

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1. Farklılık: "Başlangıçta"

"Aynı olan insanları yönetmenin kolay olduğu konusunda bir sorun yoktur ama biz aynı değiliz ve problemleri yaratan bizim benzerliklerimiz değildir"

Jim Braham(1989)

Farklılık nedir? Farklılık şöyle tanımlanabilir: ırka, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanların arasındaki farklı veya benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yolları.¹

Farklılık çok hassas bir konudur ve şöyle nitelendirici isimlerle tartışılır, sivil toplum hakları, olumlu hareketler, ırkçılık ve cinse karşı önyargılı olma. En yüksek mahkeme yargıcı Thurgood Marshall emekliliği üzerine, 1991'de Amerikada bir siyah olarak, "ben özgür değilim" demiştir. Bu ülkedeki en rütbeli siyah adam olarak deneyimlerini çok iyi dolaşmış "Amerika'da herhangi bir şehirde zenci olup olmadığını anlamak için elini

¹ Air University Pamphlet, Diversity Awareness and Equal Opportunity and Treatment, November 1994,2.

yüzünün karşısına kaldırmak zorunda kalmamış" bir yataklı vagon kapıcısının deneyimlerine benzetiyor.²

Onun bu yorumu farklılığa bir bakış açısı gösteriyor; ama gerçekte utanç verici, bir zamanlar farklılık sorunu çok hararetli olmuştu ve buna yaklaşım dile getirmek ve bunun için birşey yapmamaktı. Aslında ne söylerseniz söyleyin ya da yapın sizin aleyhinize kullanılabilirdi. Bundan dolayı, farklılığın karmaşıklık ve bir iş prensibidir. Gerçekten de, daha önce tartışması yapılmamış bir konu olan kadınlara ve beyaz olmayan insanlara uygulanan farklı muamele probleminin çözülmesi zordur. Birçok organizasyonda da bu problem konuşulmamakta, konunun dışında durulmaktadır.

Farklılık, yaklaşık aynı zamanlarda kendi kritik noktalarını yakalayan üç önemli eğilimin nedeni olarak sorun olmuştur:

- 1) Global pazarın çok güçlü bir rekabet ortamı haline gelmesi (Amerikan şirketlerinin işlerini yaptığı pazar),³
- 2) Amerikan işgücünün görünümünde olan dramatik değişim, daha fazla farklılaşması,⁴
- 3) Kişilerin farklılıklarını ilân etmeye başlamaları ve eşsiz oldukları konularda daha az sorumluluk almaları.⁵

Bu üç olay kabiliyetin uyum olarak kabul edildiği eski zamanlardan göze çarpan bir ayrılma olduğunu gösteriyor.⁶

² Ann M. Morrison, The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America

³ R. Roosevelt Thomas ,Jr. ,Byond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, (New York, NY:American ManA.G.E.ment Association),3.

⁴ A.G.E.,3

⁵ A.G.E.,4.

⁶ A.G.E.,4

Farklılığı anlamakta, geleneksel olarak, Amerikan yaklaşımı asimilasyon olmuştur. Örneğin, bir işverenin çalışanına yaygın olarak söylediği şudur: "Bu şirkette özel bir kültür benimsedik ve kalıplarımıza uyan çalışanlar uymayanlara oranla daha başarılı oldu. Bize katılan kişinin önüne bir ayna koyarız. Bu aynaya bizim burada işleyen kurallarımızı yansıtacaksınız. Eğer uyarsanız, sorun yok. Eğer ki uymazsanız biz sizin özelliklerinizi uygun hale getirmek için sizden izin istiyoruz. Bu bizim karşılıklı yararımızdır. Bu şirket için üretici bir ilişkiyi garanti edecektir."⁷ Yukarıdaki örnek birçok yönetici tarafından geçmişte çok kabul gören bir yöntemdir. Asimilasyon modeli birliği ve ortak amacı garanti eder, kaosu önler.⁸

1.1. Farklılığa nasıl yaklaşımlar geliştirilmiştir

Farklılığın gelişimi yıllarca kullanılmış beş çeşitli yaklaşım tanımlanarak anlatılabilir. Bu yaklaşımlar: Altın kural, asimilasyon(benzetme), yanlışları düzeltme, kültür spesifik yaklaşım ve çok kültür yaklaşımı.

Altın kural yaklaşımında düşünce her bireye nezaketle davranmaktır. Bu yaklaşıma göre en büyük farklılıklar şahsi farklılıklardır. Mademki herkes özel ve farklıdır, herkes takdir edilmeli ve herkese eşit davranılmalıdır. Sonuçta farklılığı işler hale getiren bireysel sorumluluk ve moraldir.

Asimilasyon; tüm bireyleri bir organizasyondaki baskın stile benzetmektir. Bu yaklaşım önceki stillerinden, işlerinden, kıyâfetlerinden veya değerlerinden çalışırken vazgeçmek zorunda olduğunu düşünen bireyler içerisinde kişisel çatışma yaratmaktadır.⁹

⁷ A.G.E.,7.

⁸ A.G.E.,7.

⁹ A.G.E.,6.

Asimilasyon iş stratejisi olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır; fakat asimilasyon yaratıcılığı ve geniş bir bakış açısını bastırabilir. Oysa bunlar günümüz pazarında yarışabilmek, varolabilmek için önemli kriterlerdir.¹⁰

"Yanlışları düzeltme" tarihte belirli spesifik gruplara (Amerikan yerlileri, İspanyollar ve genelde kadınlar) yönelik haksızlıkları gösterme girişimidir. Bu gruplar bir organizasyonda kritik bir kitle haline gelmişlerse, kiralanmışlarsa, ilerletilmişlerse ve daha fazla adaletli ödüllendirilmişlerse hedef alınmışlardır. Bu yaklaşım olumlu hareketler kavramına çok yakındır; fakat daha fazla dikkat organizasyonun performansını arttıracak her bir grubun eşsiz karakterinin avantajını anlamaya ve almaya verilmiştir. Kültür spesifik yaklaşımı sıkça, çalışanları bir uluslararası görev için hazırlamakta yardımcı olarak kullanılmıştır. Çalışanlar farklı kültür normlarını öğrenir, davranışlarını çevreye uyudururlar. Fakat o kültürün değerlerini değerlendirmek için küçük bir girişim vardır. Yani çalışanlar sürekli bir değişim içermeyen yüzeysel bir değişimle kültüre uyarlar.

Çok kültür yaklaşımı, farklı grupların kalıtım, karakter ve değerleriyle ilişkili farklılıkların anlayışını ve değerlendirmesini içerir. Asimilasyon modeliyle karşılaştırma yaparsak, bu yaklaşım organizasyonun değişmesi ve çalışanların standartlarının birbirine uygun hale getirilmesi gerektiğini kabul ediyor. Bu yaklaşımdaki açık amaç, çok sayıda önemli farklılıkların kullanılarak organizasyonu güçlü hale getirmektir.¹¹

¹⁰ A.G.E.,6.

¹¹ A.G.E.,7

1.2. Farklılıkları yönetme

Farklılığın gelişimi, bütünleşmeyi ve haberdar olmayı içermek zorundadır. Farklı geçmişe ve fiziksel karaktere sahip insanlar organizasyonun planını yapacak ve uygulayacak, içinde yeteneklerini ve fikirlerini kullanabilecekleri takımlara ayrılmak zorundadır. Bu düşünce tarzı farklılıkları yönetme kavramına rehberlik eder. Farklılıkları yönetmek insan kaynağı yönetiminin bir formudur. Bu birçok yolla çalışanların farklılıklarını ve benzerliklerini gösterir.

Farklılıkların yönetiminin anlamı farklılığa eş zamanlı olarak üç basamakta yaklaşmaktır: Bireysel, kişiler arası ve organizasyonel. Geleneksel bakış açısı, farklılığı bireysel ve kişiler arası olarak görmektedir. Yeni olan farklılığı bütün organizasyonun önemli noktası olarak görmektedir.

Farklılık yönetimi organizasyonların yönetildiği yolla ve menajerlerin işlerini yaptığı yolla uğraşır. Bu çok spesifik bir tanıma dayandırılıyor: kişilerin tam potansiyellerine ulaşabilecekleri bir çevre yaratmak.

Sonuç olarak, bilinen yaklaşımlardan farklı, farklılıkları yönetmek bir program, bir şeyi yapmak için düzenlenmiş bir hareketler bütünü değildir. Bu şirketlerin çalışma tarzı ve uygulamalarında esaslı değişim gerektirir.

2. Farklılık Modelleri

Farklılık üzerine anlayışımızı arttırmak için bugünün iş gücünü etkileyen üç farklılık modeli inceleyeceğiz:

- 1) Ayrım ve İyilik,
- 2) Erişim ve Meşru olma modelleri güçlü yollarda organizasyonel düşünce tarzı oluşturur. Bu iki örnek, birçok organizasyonel çevrede kişilerin motivasyon ve kişisel düzen kaynağı olur. En sonunda, farklılığı yönetmek için Öğrenme ve Etkileycilik modeli ilk iki örneği birleştirir.

2.1. *Ayrım ve iyilik modeli*

Bu model farklılığı anlamada en etkili yöntemdir. Farklılığa bu objektifle bakan liderler her zaman eşit olanaklar, adaletli davranma, federal eşit iş olanaklarının gerekleriyle uyum içinde olma üzerine dikkatini toplar. Bu modelin temelinde yatan mantık şöyle ifade edilebilir:

"Bizim çalışanlara eşit ve saygıyla davranan ve bazılarını başkalarının üstüne haksız avantajların verilmediği bir menajerlik yöntemine ihtiyacımız var."

Bu modelin yararı bir organizasyondaki demografik farklılığı arttırmaya yatkın olmasıdır ve sıkça adaletli davranmayı ilerletmede başarılı olur. Kısıtlamalar olan renk körlüğü, cinsiyet körlüğü ülküleri kesin varsayımlar üzerine kuruludur "biz hepimiz

aynıyız" veya "biz hepimizin aynı olmasını arzuluyoruz". Bu modelde, iş gücünün farklılıkları organizasyonun çalışmasını veya kültürünü etkilemesi arzu edilmez. Organizasyon, herkes aynı ırk, cins ve uyruktanmış gibi işlemelidir. Bu model ile farklılığı yöneten liderler, insanların farklılıklarının nasıl çalışmada, yönetmede, çevreye bakış açısında, insanları yönetmede ve öğrenmede bir potansiyel farklılık oluşturduğunu göreceklerdir.

2.2. Erişim ve Meşru olma Modeli

Biz artan bir çok kültürlü toplumda yaşıyoruz ve yeni etnik gruplar gruplar hızlı bir şekilde tüketici gücü kazanıyor. Organizasyonlarımızın bu farklı gruplara giriş yapabilmesini sağlayacak demografik olarak daha farklı işgücüne ihtiyacı var. Bizim tüketicileri anlamak, onlara daha iyi hizmet sunabilmek ve onlarla meşru olmayı kazanmak için birden fazla dil konuşabilme yeteneğine sahip çalışanlara ihtiyacımız var.

Bu modelin gücü, motivasyona ve rekabetçi avantaj için potansiyele dayanan çevresinde yatıyor. Fakat model daha çok kısıtlamaları için kayda değer. Erişim ve meşru olma organizasyonları, bir organizasyonda kültür farklılıklarının rollerini bu farklılıkların gerçekten çalışmayı nasıl etkilediğini analiz etmeden vurgulamaya eğilimlidir.

3. Farklılığı Yeniden Tanımlamak

Farklılık kelimesi, genelde farklı ırklardan, kültürlerden, etnik kökenlerden oluşan iş güçlerini tanımlamak için kullanılmıştır¹². İş dünyasında ise, farklılık, parçalarından oluşan değişik programları kuşatan anlamsal bir şemsiye olmuştur. Bu parçalar: olumlu faaliyet, çoğul-kültürelilik, farklılıkları anlamak, ve başka iyi niyetli girişimlerdir¹³. Üst düzey yöneticiler bu terimi daha genel ve üstü kapalı kullanma eğilimlidirler, fakat onlar da doğal olarak kendi işgüçlerinin nüfussal niteliklerine başvurmaktadırlar¹⁴.

Farklılığı artık daha geniş bir vizyonla tanımlamak gereklidir: Farklılık, farklarla eş anlamlı değildir; farkları ve benzerlikleri kapsar. Yani, yönetsel kararlar verirken, artık ortamda bulunan farklar ve benzerliklerle ayrı ayrı değil, eşzamanlı olarak uğraşmak gereklidir.

Bunu kavramlaştırmanın bir yolu, mikro/makro boyutlarda düşünmektir. Mikro bakış açısı, tek bireye bakarken makro bakış açısı karışıma bakar. Mikro farkları

¹² R. Roosevelt Thomas, Jr., *Redefining Diversity*, (New York, NY: American Management Association), 4.

¹³ A.G.E. 3.

¹⁴ A.G.E. 5.

algılamayı kolaylaştırırken makro benzerlikleri görmeyi sağlar. Farklılıkları doğru bir şekilde anlayabilmek için bu ikisini eşzamanlı olarak ele almak gerekir¹⁵.

Bu karışım nosyonunu daha iyi anlayabilmek için bir kavanoz kırmızı fasulye tanesi düşünün; ve içine yeşil ve mor fasulye tanelerini attığınızı hayal edin. Çoğumuz yeşil ve mor tanelerin farklılığı temsil ettiğini düşünür. Oysa ki farklılık, kırmızı, yeşil, ve mor tanelerden oluşan sonuç karışım tarafından temsil edilir. Çoğu yönetici karışıma en son eklenen taneleri nasıl idare edeceğini düşünür; oysa ki gerçekten ırksal farklılıkla başa çıkmaya çalışan yönetici Kürtler, Türkler, aleviler, sünniler veya hristiyanlarla değil en son ortaya çıkan karışımla ilgilenmektedir.

Farklılığın gerçek anlamı, şunu önerir: eğer ırklarla alakalı bir farklılıkla ilgiliyseniz, tüm ırkları katmalısınız, veya bu farklılık cinsiyetle alakalıysa her iki cinsi de katmanız gerekir.

Sonuç olarak, bir farklılık karışımı bileşenleri insanlar, kavramlar, somut veya soyut şeylerden oluşabilir¹⁶. Mesela, eğer çalışanlarınızın çeşitliliğini ele alıyorsanız (ırk, cinsiyet, eğitim, cinsel eğilim, coğrafi köken, veya yaş) bu, bileşenleri insanlar olan bir karışımdır ve bireyler, birçok boyutta sınıflandırılmıştır.

3.1. Farklılık ve Karmaşıklık arasındaki Bağ

Farklılık, karmaşıklığa katkıda bulunur, ve karmaşıklık, farklılığı yansıtır ve ikisi birbirlerini aynalar. Karmaşıklık, içerilen bileşenlerin sayısına ve birbirlerinden ne kadar farklı olduklarına bağlı olan bir fonksiyondur. Aynı şey farklılık içinde söylenebilir: ne kadar fazla iş hattınız varsa ve o kadar fonksiyon; o kadar çok ırk, aralarında o kadar çok

¹⁵ A.G.E. 6.

¹⁶ A.G.E. 8.

fark ve o kadar da büyük farklılık¹⁷. Sonuç şudur: farklılıkla uğraşırken kazandığınız hüner aynı zamanda karmaşıklıklarla uğraşmanızdaki maharetinizi artırır.

3.2. Farklılık, Karmaşıklık, ve Stratejik Yönetim

Farklılık ve karmaşıklık, örgütünüzün stratejik yönetim sürecinize sızacaktır.

Aşağıda sıralan yedi alan eğer kötü yönetilirse bir organizasyonu harabeye çevirebilir:

1. İş gücü farklılığı
2. Takımlaşma
3. Globalleşme
4. Kazançlar ve birleşmeler
5. İş/aile
6. İşlevsel koordinasyon
7. Değişim yönetimi

Bu yedi alan içinde farklılıkların nasıl ele alındığı aşağıda açıklanmıştır:

- İş gücü farklılığı içinde, elinizde sonsuz sayıda sınıf açısından değişebilen bir insan karışımı vardır.
- Eğer takımlar etrafında örgüt kuruyorsanız, benzer sorunlarınız vardır: Şirketin farklı bölümlerinden gelen ve birçok boyutta değişebilen insanlardan oluşan bir karışım.
- Eğer meseleniz küreselleşmeyseniz, milletler karışımıyla uğraşmanız gerekir. Ve bu milletler, arasında insanlar, tarih, kültür, din, politika, teknoloji, öncelikler ve konum açısından farklar vardır.

¹⁷ A.G.E. 9.

- Eğer kazançlar ve birleşmelerle ilgiliyseniz, elizdeki karışım, iş, strateji, başarı faktörleri, vizyon, misyon, teknoloji, kültür, finansal durum, ve insanlar açısından farklara ve benzerliklere sahiptir.
- İş/aile meselelerinin yelpazesi her geçen gün artmaktadır. Elimizde tek ebeveynler, çocuksuz çiftler, çocuklu geleneksel veya aynı cinsiyetli çiftler, çocuksuz geleneksel çiftler veya aynı cinsiyetli çiftler. Bazı çalışanlar tamamen işe yönelik, bazıları öncelikli olarak aileye adanmıştır ve bazıları iş, aile ve özel hayat arasında bir denge bulmaya çalışmaktadır.
- Eğer işlevsel koordinasyon sorunu ile boğuşuyorsanız; görevler, gayeler, iletişim desenleri, zaman yönlendirmesi, insanlar ve kültürlerin farklar ve benzerliklerinden oluşan bir karışımınız vardır.
- Değişimi yönetmek, nicel ve nitel verilerden oluşan bir karışımı yönetmektir. Eğer bu iki çeşit veri ile uğraşamıyorsanız, değişim süreci tehlikeye düşecektir. Bu yetersizlik, bu iki tür veriyi de içeren çoğu organizasyon için ciddi bir engeldir.

3.3. Farklılıkların Yönetimi Süreci

Farklılıkların yönetimi süreci, daha birleşik ve verimli bir tavır meydana getiren koordinasyon halindeki bir süreci idare etmek için mevcut, dört adımlı bir araçtır. Bu adımlar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Adım 1: Sorunu Aydınlat

Önce ne olduğu tahlil edilmelidir. İşinizin bulunduğu çevrede ne türlü değişimler olmakta, ve bunlar ne kadar önemli. Örgütsel misyonunuz için ne başarmanız gerekli ve

başarınızı neler engelliyor? Sorun tam olarak ne? Anahtar, önyargısız ve kişisel bakış açıları olmadan net görüş sahibi olabilmektir.

3.3.2. Adım 2: Farklılık Karışımını Çözümle

İkinci adım, bulunduğunuz koşullar içindeki unsurları tahlil etmektir. Gaye, durumu farklılık karışımları açısından belirlemektir. Eldeki karışımın öğeleri nelerdir? Mesela, uğraşınız üretim hatlarından oluşan bir karışımsa, bunlar şu alanlarda farklı veya benzer olabilir:

İmalat tezgahı, dağıtım kanalları, kar oranları, müşteri tabanı, geliştirme mâliyeti, vs. Kendinizi karışımın her parçasını ele almaya zorlamak, bir çözüm tasarlarken tüm tabanı gözden geçirdiğinizden emin olmanın ilk adımıdır.

3.3.3. Adım 3: Farklılık Gerilimini Sına

İkinci adımdan sonra kendinize şu soruyu sormalısınız: Burada farklılıkların sonucu olan gerilimi görüyor muyum? Eğer öyleyse bunla ilgili ne yapmalıyım? Farklılıkların gerilimi, karışımındaki öğelerin etkileşmesinden kaynaklanan çatışma, baskı, ve gerginlikle ilgilidir. Bir çeşit tansiyon çoğunlukla farklılıklar karışımına refakat eder, ama her zaman değil. Varsa ayırt etmesi zor değildir. Değişik formlar alabilir. Burada sorulması gereken soru, önemsemeye değip değmeyeceğidir?

Her gerginlik kötü değildir. İyi gerginlik yeni fikirler, yeni ürünler, ve yeni süreçler üretir. Gerginlik sadece, örgütsel amaçlara ulaşmanızı engellediğinde sorun teşkil eder. Bunun zararları çoktur: kişisel ilişkiler ağız dalaşına sebep olabilir. Bölümler arası gereksiz rekabetler, işin felce uğramasına sebep olur. Burada esas olan, çözümsel yeteneğinizi bilemeniz gerektiğidir.

3.3.4. Adım 4: Faaliyet Seçeneklerini Gözden Geçir

Liderlere yardımcı olacak bir başka araç da “Farklılık Görüngesi”dir. Bu araç, ilerde açıklanacak olan sekiz faaliyet seçeneği sunar. Lider, sorunun özünü belirledikten sonra (ilk üç adım), iş bu seçenekleri gözden geçirmek ve sorunun çözümünü mümkün kılan birini (veya daha fazla) seçmektir.

3.4. *Farklılık Görüngesi: Hareket için Sekiz Seçenek*

Farklılık görüngesi aracı, sekiz hareket seçeneği açıklar ve verilen koşullar için en uygun tercihi yapmaya yarayan bir sistem tanımlar. Bu araç, en azından şu belli başlı meselelere seslenebilmelidir: (1) Mevcut farklılık karışımı ve hareket noktaları, (2) hangi hareketin seçileceğini belirleyen etkenler.

3.4.1. Seçenek 1: Kapsa/Dışla

“Kapsa”, birçok insanın da aşına olduğu, olumlu hareket çalışmalarını destekleyen ve esas amacın hedef grup üyelerini artırmak olduğu seçenektir. Bunun tersi, dışlamaktır ki, bundaki amaç da farklı öğeleri dışarda tutarak veya içeri alındıktan sonra çıkararak, farklılıkları en aza indirmektedir.

3.4.2. Seçenek 2: İnkâr et

Bu seçenekte herkes, farklılıkları inkar eder. İnkâr etmek, yönetsel düşünmede önemli bir rol oynamıştır. Özellikle de, anlayışlarını işgücü ile sınırlayan yöneticiler için. Bunlar, farklı çalışanlara, farklılıklarının örgütün onlara davranışını etkilemeyeceğini ve ne kadar yükselbileceklerini erdem ve başarımlarının belirleyeceğini söylerler.

3.4.3. Seçenek 3: Sindir

Bu seçeneğin dayanağı, tüm farklılıkların azınlık olduğu ve egemen öge gibi olmayı öğreneceğidir. Azınlık çalışanlar uyum sağlayacaktır; yeni bir denizaşırı hareket, merkezdeki gibi yapılandırılacak ve yürütülecektir: Yeni ürünler eski ürünler gibi imal edilecek. Sindirme, farklılıkların yönetiminde egemen yaklaşım olmuştur. Fakat sınanmış ve doğru reçeteler aynı sonuçları vermemeye başladığında ve örgüt çevresi dengesiz olmaya başladığında zorluklar çıkmaya başlar.

3.4.4. Seçenek 4: Ez

Bu seçenekte farklı mevcudiyetler gizlenir. Ezmek (bazen sindirmeyle aynı anlamda kullanılır), inkar etmekten şu noktada ayrılır: farklılıklar tanınır, kabul edilir, fakat işletmenin iyiliği için bastırılır, yıldırılır.

3.4.5. Seçenek 5: Tecrit et

Tecrit, egemen sistemden farklı mevcudiyetleri veya insanları dahil etme imkanını, kurumsal kültürü veya sistemleri değiştirmeden sağlar; sadece farklı varlık kenara itilir.

3.4.6. Seçenek 6: Müsâmağa göster

Bu seçenek, “yaşama ve yaşatma” olarak adlandırılabilir. Burada, varlıkların katılımını görüyoruz, ama bu varlıklara değer verilmez veya farklılıkları kabul edilmez. Sadece varolma hakları tanınır.

Müsamaha seçeneği, şu görüşü savunur: çoğunluğun iyiliği için, farklı varlıklar, onaylamadan, anlamadan, veya birbirleriyle birleşmeden birarada yaşayabilirler. Bu,

tecrit ile müsamaha arasındaki en önemli ayırımdır. Tecrit, hedefi kısıtlar; müsamaha kısıtlamaz ama duygusal bir temas da bulunmaz.

Müsamaha hareketi, temelde yukarıdan bakan bir tavidir. Müsamaha gösteren taraf aslında şöyle demektedir: “Lütfettim, ve senin katılmana ve beraber yaşamamıza izin verdim.” Bu tavır, taraflar arasındaki güç dengesizliğini göstermektedir. Farklı varlığa, mükerreren, ikinci plandaki konumu hatırlatılır. Bu kısıtlı birleşme, daha sonra, takdir edilmeme duygusunu vahimleştirecektir.

Müsamaha ile ilişkili olan gerilim, “değer farkları” denilen işyeri inisiyatifinin arkasındaki itici güçlerden biridir.

3.4.7. Seçenek 7: İlişki kur

Bu seçenekte, farklı varlıklar arasındaki ilişkileri geliştirmek için uğraş verilir. Hakim kanı, iyi bir ilişkinin farklılıkların üstesinden gelebileceğidir. Bu yöntem kaynaşmak ve farklılıkların kabulunu geliştirmek için potansiyele sahip olsa da, genelde onları en aza indirmek için kullanılır. Bu sonuç hakim kanı şu şekilde yorumlandığında meydana gelir: “Eğer farklılıklarımıza rağmen birbirimiz hakkında konuşup öğrenebilirsek, ikimiz içinde faydalı olacak bir ilişkiye temel oluşturacak benzerlikler bulacağımız kanısındayım.”

3.4.8. Seçenek 8: Karşılıklı uyumu geliştir

Bu alternatif altında ilgili taraflar, farklılıkları kavrar ve kabullenirler; ve bunun tüm taraflar tarafından uzlaşmayla sonuçlanacağına inanırlar. Sadece farklı bileşenleri değil, tüm farklılık karışımını uzlaştırmak ve örgütsel amaçlara en büyük katkıyı sağlamak için her birey değişmelidir. Bu seçenek, evi yeniden tasarlamının sadece farklı olanlar

için değil, tüm işletmenin varlığını sürdürmesi için elzem olabileceğini savunur. Karşılıklı uyum, farklılıklar arasında en ileri derecede uzlaşmayı sağlar, ve bu artan karmaşıklıkla başa çıkma yetisini sağlar.