Farklılıkların yönetimi

2019-2020 Bahar

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

Süreç odaklı modeller

Süreç odaklı modeller

- Farklılıkların yönetimi açısından bir örgütte demografik özelliklerde artış ve çeşitliliği sağlamak tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bir işletmenin, farklılıkları nasıl tanımladığı ve «farklı örgüt» olabilmek için ne gibi faaliyetlerde bulunduğu çok daha önemlidir. İşletmenin etkinlik artışını sağlayan da budur.
- Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerde işletmede farklılıkların artırılması ve farklılıklara saygı duyulması motifleri öne çıkmakta idi. Ancak «*farklı bir örgüt*» olabilmek için ne tür faaliyetlerde bulunulması belirtilmemekteydi.
- Süreç odaklı modellerde modele farklılıkların yönetimi ile ilgili süreçler de dahil edilmiştir.
- Süreç odaklı modeller aynı zamanda öğrenme odaklıdır. Bu modeller öğrenen örgüt kavramı ve uygulaması ile yakın ilişkilidir.

Öğrenen örgüt nedir?

- Öğrenen örgüt çalışanları değişime açıktır. Bu tip örgütler, farklılıklara ilişkin gösterilen çabaları kabul edecek bir işgücü yapısına sahiptir.
- Öğrenme odaklı bakış açısının, farklılıkların yönetimi düşünüş tarzına katkısı büyüktür. Etkin öğrenme yaklaşımına uyum sağlayan örgütler, «farklı» işgücünün sunduğu çoklu bakış açısında değer veren liderlere sahiptir. Bu liderler, tüm çalışanların yüksek performans standartlarını sürdürmesini, gelişmesini ve ilerlemesini teşvik eden açık bir kültürü destekler.
- Bununla birlikte, öğrenme odaklı olma, farklılıkların yönetimi ile aynı şey değildir. Örneğin, yeni iş yetenekleri geliştirme konusunda işlevsel olan bakış açısının, aynı zamanda çalışanların kendilerine benzemeyen diğerleriyle ilişki kurması konusunda da etkin olacakları kesin değildir.

Süreç odaklı ara modeller

- Thomas ve Ely’nin modeli
- Taylor Cox’un yeni modeli
- Richard Allen ve Kendly Montgomery’nin modeli

Thomas ve Ely’nin modeli

Thomas ve Ely, örgütlerin farklılıklarla ilgili bakış açılarını üç grupta toplamaktadır:

- Ayrımcılık ve adalet bakış açısı
- Pazara erişim ve yasalara uygunluk bakış açısı
- Öğrenme ve etkinlik bakış açısı

- *Ayrımcılık ve adalet bakış açısı*; işe alım sürecinde farklı gruplara mensup adaylara karşı adaletli olmaya çalışır.
- Bu nitelikteki örgütler alt kademelerinde, *farklı* bir işgücüne sahipmiş gibi görünebilir. Fakat bu kadarlık çaba farklılıklara yönelik olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak için yeterli olmaz. Bu işletmelerin, farklılıklara yönelik çabalarına ilişkin tek ölçüt, azınlık üyelerinin o işletmedeki sayısal oranı veya çokluğudur.

- Farklılıklara bu bakış açısıyla bakan liderler, daha çok istihdamda fırsat eşitliği ve iş yasalarının gereklerini yerine getirmeye odaklanırlar. Bu örgütler, kadınlar ve diğer azınlıklar için mentörlük ve kariyer programları düzenler ve çalışanlara kültürel farklılıklara saygı duymaları için eğitim programları düzenler.
- Bu yaklaşım felsefi olarak, «hepimiz aynıyız, hepimiz aynı olmayı istiyoruz» varsayımına dayanır. Bu paradigmada, işgücünün, örgütü kültürünü ve işleyişini etkileyecek şekilde farklılaşması arzu edilmez. Ancak herkesi aynı görme yaklaşımı, çalışanları farklı kılan özelliklerin dikkate alınmaması sonucunu doğurur.

- *Pazara erişim ve yasallık yaklaşımı*, çeşitli müşterilerden oluşan pazara daha rahat ulaşabilmek için, işgücünde de farklılaşmaya gitmenin gerekliliğini vurgular. Bu yaklaşım 1980 ve 1990'ların rekabetçi ortamında doğdu.
- *Ayırımcılık ve adalet yaklaşımı*, asimilasyon ile ırk ve cinsiyet körlüğü yaklaşımını benimserken, *pazara erişim ve yasallık yaklaşımı*, farklılıklara saygı göstermeyi ve onları kabul etmeyi benimser. Çeşitli müşterilerden oluşan pazara daha rahat ulaşabilmek için, işgücünün farklılaşmasının gerekliliğine vurgu yapılır. Bu yaklaşım, niş pazarlara ulaşılmasına imkan sağladığı için örgüt verimliliği açısından yaralıdır.
- Diğer yandan şirketin küçük bir yanını kapsamakta, örgütün bütün işlevlerinde öğrenme ve yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunmamaktadır.

- *Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı*nı benimseyen liderler, örgüt içinde uyumu sağlamak için farklılıkları göz ardı ederler. *Pazara erişim ve yasallık yaklaşımı* ise çalışanların yetkinliklerinin gerçekte ne olduğunu anlamadan ve bu yetkinliklerin örgüt işlerine tam olarak uygun olduğunu varsaymaktadır.
- Bu yaklaşımın bir değer sakıncası, niş pazarlara ulaşmak amacına yönelik olarak istihdam edilen çalışanların, bir süre sonra farklılıkları nedeniyle istismar edildikleri duygusuna kapılmasına yol açmasıdır. Çünkü niş pazarlar daraldıkça işletmede bu nitelikteki personele olan ihtiyaç da azalır.

- *Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı*, önceki iki yaklaşımın üstün yanlarının harmanlamasından doğmuştur.
- Bu yaklaşımda, örgüt, çalışanların farklılıklarını içselleştirmekte ve bu farklılıklar sayesinde öğrenme ve gelişmenin olacağına inanmaktadır. Bu yaklaşım, «hepimiz farklılıklarımızla aynı takımdayız» anlayışını benimser.
- Bu bakış açısı, çalışanların hangi gruba mensup oldukları ve nereden geldikleri ile ilgilenmemekte, farklı bakış açılarına sahip çalışanların öğrendiklerini bütünleşmeye odaklanmaktadır.
- Farklılıkların yönetimine öğrenme ve etkinlik perspektifinden bakan örgütler, tüm örgüt sistemlerinde adaleti teşvik etmekte ve farklı işgücünün sunduğu niş bilginin faydasına inanmaktadır. Bu örgütler, farklılıkları, tüm üyelerinin örgüte yeni ve farklı açılardan katkı sağlayabilmesi için birer fırsat olarak değerlendirmektedir.

- Thomas’a göre bir örgütün, farklılıkların öğrenme ve etkinlik fırsatı yaratacak şekilde stratejik bir bakış açısı benimsemelerinin yolu, *çok kültürlü liderlik* tarzıdır.
- Çok kültürlü örgütleri yöneten liderler, kültürel sınırlar arasında kilit rol oynama, etnik ayrımcılığı reddetme ve kendi etnik kimlikleri hakkında yüksek farkındalık düzeyinde olma gibi *yeni bir yetkinlik seti* geliştirmelidir.

Farklılıkları yönetmede başarılı liderlerin ortak özellikleri:

- Konu ile ilgili zihinsel bağlantılar kurma
- Açık tartışmaları teşvik etme
- Şirket içinde, tüm çalışanların örgüte katkısını önleyecek olumsuz davranışları önleme
- Örgütsel güveni koruma

Örgütlerin farklılıklardan öğrenme ve gelişme amaçlı yararlanmaları için sekiz koşul:

1) Farklı işgücünün, işe bakış açıları ve iş yapma yaklaşımları farklı olacaktır.
2) Bir örgütte, farklı bakış açılarının varlığı öğrenme fırsatları yaratırken, bazı zorluklar da getirmektedir.
3) Örgüt kültürü, herkesten yüksek performans standartları beklediğini yansıtmalıdır.
4) Örgüt kültürü, kişisel gelişimi desteklemelidir.
5) Örgüt kültürü, açıklığı teşvik etmelidir.
6) Örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalıdır.
7) Örgüt, misyonunu açık bir şekilde ifade etmeli ve tüm örgüt tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır.
8) Örgüt, bürokratik olmayan bir yapıya sahip olmalıdır.

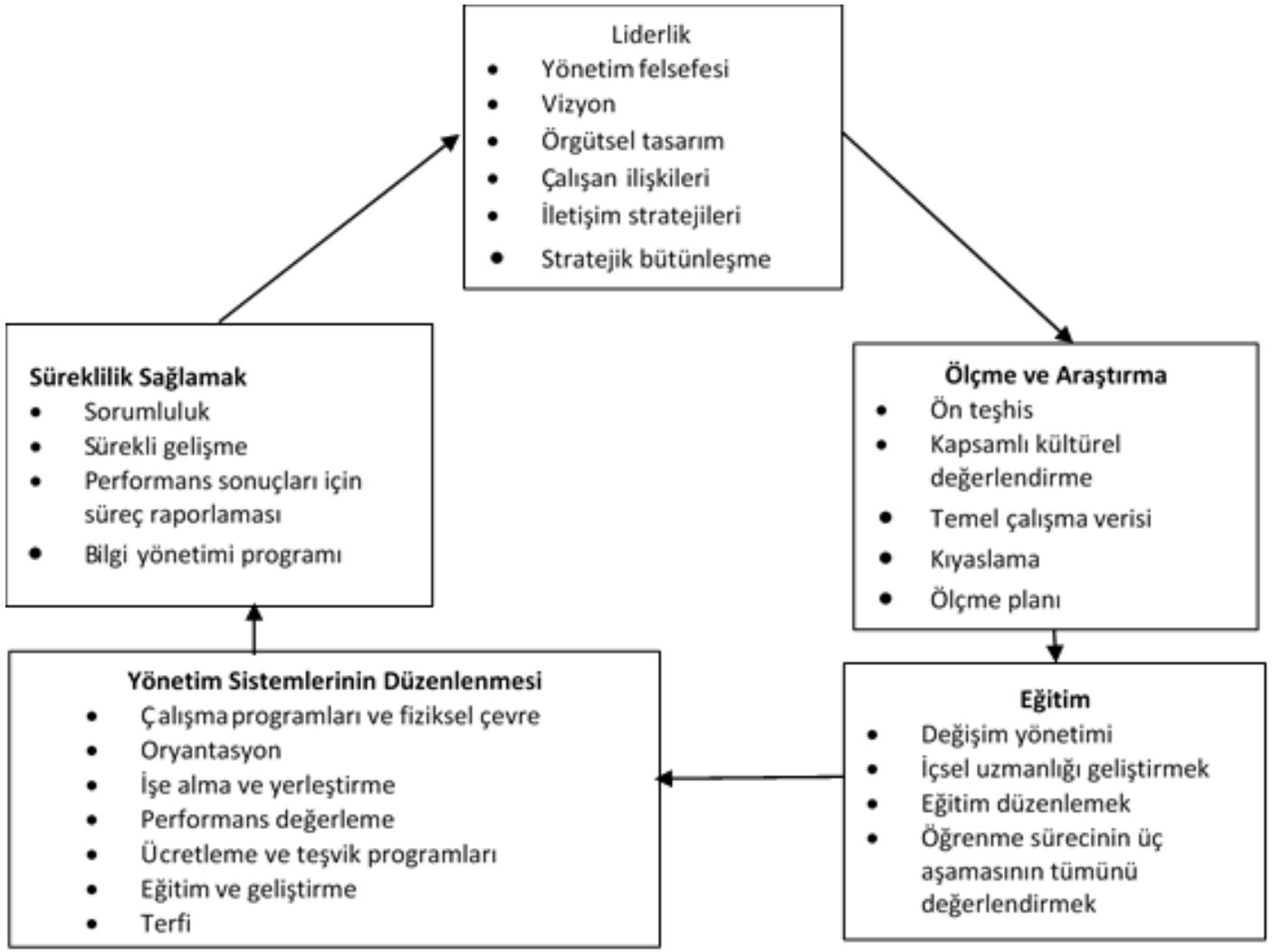
- Bir örgütte bu sekiz koşulun tümü aynı anda gerçekleşmeyebilir. Ancak bunlardan ne kadar fazlası gerçekleşirse, farklılıklar o kadar etkin yönetilir.

Cox’un gözden geçirilmiş Farklılık Modeli

Cox’a göre, çokkültürlü bir örgütteki değişim, beş temel bileşeni içermelidir*: Liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve sürekliliğin sağlanması.*

- *Liderlik bileşeni*, farklılıkları destekleyecek bir yönetim felsefesini ve vizyonun oluşturulması ihtiyacına yönelik genel faaliyetleri kapsar.
- *Eğitim bileşeni*, öğrenme sürecinin ilerlemesi için sistemlerin ve içsel uzmanlığın geliştirilmesini mümkün kılar.
- *Yönetim sistemlerinin düzenlenmesi*, örgüt içindeki sitemlerin yönetim vizyonu ile uyumlulaştırılmasını sağlar.
- Süreçler başarıyla tamamlandığında sistemin sürekliliği sağlanmış olur.
- Tabii ki, her aşamada yapılanın ölçülmesi gerekir.

Taylor Cox'un gözden geçirilmiş modeli



Allen ve Montgomery’nin modeli

- Allen ve Montgomery’nin modeli teorik ağırlıklıdır.
- Model, farklılıkların yönetimi sürecini değişim açısından ele almasıyla diğer modellerden ayrılır. Allen ve Montgomry’e göre farklılıkları yönetmek, öncelkle değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir.
- Modele göre örgütler, ilk olarak sahip oldukları durumu *çözerler*, sonra yeni bir duruma *geçerler* ve arzu edilen hedefe ulaştıklarında durumlarını yeniden *dondururlar*.

Richard Allen ve Kendy Montgomery'inin modeli

Çözme
- Üst yönetimin sorumluluğu ve vizyon
- Sembollerle iletişim ve yönetsel eylemler
- Amaç belirleme

↓

Hareket Etme/Değişim
- İşe alma ve sosyal yardım programı
- İşbirliği ve strajyerlik programları
- Eğitim ve geliştirme
- Mentorluk ve kariyer geliştirme

↓

Yeniden Dondurma
- Politika ve prosedürler
- İş tanımları
- Ödüllendirme sistemi

↓

Rekabetçi Üstünlük
- Yaratıcı ve karar verme süreçlerimde gelişme
- Daha atik ve kolay adapte olabilen işgücü
- Daha geniş demografik özelliğe hitap edebilmek için pazarlama yeteneklerini geliştirmek
- Pazar payını artırmak

- *Makale*: Mert Gürlek; Muharrem Tuna (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Açısından Örgütsel Özdeşleşmenin Teorik Temelleri, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi,* 2(3), 39-48.
- *Film Analizi*: Sonsuzluk Teorisi (2016). Yönetmen: Matthew Brown