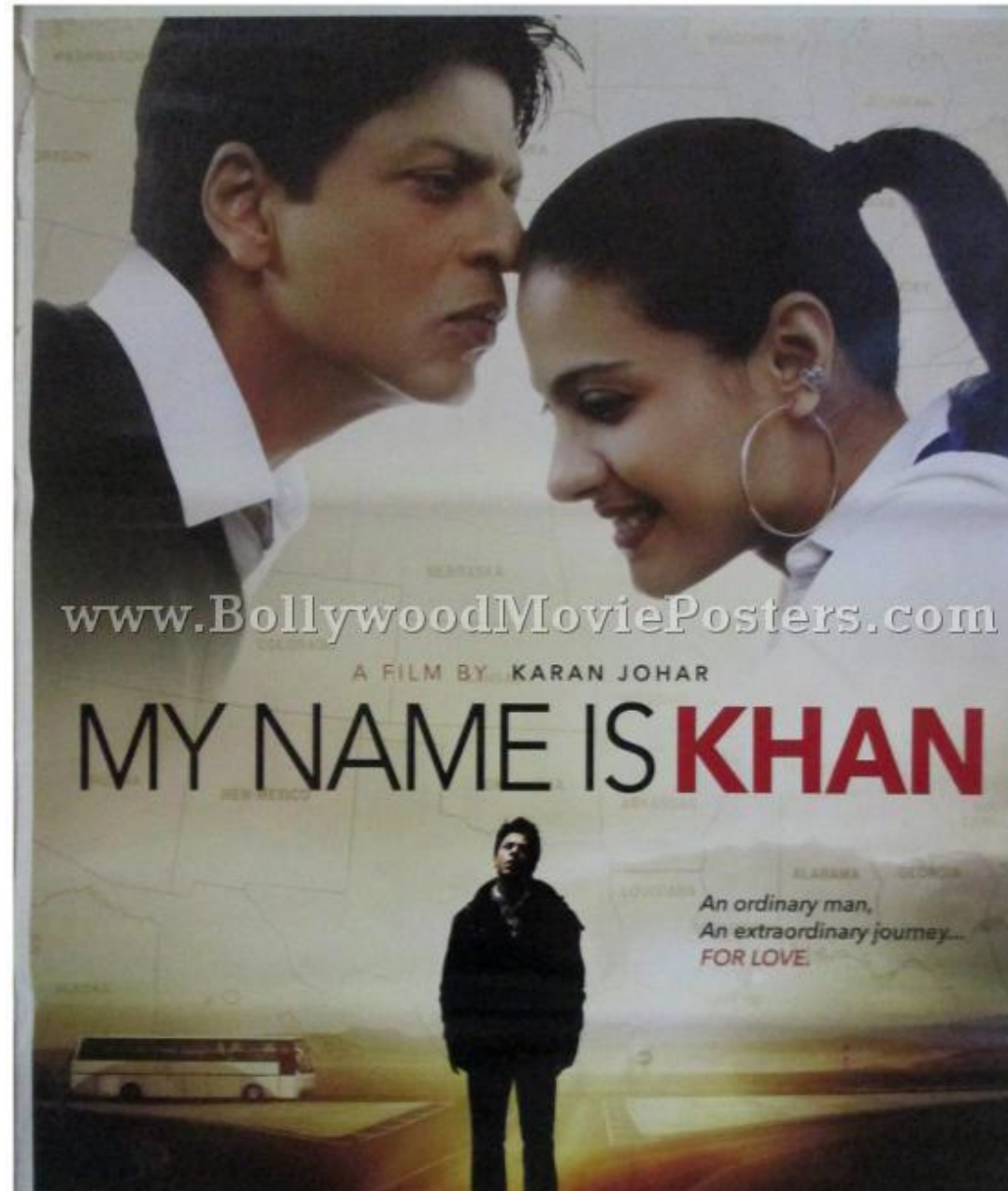
# ÖNYARGILARDAN UZAKLAŞMAK

- Önyargıların olması işte zaman ve verim kaybına neden olur.
- İletişim kurmalarını sağlamak önyargıların önüne geçmek için en etkili yöntemlerden biridir











# **YETKİLERİN KEYFİ KULLANIMINI ENGELLEMEK**

- Genellikle bireyler yetkilerini ve kanunu kötüye kullanarak, ayrımcılık yapmaktadır.
- BİMER ve CİMER gibi merkezler bu amaçla kurulmuştur



■ ASLINDA BİR MAKAM, SADECE  
BAŞINDA OLAN İNSANIN O  
MAKAMDA NE YAPTIĞIYLA DEĞER  
KAZANIR (STEFAN ZWEİG)

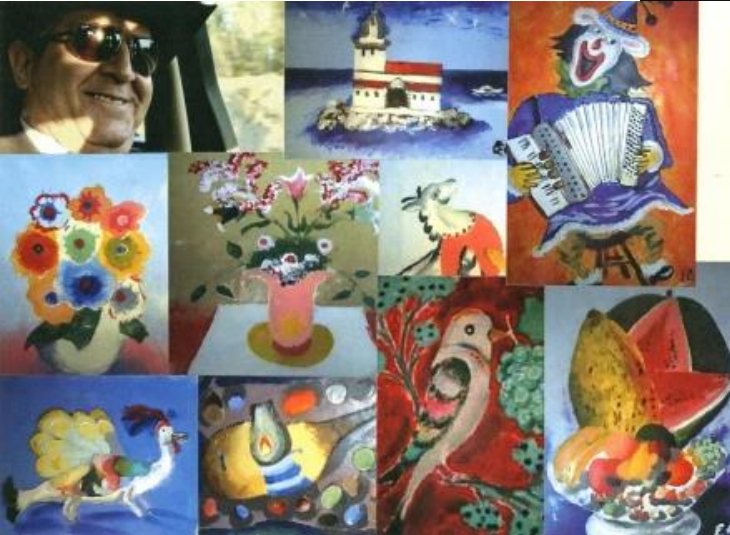


# AYRIMCILIK YAPILDIĞINI İDDİA EDENLERİ DİNLEMEK

- Ayrımcılık yapıldığını iddia edenlere karşı genellikle suçlama eğilimi vardır
- Kişiyi iyice dinlemek ve empati kurmak önemlidir
- Yönetici firmanın vizyonu doğrultusunda kararlar almalıdır



**EŞREF ARMAĞAN:** Doğuştan görme engelli biri  
resim çizebilir mi?. Buna inanmak ne kadar zor?



# SOSYAL ETKİLEŞİM KAPILARINI AÇMAK

- İK'nın en önemli görevlerinden biri de çalışma ortamını olumsuz etkileyen durumları tespit etmek ve önlemler almaktır
- Stresli iş ortamı
- Düşük motivasyon
- Güvensizlik
- **Etik dışı davranışlar (torpil-ayrıcalık yapma)**






# İLETİŞİM ŞEKİLLERİNİ GÖZDEN GEÇİRMEK

- Yapılan bir çalışmaya göre çalışanların %70'i işyerinde mutlu olmasını çalışma arkadaşlarına bağlamaktadır.
- Dedikodu



A woman with dark hair and a black strapless top is shown from the chest up, looking directly at the camera with a wide-eyed, open-mouthed expression of shock or surprise. A man with short dark hair is positioned behind her, leaning in and whispering into her ear. The background is a dark, textured grey. A semi-transparent grey rectangular box is overlaid across the middle of the image, containing white text.

**Dedikodu, basit ruhlu insanların eğlencesidir.  
Pierre Corneille**





# İŞ TEORİLERİNİ REVİZE ETMEK

- İşyerinde farklılıklardan kaynaklı sorunlara yönelik alınan önlemler dönem dönem kontrol edilmelidir
- Revize edilmelidir. Yönetimde Liyakat önemlidir
  - Terfilerde tanıdık yakınlar mı tercih ediliyor?
  - Gizli iş ilanları torpilli birileri mi alınacak düşüncesini aklınıza getiriyor mu?
    - Bazen firmalar torpil baskısından kaçınmak için de gizli ilanlar verebilmektedir
    - Doğrusu nedir?



■ İyi yöneticiler astlarıyla sorunları konuşmaz, bunun yerine onların kendi sorunlarını dile getirmelerine imkan verir

(Peter Durucker )



# ÖRNEK OLAY

- Bir zürafa, şehir dışındaki bir yerleşim yerinde, kendi ailesinin ölçülerine ve yaşam tarzına uygun yeni bir ev yapmış...



- **Konu İle İlgili Sorular**
- **1.Zürafanın fil konusunda yanlışları nelerdir?**
- **2.Filin yapması gerekenler neler olmalıydı, tartışınız**
- **3.İşletmelerde farklılıkları yönetebilmek için neler yapılmalıdır?**



# ŞİRKETİ EV OLARAK DÜŞÜNÜRSEK;

1. File ihtiyaç var mı? Neden var?
2. Filin barınacağı zürafa evinin kontrol edilmesi gerek (SWOT analizi)
3. Filin uyum süreci ve yaşayacağı zorluklar
4. Tamamen evin (şirketin) değişmesi gerekir (şirket kültürü)
5. Başarıya ulaşan şirket benzer kişileri işe alabilecektir. Aksi durumda büyük sorunlar yaşayacaktır.

