

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN
ULUSLARARASI BİR ŞİRKETTE İNCELEME**

Serkan KILINÇ

Danışman

Doç. Dr. Pınar Süral ÖZER

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

Serkan KILINÇ

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Serkan KILINÇ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme

Serkan KILINÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Günümüzde küresel pazarın çok güçlü bir rekabet ortamı haline gelmesi, işgücünün görünümünde olan dramatik değişim, işgücünün gün geçtikçe daha fazla farklılaşması, kişilerin farklılıklarını ilan etmeye başlamaları ve eşsiz olduklarını hissetmeleri yönetim anlamında bir yandan bazı problemler getirirken başka bir yandan da bir avantaj haline gelmiştir. Ancak bu avantajdan daha iyi faydalanabilmek için farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Bunu başarabilen uluslararası şirketler rekabet avantajı sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetiminde liderlerin etkisi tartışılmaz. Bu çalışmada İspanya'da yerleşik, kendi alanında başarılı, şirket içinde geniş bir çeşitlilik barındıran uluslararası bir şirkette üst düzey yöneticilerle ve çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmış ve onların kişisel özgeçmişleri, olaylara bakışları ve yorumları değerlendirilerek farklılıkları yönetmekteki başarılarının kökeni araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi ; Uluslararası Şirketler ; Liderler

ABSTRACT

M.A. Thesis

An Analysis About Diversity Management in an International Company

Serkan KILINÇ

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

After globalisation takes an important affect nowadays, the diversity among workforce and workplace has changed rapidly which affected and caused serious management problems among them who feel theirselves more isolated and special. Meanwhile diversity is seen as an advantage for companies that can manage to work diversity in a proper way. International companies that managed to deal with diversity had an advantage about problem solving and creative synergy.

The role of leaders in an organization managing diversity is vital. In this paper a successful Spanish originated internatiol company which has a wide range of workforce from different countries has been examined and its leaders have been interviewed to understand the bacground of leaders and its affect on managing diversity.

Key Words: Diversity Management ; International Companies ; Leaders

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ULUSLARARASI BİR ŞİRKETTE İNCELEME

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1.	FARKLILIK KAVRAMI.....	2
1.1.1.	Farklılık Nedir?.....	2
1.1.2.	Farklılığın Boyutları	3
1.1.2.1.	Doğuştan Gelen Değiştirilemeyen Farklılıklar	3
1.1.2.2.	Sonradan Kazanılan Farklılıklar	4
1.1.3.	Farklılıkların Kaynakları	4
1.1.3.1.	Gerçekler ve Bilgi	5
1.1.3.2.	Yöntemler.....	5
1.1.3.3.	Hedefler.....	6
1.1.3.4.	Değerler.....	6
1.1.4.	Farklılıkların Önemi	6
1.2.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	8
1.2.1.	Farklılıkların Yönetimi Kavramı ve Ortaya Çıkışı	8
1.2.2.	İşgücü Farklılığının Boyutları	10
1.2.2.1.	Ebeveyn Olmak.....	11
1.2.2.2.	Nesiller ve Yaş Temelinde Ayrımcılık.....	13
1.2.2.3.	Cinsiyet ve Kadınlar	16

1.2.2.4. Engellilik	20
1.2.2.5. Önyargılar	22
1.2.2.6. Sınıflar	24
1.2.2.7. Cinsel Tercih	24
1.2.3. Farklılıkları Etkin Yönetmenin Temel İlkeleri	24
1.2.4. Farklılıkları Yönetme Stratejileri	28
1.2.5. Farklılıkları Yönetmekte Liderliğin Önemi	30
1.2.5.1. Liderlik	33
1.2.5.2. Katalist Liderler	36
1.2.5.3. Farklılıkları Yönetmede Başarılı Lider Özellikleri	38

İKİNCİ BÖLÜM

İSPANYA VE ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

2.1. İSPANYA	43
2.1.1. Genel Bilgiler	43
2.1.1.1. Siyasi Yapı	43
2.1.1.2. Coğrafi Yapı	44
2.1.1.3. Nüfus ve Demografik Yapı	45
2.1.1.4. Ekonomik Durum	46
2.1.1.5. Sosyal Güvenlik	48
2.1.1.6. İş Yaşamı ve İş Kültürü	49
2.1.2. Türkiye İspanya İlişkileri	52
2.1.2.1. Türkiye İspanya Karşılaştırması	52
2.1.2.2. Ekonomik İlişkiler	54
2.1.2.3. Sosyal İlişkiler	55
2.2. ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ	57
2.2.1. Küreselleşme	57
2.2.2. Uluslararası İşletmeler	59
2.2.3. Uluslararası İşletmelerin Genel Özellikleri	60
2.2.4. Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	61
2.2.5. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler	62
2.2.6. Aile Şirketleri	63

2.2.7. Örnek İşletme Hakkında Genel Bilgi	65
2.2.8. Örnek Şirket Çalışanları Hakkında Genel Bilgiler.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve DEĞERLENDİRMELER

3.1. YÖNTEM.....	70
3.1.1. Gözlem	70
3.1.2. Derinlemesine Görüşme	71
3.1.3. Görüşme Türleri	73
3.1.4. Görüşme Kılavuzu	76
3.1.5. Görüşmenin Uygulanması	77
3.1.6. Görüşme Verilerinin Çözümlemesi	79
3.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	80
3.2.1. Görüşme Hazırlıkları	80
3.2.2. Örneklem	81
3.2.3. Görüşme Planı ve Kılavuzu	83
3.2.4. Görüşmelerin Uygulanması	85
3.2.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	86
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKLAR	97
EKLER.....	102

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SAS	: İskandinavya Hava Sistemleri
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yönetimde Kadın Oranları	17
Tablo 2. Kadının İstihdam Statüsü	18
Tablo 3. İspanya Yaş Yapısı	47
Tablo 4. İspanya temel ekonomik veriler	48
Tablo 5. Türkiye İspanya Nüfus Bilgileri Karşılaştırması	54
Tablo 6. Türkiye İspanya Ekonomik Verilerin Karşılaştırması	55
Tablo 7. İspanya Türkiye Arasındaki Dış Ticaret Değerleri	56

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte farklılıkların yönetimi önemli bir konu haline gelmiştir. Artık günümüz işgücünü oluşturan çalışanlar geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında daha farklı düşünmeye, görünmeye ve davranmaya başlamışlardır. İşgücünü oluşturanlar sadece geçmiş yıllardaki çalışanlarla değil kendi aralarında da farklıdırlar. Özellikle ırk, kültür, eğitim gibi konularda çeşitlilik artmıştır ve zamanla artmaya devam etmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı giderek artan bu farklılıkların yönetiminde örnek sayılabilecek uluslararası İspanyol bir şirketteki yöneticileri daha iyi anlamak ve davranışlarının altında yatan etkenleri ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları incelenmiş literatür taraması yapılırken görüşmelerden çıkarılan sonuçlara göre eklemeler yapılmıştır. Farklılığın önemi ve etkin yönetilmesi için yayınlamış daha önceki bulgular belirtilmiştir.

İkinci bölümde örnek şirketin bulunduğu ülke olan İspanya sosyal ve ekonomik alanda incelenmiş ve Türkiye ile olan farklılıkları ele alınmıştır. Örnek şirketin daha iyi anlaşılabilmesi için gözlemlere dayanarak genel analizi yapılmış, şirket çalışanların dağılımı ve farklılıkları göz önüne koyulmuştur.

Üçüncü bölümde ise çalışma sırasında kullanılan nitel araştırma yöntemi anlatılmış, kullanılan tekniklerle ilgili olarak öncelikle genel bir açıklama yapılmış ardından derinlemesine görüşme yapılan kişilerin profilleri ve sorulan sorular belirtilmiş, çıkarılan sonuçlar ve analizler anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde farklılık kavramına, farklılığın önemine, farklılıkların yönetimi kavramının ortaya çıkışına ve farklılıkların etkin yönetilmesiyle ilgili daha önce yapılmış araştırmalara değinilmiştir.

1.1. FARKLILIK KAVRAMI

1.1.1. Farklılık Nedir?

Farklılık ırka, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanlar arasındaki farklı veya benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yollarıdır. (Air University Pamphlet, Diversity Awareness and Equal Opportunity and Treatment, 1994: 2).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre de doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özelliktir.

Farklılıklar; kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar uzanan geniş bir kavramdır.

Farklılık sivil toplum hakları, ayrımcılık, ırkçılık ve cinse karşı önyargılı olma vb. gibi kavramlarla da birlikte anılır. Özellikle siyahların karşılaştıkları ayrımcılık aklımızda kalan en belirgin ve utanç verici farklılık örnekleri olmuştur. Aynı şekilde uzun yıllar boyunca ve bazı durumlarda halen kadınlara karşı yapılan ayrımcılık da cinse karşı önyargılı olmaktan kaynaklanmaktadır ve cinsiyet farklılığının doğurduğu bir sonuçtur.

1.1.2. Farklılığın Boyutları

Farklılığın boyutları her ne kadar doğuştan gelen (değiştirilemeyen) ve sonradan kazanılan olarak iki gruba ayrılabilse de aslında ikisi birbiriyle etkileşim halindedir ve bazı boyutların tam olarak hangi gruba dahil edileceği tartışılabilir. Bilim ve matematik, dikkat ve algı, nedensel çıkarım, bilginin örgütlenmesi ve akıl yürütme kişinin bulunduğu çevreye göre değişir. Batılı toplumlarda doğanlar ile doğuda yaşayanlar eğitim sistemlerinin ve düşünce yapısının değişik olması nedeniyle farklılaşırlar. Bu açıdan bakıldığında bu düşünce yapısının insanların doğduğu yere göre değişmesi normaldir ve bu açıdan hangi kısımda inceleneceği tartışılabilir. Cinsel tercihler gibi halen daha kökeninin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanılan olduğu belirlenemeyen farklılık boyutları tartışma yaratsa da yine de etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi değiştirilemeyen boyutları ayrı bir grupta incelemek daha faydalı olacaktır.

1.1.2.1. Doğuştan Gelen Değiştirilemeyen Farklılıklar

İnsanların yaşları, cinsiyetleri, etnik kökenleri gibi doğuştan kazandıkları ve sonradan değiştirilemeyen özellikleri farklılığın boyutlarında ayrı bir grup olarak incelenebilir.

Günümüzde yaşam süresinin uzamasıyla birlikte insanlar arası yaş farkı artmış ve hızla gelişen Dünyamızda nesiller arasında eskiye oranla daha önemli çatışmalar yaşanmaya başlamıştır.

Kadınlar iş yaşamında daha çok yer almaya başlamış, ekonomik olarak erkeklere bağımlı olmaktan çıkmış bu da beraberinde farklı sorunlar getirmiştir.

İnsanların doğulu ve batılı olmaları yapılan çalışmalarla olaylara bakışlarının değişik olmasına neden olabilmektedir. Örneğin kadim Çinliler Yunanlılar gibi geometride değil de cebir ve aritmetikte daha başarılı olmuşlardır. Doğu Asyalılar bir nesneyi çevresinden soyutlamakta batılılara göre daha fazla zorlanırlar. Batılı

bebekler isimleri fiillerden daha hızlı öğrenirken, Doğu Asya’da durum tam tersidir. Tabi ki insanların dünya hakkındaki farklı düşünce ve görüşlerinin nedeni farklı ekolojiler, toplumsal yapılar, felsefe ve eğitim sistemleridir. (Nisbett,2003; 14-15)

1.1.2.2. Sonradan Kazanılan Farklılıklar

İnsanların medeni durumu, dış görünüşleri, engellilik, eğitim durumu gibi özellikleri farklılıkların sonradan kazanılan boyutları olarak düşünülebilir.

Günümüzde evlenme yaşı artmış, bazı durumlarda kariyer hedefleri aile kurmaktan daha önemli bir hal almıştır. Göçlerin artmasıyla iş yaşamında kırsal kesimden gelmiş şehir nüfusuna göre kültürel açıdan farklı olan kişiler daha çok görülür olmuştur.

1.1.3. Farklılıkların Kaynakları

Herkes temel bilişsel süreçlere sahiptir. Bir kültüre mensup insanların inançları bir başka kültürde yetişmiş insanlarınkinden farklı olduğunda, bunun nedeni farklı bilişsel süreçlere sahip olmaları değil, dünyanın farklı yanlarına maruz kalmaları veya farklı şeyler öğrenmeleridir.(Nisbett,2003:12)

Kişisel ve karakteristik özellikler erken yaşlarda şekillenir. Büyüyüp olgunlaştıkça, birtakım uyarıcılara karşı davranış kalıpları ve şartlanmış reflexler geliştiririz. Bazı eylemlerimizi peşinen doğru kabul ederiz ve onlar bir süre sonra mekanik hale gelir. Bunların ortalaması diğer insanlar tarafından bizim karakterimiz olarak algılanır. Bazı davranışlarımızı ayarlamak kolayken, bazılarının değişmesi imkansızdır. (McArdle,1999:37)

Günümüzde kültür kavramı bir çok açıdan insan kavramının önüne geçmiştir. İnsanlar bazı görüşlere göre artık kültürün öznesi değil nesnesi haline gelmiştir. Dolayısıyla, J. J. Rousseau’nun, “İnsanlar arasındaki eşitsizliğin kaynağı nedir?”

sorusu artık, “İnsanlar arasındaki farklılığın kaynağı nedir?” sorusuna dönüştürülmüş durumdadır.

Bu nedenle, insanın duyuş, düşünüş ve eyleyiş biçimini belirleyen öğeleri ortaya çıkarmaya çalışırken hareket noktası olarak kültür değil, insan kavramı alınmalıdır.

Her şey, kendinde olduğu ölçüde, kendi varlığında sürmeye çabalar. (Spinoza 1996: 105). Spinoza, buna conatus der: Kendi varlığını sürdürmek için çabalamak. Her bireysel varlık, bu çaba içinde olduğu için, başka bireysel varlıklar içinde kendini korumaya ve güç etkinliğini artırmaya çabalar. Bu çaba, haz ve acının ortaya çıkmasına neden olun (Spinoza 1996:140).

Spinoza'nın tercih ettiği erdemler, yani alçakgönüllülük, yoksulluk ve dürüstlük, bizim ve doğulu düşünüş biçimini belirleyen erdemlere yabancı değildir. Her üç erdem de, denilebilir ki, bizim eylemlerimizi gerçekleştirirken tercih ettiğimiz erdemlerdir. Bu erdemlerin nasıl kazanıldığı, nasıl bir eğitimle verildiği, bugün uygulanan eğitimin bu erdemleri ne ölçüde içerdiği, kabul edilebilir bir kuşku sorunudur.

1.1.3.1. Gerçekler ve Bilgi

Bilgi veya gerçek farklılıkları konu edildiğinde iki taraf aynı gerçekleri farklı anlayabilir veya gerçeklerin ne olduğu konusunda farklı görüşleri olabilir. Bu, en kolay çözülebilir olan farklılıktır. Çünkü bilgi paylaşımı ve daha güvenilir bilgi ile gerçek ortaya çıkar.

1.1.3.2. Yöntemler

Bu aşama, üzerinde anlaşmaya varılan ortak bir amaç olduğunu kabul eder. Buradaki fikir ayrılıkları, amaca ulaşmak için hangi stratejilerin kullanılacağı veya bir şeyi başarmak için nasıl bir yaklaşım gösterileceği konusundadır. Yöntemler ile ilgili farklılıklar, ortak bir amaç olduğunu, böylece bu farklılıkların amaca ulaşmak

için karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir strateji belirleyerek çözülebileceğini varsayar. Yöntem üzerindeki farklılıkların çözümü kolay olmakla beraber, bilgi ve gerçeklerden kaynaklananlara kıyasla daha zordur.

1.1.3.3. Hedefler

Temel hedeflerde belirli kazanımlara ulaşmak konusunda yaşanan farklılıklardır. Anlaşmazlıkların konusu, ne yapılması gerektiği, hedef, ortak yön ya da paylaşılan bir amaç olup olmadığı tartışmalarıdır. İşbirliği, hedefler konusunda bir anlaşmaya varmak için birlikte çalışmak, müzakere ve çözümleme becerileri bu farklılıkları çözmeye yardımcı olabilir.

1.1.3.4. Değerler

Çözülecek en zor farklılık seviyesi budur. Diğer farklılıkların ana temasını somut kavramlar oluştururken, bu aşamada farklılıklar inanç, ideoloji ve önyargılardan kaynaklanır. Bireyler inançlarını hararetle savunur ve onları değiştirmeye karşı tepki gösterir. Tarafların görüşlerini değiştirmeden tatmin edici bir çözüm bulmaları asıl sorundur. Her iki tarafın da çıkarına olan bir çözüm için çalışmak ve kişisel değerlere saygı duymak gerekir.

1.1.4. Farklılıkların Önemi

Her insan farklıdır. İnsanlar arasındaki fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamdaki farklılıklar tahmin edilenlerden çok daha fazladır. Doğuştan gelen farklılıkların yanı sıra yetiştirme ve eğitim süreçlerinde karşılaşılan durumlar ve yaşanan deneyimler de çok farklı olduğundan farklılaşma artarak devam eder. İnsanları değerli kılan çoğu kez farklı özellikleridir. İnsanlar değişik, ilginç ve özgün yönleriyle fark edilirler, tanınırlar ve hatırlanırlar. Bu nedenle, sıradan bir yaşam sürmek ve iş ortamında herhangi bir kişi olmak istemeyen insanlar farklı özelliklerini bilmeli, bunları ortaya çıkarmalı, geliştirmeli ve kullanmalıdırlar. Günümüzde iş dünyasında önem kazanan takım çalışması anlayışı, benzer özellikleri olan değil,

farklı özellikleri olan takım üyelerini gerektirmektedir. Hemen herkesin bildiklerini bilen, çok yaygın olan kişilik özelliklerini sergileyen, herkes gibi düşünen ve davranan takım üyeleri çok fazla bir katma değer yaratmazlar. Rutin sayılabilecek, seri ve standart işlerin yapıldığı organizasyonların dışında hemen tüm şirketler; üretken ve yaratıcı düşünen, farklı bakış açılarıyla çözümler ortaya koyan, yenilikler yapan, değişime kolay uyum sağlayan, hatta değişimleri başlatan takım üyelerine ihtiyaç duymaktadırlar.

(http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_5.htm, 2005:1).

Küresel vatandaşlığın ön plana çıkmaya başladığı bir dünyada ne insan hakları, ne de demokrasi geleneksel anlamlarıyla sınırlı olarak algılanmıyor. Geleneksel olarak insan hakları, hiç kimsenin cins, renk, ırk, dil, din, sosyal sınıf ya da politik inançlarından ötürü ayrımcılığa uğramaması temel ilkesine dayanır. Demokrasi de genel olarak oy verme hakkı, düşüncesini ifade etme özgürlüğü ve benzeri haklarla tanımlanır. Oysa artık insan hakları da, demokrasi de bunların ötesine geçiyor. Artık esas olan, insanların geleceklerini biçimlendirmede söz sahibi olması, küresel karar alma süreçlerine katılabilmesidir. (Argüden,2007:18)

Günümüzde iş ve sosyal yaşantıda başarılı olabilmek için kişilerin kendilerini diğerlerinden ayırt edecek özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için yeniliklere açık olmak ve hiçbir zaman öğrenmeyi bırakmamak önemlidir. Bir insanın hayatında kültürel aktiviteler, sportif faaliyetler olması, seyahat etmek ve başka kültürlerden arkadaşlar edinmek bu özelliklerin gelişmesine yol açar. Böylece kişilerin bakış açıları genişleyecek ve bu da onların özellikle iş yaşantısında aranan bireyler olmasına yol açabilecektir.

Ancak, kişisel gelişim ve farklılaşma süreci insanı hiçbir şekilde bencilliğe, yalnızlığa ve içe dönüklüğe götürmemelidir. Farklı, özgün ve güçlü olma duygusunun anlamsız bir bağımsızlık, bağlantısızlık saplantısına yol açmasına izin verilmemelidir. Günümüz insanı için önemli ve anlamlı olan, toplumsal yaşama uygun düşünmek ve davranmaktır. İnsanların başkaları tarafından benimsenmesi ve

değer verilmesi, yaptığı işlerde ve kurduğu ilişkilerde onlar için anlamlı katkılar sağlamasına bağlıdır. Paylaşma isteği, hizmet etme dürtüsü ve takım çalışması alışkanlığı olan insanlar, karşılıklı bağlantılılık anlayışını, ait olma bilincini kazanmış ve olgunlaşmış olan insanlardır. Kişisel olgunlaşma sürecini tamamlamış, etkili insan olma özelliklerini kazanmış insanlar, farklı ve özgün insan olmanın ve ait olmanın gereklerini rahatlıkla birlikte yerine getirebilirler. Farklılıkları toplumsal bütünleşme süreci için bir engel olarak değil, ait olma duygusunu uyarıcı ve zenginleştirici güçler olarak görebilirler.

(http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_5.htm, 2005:1).

1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Neden örgütler farklılıklara dikkat etmektedirler? Birçok araştırmacı, örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren farklı nedenler olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu nedenlerden birincisi, toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımalarıdır. Örneğin; kadınların ücretli işgücüne katılımının gün geçtikçe değişmesi; yaşam süresinin uzaması; köyden kente olan göçün artması gibi nedenlerle, çalışan profili gün geçtikçe değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu gelişmeler, farklı gruplara mensup çalışanların yetenek ve becerilerinden faydalanılması konusunda farklılıkları hiçe sayan standart yönetim anlayışları geliştiren örgütleri zorlamaktadır. Araştırmacıların benzer fikirlerde oldukları ikinci ortak konu, çalışanları için eşit haklara ve imkanlara inanan örgütlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine son zamanlarda göstermeye başladıkları ilgidir. Üçüncü neden ise; farklılığın başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün rekabet avantajı sağladığı yönündeki ampirik bulgulardır.(Özkaya,Özbilgin ve Şengül,2007:359)

1.2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Ekonomilerin uluslararasılaşması ve küreselleşmesiyle birlikte örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmışlardır.

Memnun müşterinin rekabet avantajı açısından önemli bir kaynak olduğu göz önüne alındığında ise çalışanlardaki farklılığın müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması firmanın başarı kıstasları üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Tüm bunların yanı sıra farklılıkların yönetimine önem veren firmaların yeni ve yetkin çalışanları çekmesi de kolaylaşacaktır. Yeni çalışanların yeni fikirler ve bakış açılarıyla örgüte katmış oldukları değer, firma için yeni bir avantaj yaratma imkanını da sağlayabilecektir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:484;Adler,1988; Ashkanasy ve vd,2000:307; Basow,1991:15).

Son yıllarda iş yaşamında ve sosyal çevrede giderek daha fazla farklılıklar gözlemlenmeye başlanmıştır. Alışık olunmayan durumlar ve davranışlar, tanıdık olmayan insanlar, toplum tarafından benimsenmesi zor olan insan özellikleri giderek daha sık karşımıza çıkmaya başladı.

Küreselleşme sürecinde yaşadığımız bu değişimle baş edebilmek ve bunu bir gelişme fırsatı olarak kullanabilmek için farklılıkları anlamamız, uyum sağlamamız ve etkili bir şekilde yönetmemiz gerekir.

Yönetim anlayışı, iş ahlakı, haklar ve sorumluluklar ve çalışma tarzı farklılıklarından, fonksiyonel uzmanlık farklılıklarına kadar daha bir çok konu organizasyonlarda karşılaşılan durumları yansıtır. Günümüzde, farklılıklardan kaynaklanan sorunlar giderek daha sık ve yoğun yaşanmakta ve bunun sonucunda da iş ve insan yöneticilerini ilgilendiren önemli bir yönetim konusu ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve küresel pazarlara yönelmiş hemen her organizasyonun çalışanlarının artık tek bir stereotipe uymayacak kadar çeşitlilik gösterdiği açıktır. Bu organizasyonların başarısı, farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve departman gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır.(Barutçugil,2004:227)

Farklılıkların etkin yönetimi, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıyla sağlanacaktır. Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olur. İnsanların iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve birbirleriyle daha dengeli ve duyarlı ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların tanımlanması ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir.

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi ve anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır. Farklılıkların yönetiminde başarılı organizasyonlar, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektedirler. Bu organizasyonlar, toplumda giderek artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini organizasyona taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışırlar ve onlara gerçekten değer verirler. Farklılıkları, organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görebilen yöneticiler, daha da ileri giderek, özellikle farklılaşmayı özendirerek politikalar ve prosedürler geliştirmeye ve farklılığı ödüllendirmeye çalışırlar. Geleceğin başarılı organizasyonlarının farklılığı etkili bir şekilde yönetebilenler olacağını söylemek bir tahmin değil, çok açık görünen bir gerçeği dile getirmektir.

(http://rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_2.htm,2005:

1)

1.2.2. İşgücü Farklılığının Boyutları

Öncelikle “farklılıklar” kavramı ile neyin kastedildiğinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İşgücü iki ya da daha fazla sayıda gruptan oluşuyor

ve bu grupların her biri demografik faktörler ya da farklı özellikler açısından birbirinden ayrılıp tanımlanabiliyorsa bu işgücünde bir çeşitlilik, burada kullanıldığı anlamda bir farklılık mevcuttur. Genel anlamda işgücünün farklılığı aşağıdaki grupları kapsamaktadır. (Dessler, 2001: 86-87)

1.2.2.1. Ebeveyn Olmak

Gün geçtikçe dünyada, birlikte kariyer yapan çiftlerin sayısı artmaktadır. Bu rakam 30 milyarın üzerine ulaşmıştır. Bu sayısal veri de dikkate alındığında iş yaşamındaki ebeveynlerin yönetilmesi konusunun ciddiyeti daha iyi anlaşılacaktır.

Son zamanlarda kadınlar da iş yaşamına etkili bir biçimde girmeye başlamıştır. Bu girişlerin miktarı ve hızı; toplumsal bazı dinamiklerle belirlense de yine de önemli bir iş yaşamına katılım yaşanmaktadır. Bu katılımı beraber ebeveyn olma sorunları da daha gün yüzüne çıkmıştır.

Evinde annelik rolünü, işyerinde çalışan, eşyle beraberken eş rolünü üstlenen kadınlarla; evde baba olma, işyerinde çalışan olma ve son olarak eş olma gibi roller iş yaşamıyla birleşince çok daha zor hale gelmiştir. Aynı zamanda iş yaşamının geçen zamanlara oranla daha karmaşık, riskli ve rekabetçi olduğunu da ekleyince ebeveyn olmak çok daha zor hale gelmiştir.

Ebeveyn olmanın zorluklarını anlayan önce devletler sonra da örgütler bu konularda çeşitli esnekliklerle çalışanlarını daha huzurlu ve mutlu ederek en yüksek verimi elde etmeye çalışmaktadırlar. Çünkü ; eğer kişi ebeveyn olmanın gereklerini bir şekilde yerine getirdiğine inanmıyorsa ve mutlu değilse bunun olumsuz yansımaları iş yaşamında da olacaktır.

Ebeveyn olmanın zorluğunun farkında olan devletler; öncelikle yasalarla öncelikle iş yaşamında eşitliği tahsis etmeye çalıştıktan sonra ebeveyn olmanın yükünü de paylaşmak amacıyla yasalar hazırlamışlardır. Örgütler ise; çalışanlarını çeşitli uygulamalarla en doğal hakları olan anne-baba olmanın yükünü azaltmaya

çalışmışlardır. Buna yönelik ebeveyn izni, esnek çalışma saatleri, hastalık zamanları izin gibi çeşitli uygulamaları kullanmaktadırlar. Bunu başarıyla uygulayan örgütler “aile dostu” olarak adlandırılmış hem toplum tarafından hem de çalışanları tarafından benimsenmişlerdir.

Ebeveyn olmak insani bir duygudur. Böyle bir duygunun sahip olma isteği ve yaşama isteği de en doğal haklardan birisidir. Bu anlamda bu hakkın korunması gerekmektedir. Bu koruma öncelikle toplumsal mutluluk, barış ve huzur için gerekmektedir. Diğer nesillerin sağlıklı yetiştirilmesi ancak doğru hakların verildiği çalışan ebeveynler tarafından olacaktır. Bu anlamda toplumsal huzurun ilk sorumlusu olarak karşımıza çıkan devlete büyük işler düşmektedir. Bu konuda ABD ve AB gibi devletler çok zaman öncesinde olayın önemini anlamış ve gerekli yasal düzenlemeleri ortaya koymaya başlamışlardır. Bu konuda ikinci sorumlu taraf işletmelerdir. Öncelikle yasal kurallara uymanın dışında kendi çalışanlarına ek başka hakları ortaya koyabilmelidir. Bunun için işletme bünyesinde ebeveynlerle ilgili politikalar geliştirilmeli ve devamlı olarak çalışanlara destek olunmalıdır.

Şirketlerin ebeveynlere karşı tutumlarını planlaması gerekmektedir. Çünkü bunun farkında olan çalışan kendi kariyer planı dâhil hayatıyla ilgili kararları rahatlıkla yön verebilir. Ne olacağını bilen çalışan ne yapacağını da bilir. Bunun aynı zamanda açılanması kişiye özgü uygulamaların önüne geçer. Böylece şirkette gerçek anlamda eşitlik ortamı sağlanabilir

İyi bir yönetici öncelikle şirket amaçları doğrultusunda çalışanlarını motive etmelidir. Ancak bun yaparken çalışanların taşıdığı diğer kimlikleri de işe katabilmelidir. Bu rollerin ağırlığını, ne gibi fedakârlıkları gerektirdiğini iyi bilen bir yönetici gerçek anlamda çalışanlarına yön ve destek verebilir. Bunu anlamak ve onlara bu gibi konularda destek olmak öncelikle iyi ilişkilerin devamını sonra da artan verimlilikle beraber şirket hedeflerini başarımlı şekilde kendini gösterir.

AB’de kadın-erkek eşitliği konusundaki sosyal politika hedefleri, ilk kez 1974 yılında hazırlanan sosyal politikaya ilişkin faaliyet programında belirlenmiş;

Konsey, ücretlerde, işe alınma, mesleki eğitim ve işte yükselme konularında eşitliğin sağlanması ve aile yükümlülüklerinin çalışma koşullarıyla çatışmaması için gerekli önlemleri almakla görevlendirilmiştir. Aile yükümlülüklerinin ebeveynler arasında eşit biçimde paylaşılmasını teşvik etmenin önemine, ilk kez 1989 yılında Komisyon tarafından hazırlanarak Konsey'e sunulan Aile Politikaları konusundaki bildirmede işaret edilmişti. Bu bildirmede kadın işgücünün ev içinde ve dışında ekonomiye yaptığı katkının önemi vurgulanmakta; ebeveyn iznine, analık izin ve çocuk bakım hizmetleriyle birlikte bir bütün halinde, ailevi yükümlülüklerin çalışma yaşamı ile bağdaştırılmasına olanak veren önlemler arasında yer verilmektedir.(Eraltuğ,2006)

1.2.2.2. Nesiller ve Yaş Temelinde Ayrımcılık

Tipik ayrımcılık tartışmalarına pek de dahil edilmeyen çeşitliliğin bir başka dilimi nesiller arası farklılaşmadır.

Yeni ekonomi, teknolojik gelişmeler ve son 50 yılda hızlanan kuşak farklılıkları, insan sermayesindeki değişikliği göstermektedir. Günümüzde, Amerika'da büyük organizasyonlarda dört farklı neslin yan yana çalıştığı takımlar, birimler bulmak mümkündür. Sosyologlar, psikologlar ve günümüz yöneticileri bu nesiller arasında işe, iş-özel hayat dengesine, sadakat otorite ve diğer önemli meselelere yaklaşımlarında önemli farklılıklar belirlemişlerdir. Nesillerin günümüz iş gücündeki temel karakteristiklerini ve örgütsel performans ile bu farklılıkların nasıl ilişkilendirildiğine bu kuşaklara, kuşaklarının kişilik ve davranışları yönünden karşılaştırılmasına, kuşak farklılıklarına yönlendirilmiş yönetim yaklaşımlarına, kuşaklar arası çatışmaları ve özetle kuşaklar arası farklılık ve bu farklılıkların yönetimi konusu farklılığın ayrı bir boyutunu oluşturmaktadır.

İlk defa Yaşlanma Ulusal Enstitüsü direktörü R. Butler 1969'da bu terimi sarf etmiştir. Irkçılık, cinsel ayrımcılık gibi diğer bağnazlık formlarına benzetmiş ve sistematik stereotipleme ve yaşlı oldukları için insanlara karşı ayrımcılık uygulama süreci olarak tanımlamaktadır. Bugün, daha geniş olarak bir yaş grubunun yararına

veya karşısında herhangi bir önyargı veya ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. (Robinson,1994:3)

Erdman Palmore yaş temelinde ayrımcılığın kökenini oluşturan stereotiplerlerin temel karakteristiğini şu şekilde vermektedir:

- Stereotipleme birkaç karakteristiğın önemini resmederken çok yüksek oranda mübalağa içerir.
- Bazı stereotiplerlerin gerçekte bir temeli yoktur, gerçekliğı olan diğere eğilimlerle bağlantı kurularak mantıklı gibi görünür hale getirilmiştir.
- Bir negatif stereotiplemede hoşı giden karakteristikler ya tamamen dışarıda bırakılır veya önem arz etmeyecek şekilde vurgulanır.
- Bir kalıp yargı çoğunluğun nasıl benzer eğilimleri veya istenilen diğere özellikleri nasıl paylaştığını göstermekte başarılı değildir
- Kalıp yargılar azınlık grubunun eğilimlerinin nedenlerine dikkat vermekte başarılı değildir.
- Kalıp yargılar değışim için açık alan bırakmazlar; şöyle ki bir bacağı grubun birçok üyesini simgeleyen eğilimlerin üzerinde durur.
- Kalıp yargılar bireysel çeşitlilik için açık alan bırakmazlar;

Yaş temelli ayrımcılık açık ve kapalı şekillerde dışı vurulur. Edith Stein negatif yaş temelli ayrımcılık üzerine bazı grafik örnekler verir. ((Robinson,1994:4) Yaşlı kimseler kendilerinden emin olmadıkları için bir an tereddüt ederler ve hemen “zayıflıkla” suçlanırlar.

Yaşlı kimseler sürekli “korunmakta”dırlar ve düşünceleri başkalarının yorumlanır. Yaşlı kimseler başkalarının isimlerini unuttuklarında bunaklıkla suçlanır, himaye altına alınırlar. Yaşlıların “yaşlanma gerçeğini” kabullenmeleri beklenir. Yaşlılar bir cümleyi duymadıklarında veya bir kelimeyi kaçırdıklarında yaşlanmış olmakla itham edilirken, duyma güçlüğü çektiklerinin üstünde durulmaz. Birçok gencin yaptığı gibi hayata dair hoşnutsuzluklarını ifade ettiklerinde “huysuz ihtiyar”

olmakla itham edilirler. Toplumun onların yardıma muhtaç, bağımlı ve çocuklar gibi güçsüz olmalarını sağlamış olmasına rağmen “çocuk gibi” olmakla itham edilirler.

Dünyada birçok ülkede yaşlı nüfusun çoğalması giderek hızlanmıştır. İki bin yılında 60 yaşın üstündeki insan sayısı 1950 yılındaki sayının üç katı artacak iki yüz milyondan altı yüz milyona çıkacaktır. Dünya nüfusunda bu genel eğitimin gelişmiş ülkede aha hızlı gerçekleştiği görülmektedir.

Ülkelerde doğum oranındaki düşme eğilimi sürdüğü takdirde yaşlı nüfusun oranı çok yükselecektir. Öte yandan doğum ve ölüm hızlarındaki azalmalar dünya nüfusunda ortalama yaşam beklentisini yükseltmektedir. Yirminci yüzyılda, yaşam beklentisinde, önemli artışlar kaydedilmiştir. Geçen yüzyıl sona ererken kırk dokuz yıl olan ortalama yaşam beklentisi yetmiş beş yıla yükselmiştir. Bu sayı Kuzey Avrupa ülkelerinden İzlanda'da kadınlarda 79.2 erkeklerde, 73, İskandinav ve Batı Avrupa ülkelerinde kadınlarda 75, erkeklerde 72.7 civarındadır. Gelecek yüzyılda ortalama yaşam beklentisinin genel olarak 80 yıla, kadınlarda 90 yıla çıkabileceği tahmin edilmektedir. Buna karşılık "yaşam beklentisinin 40 45 yılı aşmadığı en düşük ortalamalar Afrika ülkelerinde bulunmaktadır. Bu ülkelerde kadın yaşam beklentisi erkeklerden yüksektir.

(<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/yasliarastirmasi.htm>)

Yaş temelindeki ayrımcılık, endişeleri arttıran noktadır. 2050 yılına gelindiğinde, İLO raporlarına göre gelişmiş ülkelerde yaşayan nüfusun %33'ü, gelişmekte olan ülkelerdeki nüfusun %19'u çoğunluğu kadın olmak üzere 60 ve üzeri yaşlarda olacaktır. Yaş temelinde ayrımcılık, örneğin işe almada üst yaş sınır getirme gibi açık biçimlerde olabileceği gibi, belirli yaşın üstündeki insanların artık kariyer yapamayacakları ya da bu kişilerin belirli işler için fazla deneyimli oldukları türlü iddialarla da dışa vurulmaktadır.

Liderlerin, nesiller arasında köprü kurabilmeleri için izlemeleri gereken yöntemler şu şekilde özetlenebilir:

- Farklı yaş gruplarından çalışanların ortak anlamlı bir amaç için çalışmalarını sağlamak.
- Yaşlı çalışanların iletişim hatlarında yer almasını sağlamak;
- Genç çalışanların yaşlı olanların ihtiyaçları ve güçlü yanları, potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamak.
- Yaşlı çalışanların nesil farkını besleyecek veya azaltacak tutumları görmeleri için.
- Ayrımcılık eğitimi: Kuşak farkına bir çarede yaşlı çalışanlarla ilişki kurma yeteneklerini geliştirmek üzere eğitim vermek.
- Nesiller Arasın Farklılıkların bilincinde Eğitim Stratejileri Geliştirmek

Yaşlı çalışanların avantajlarını ve güçlü yanlarını sermayeye çeviren başarılı programları olan birkaç örgütün ortak özellikler şu şekilde özetlenebilir.

- Üst Yönetim Desteği
- Kendi Örgütsel Bariyerlerini Tanımlama
- Bu bariyerleri yok etme arzusu
- Esneklik
- Yaşlı çalışanların katılımlarını takdir etme

1.2.2.3. Cinsiyet ve Kadınlar

Kadın konusunda son 50 yıldır her kesimden insanın katıldığı tartışmalara dayanarak, güncelliğini koruyan bu konunun ileriki zamanlarda çok daha fazla ilgi çekeceği düşünülebilir. İş yaşamına kadının katılımı, her geçen gün kadının eğitiminin ve iş tecrübesinin artmasıyla birlikte hırs, kendini kanıtlama, ekonomik gereklilik gibi nedenlerle bu konu gelecekte birçok kurumun üzerinde köklü değişikliklere yol açacaktır.

Rekabet ortamının iyice yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin rekabet üstü olabilmek için yepyeni şeyler denediği görülmektedir. İKY uygulamalarında koçluk

ve mentorluk, özellikle öğrenen organizasyon ve TKY yapılanmalarıyla birlikte ekip çalışmasının önem kazanması, bütüncül düşünme, müşteri memnuniyeti bununla birlikte anılan müşteri ilişkileri yönetimi, ilişki pazarlama gibi kavramlar ve uygulamalar ortaya çıkmıştır. Esneklik, hız, çevikliğin önem kazanmasıyla buna uygun olarak her duruma kendine özgü çözümler devri gelmiştir. Tüm bu noktalarda kadına daha fazla ihtiyaç duyulacaktır. Daha doğrusu dışıl yapılara doğru giden bir akım söz konusudur.

Tablo 1. Yönetimde Kadın Oranları

ÜLKELER	YÖNETİMDE KADIN ORANLARI
Avrupa	%10 orta ve alt kademe, %5 üst yönetimde
İngiltere	%26 (%22'si üst yönetimde)
İrlanda	%17,4 (%4'ü orta, %2'si üst yönetimde)
Fransa	%25 (%7üst yönetim)
Almanya	%23,3(özel sektörde %0,7'si üst yönetimde)
İtalya	%8 (%3 üst yönetim pozisyonunda)
Yunanistan	%8
Danimarka	%10 orta kademe yönetici
Finlandiya	%21 (bankacılık ve kamu üst düzey yönetim)
Japonya	%1(üst yönetim)
ABD	%4 (üst yönetim)
Türkiye	%0,19 (üst kademe yönetici)

Kaynak : (Bayrak, Yücel, 2000:127)

Kadınların istihdam statüsündeki değişimine bakıldığında, en büyük artışın ücretliler kesiminde ortaya çıktığı görülmektedir. 1955'te ücretli çalışan oranı %3,83 iken 1990'da %17,7'e yükselmiştir. Ücretsiz aile işçiliğinin payı %91,43'ten %47,77'ye gerilemekle birlikte bu oranın hâlâ çok yüksek olduğu söylenebilir (Bildirici,2002:177).

Tablo 2. Kadının İstihdam Statüsü

KADININ İSTİHDAM STATÜSÜ								
YILLAR	Ücretli		İşveren		Kendi Hesabına Çalışan		Ücretsiz Aile İşçisi	
	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK
1955	3,83		0,003		4,71		91,43	
1970	10,16	36,24	0,2	0,92	6,68	40,2	83	22,6
1975	13,56	36,18	0,12	1,08	4,84		81,4	25,3
1980	13,9	42,5	0,1	1,18	4,8	34,5	81,1	21,7
1985	13,9	41,24	0,14	1,16	5	33,7	81,2	22,6
1990	16,34	46,7	0,22	1,58	7,4	31,9	76,08	19,5
1992	17,40	37,91	0,37	7,70	13,07	31,82	65,12	13,99

Kaynak : Bildirici, 2002: 178

Türkiye'de Anayasa'nın 50. maddesi ve 4857 sayılı İş Yasası, kadınları koruyucu önlemlerden bahsetmektedir. 4857 sayılı yasanın 5. maddesinde "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz... Aynı ve eşit değerinde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz..." denmektedir (<http://www.bianet.org/2006/03/17/75933.htm>).

Kadınlar açısından pozitif ayrımcılık, cins ayrımcılığını kadınlar açısından pozitif anlamda, başka bir ifadeyle kadınları ön plana çıkararak gerçekleştirmektir. Cinsiyet farklılığı nedeniyle yapılan ayrımcılığı telafi etmek amacıyla yapılan ayrımcılık, pozitif ayrımcılıktır. Türkiye'de kadın-erkek eşitliğinin fiilen gerçekleşmesi için pozitif ayrımcılık, Anayasa güvencesi altına alınmalıdır. Türkiye, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne (CEDAW) taraf bir devlet olarak; politik, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda kadınların erkeklerle eşit olarak insan hakları ve temel özgürlüklerden yararlanmalarını garanti etmek ve bu amaçla "yasal düzenleme dahil her türlü önlemi almak" yükümlülüğü altına girmiştir. Buna göre, taraf devletler eşitliği fiilen sağlamak için geçici özel önlemler

alacaklar ve bu önlemler ayrımcılık olarak nitelendirilmeyecektir. Bu anlamda kadın-erkek eşitliğinin fiilen gerçekleşmesi için, pozitif ayrımcılık anayasa güvencesi altına alınmalıdır

(www.tusiad.org/haberler/basin/duyuruno479.pdf+pozitif+ayrimcilik&hl=tr&ct=clnk&cd=9).

Türkiye’de son olarak 2004 yılında yapılan anayasa değişikliği ile kadın ve erkek arasında, “Devlet eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür” ifadesi Anayasa’ya eklenmiştir. Aile reisliği kavramı ortadan kalkmıştır. Kadının statüsüyle ilgili olarak, kadınların sosyal, ekonomik ve siyasal alanlardaki konumlarını güçlendirmek esas alınmıştır.

AB mevzuatı özellikle sosyal güvenlik alanında, kadınlarla erkekler arasında eşitliğin sağlanması ve kadın haklarının iş yaşamında korunması için hükümler içerir. Bu hükümlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

(<http://www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&pId=6&fId=1&prnId=4&hnd=1&d ocId=391&ord=3&fop=0>):

- Hiçbir işveren cinsiyete dayalı ayrımcılık yapamaz. Ayrıca, medeni duruma ve kişinin aile içindeki konumuna bağlı olarak ayrımcılık yapılamaz.
- Ayrımcılık yapmadığına dair ispat yükümlülüğü davalıya (yani işverene) aittir. Ayrıca, ayrımcılığa uğradığını iddia eden tarafın mücadele süresince iş güvencesi yasalarla koruma altındadır.
- Eşit ve eşdeğerdeki iş için, kadın ve erkek eşit ücret almalıdır.
- Kadın çalışanlar da işe giriş, mesleki eğitim, terfi ve çalışma şartlarında erkek çalışanlarla aynı haklara sahiptir.
- İş ilanlarında cinsiyet tercihi yapılamaz.
- Hamile kadınlar doğum öncesi ve/veya doğum sonrası en az 14 hafta kesintisiz ücretli izin kullanabilirler.
- Hamile veya yeni doğum yapmış kadınlar sağlık ve güvenliklerini tehlikeye atacak işlerde çalışamazlar.

- Hamilelik sırasında ve doğumu izleyen belli bir süre içerisinde kadınlar gece vardiyalarında çalışmazlar. Eğer gündüz vardiyalarına yönlendirilmeleri mümkün değilse, izinli sayılırlar.
- Hamile, yeni doğum yapmış ve bebek emziren kadınların işyerinde güvenliklerinin sağlanması ve sağlıklarının korunması için işyerleri belirlenmiş standartlara uymak zorundadır.
- Çalışan anne ve babalar, yeni doğan veya evlat edinilen çocuğa bakmak için, çocuk 8 yaşına gelene kadar, üçer ay süreyle izin alma hakkına sahiptir.
- Kadınların iş ve ev hayatlarını beraber yürütebilmelerini kolaylaştırmak için kısmi zamanlı çalışma koşulları da düzenlemelere tabiidir.
- Yetkili kurumlar, iş kurmak isteyen kadınlara erkeklerle aynı şartlarda muamele yapmak zorundadır.
- Avrupa Birliği kuralları aynı mesleki vasıflara sahip erkek ve kadın çalışanlar arasında kadınların lehine ayrımcılığa izin verir.

1.2.2.4. Engellilik

Özürlülük, sakatlık, engellilik kavramları birbirleri ile oldukça karıştırılan kavramlardır. Özürlülük, “psikolojik, fizyolojik ve anatomik (fiziksel) yapı ya da fonksiyonlardaki eksikliği ve anormalliği ifade eder.” Sakatlık “bir aktiviteyi normal tarzda veya normal kabul edilen sınırlar içinde gerçekleştirmekteki kısıtlılık veya yetersizliktir.” Engellilik, “bir yetersizlik veya özür nedeni ile yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel faktörlere bağlı olarak kişiden beklenen rollerin kısıtlanması ya da yerine getirilememesidir” (Karabacakoglu,2003)

Günümüz Türkiye'sinde engellilerin toplumla bütünleşme yönünde yoğun sorunlar içinde yaşadıkları bilinmektedir. Sorunu adlandırmadan başlayan ve yaşamın pek çok alanına yayılan bu sorunlar, engelli bireylerin içinde yaşadıkları toplumla işlevsel bir bütünlük içinde yaşamalarını güçleştirmektedir. Sürekli sorunlarla boğuşan, onlara anlamlı çözümler üretemeyen bireyler, kendilerini mutsuz

hissedeceklerdir. Bu da temel bir insan hakkı olan bireyin kendisini gerçekleştirme hakkını ortadan kaldıran düşük yaşam kalitesi demektir (Karataş,2002:2).

Engellilerin toplumla bütünleşmesinin önündeki en önemli engel ise istihdam sorunudur. Çalışmanın gerek bireysel gerekse toplumsal refahın sağlanmasındaki önemi tartışmasız benimsenmektedir. Çalışmayı özendirmenin hem bireysel hem de toplumsal açıdan sayısız; yararı olduğu söylenebilir. Öte yandan çağdaş anlayışın bir gereği olarak "çalışmak ve işsizlikten korunmak" bir insan hakkı olarak da değerlendirilmektedir.

BM Genel Kurulunda 1993 yılında alınan "Engelliler için fırsat eşitliği konusunda standart kurallar" başlıklı karar şöyledir :

Devletler; engellilerin en doğal haklarını özellikle istihdam alanında kullanmak zorunda oldukları prensibini kabul etmelidirler.

İstihdam ile ilgili kanunların ve tüzüklerin, engellilere karşı ayırım yapmayan ve engellilerin istihdam edilmeleri yolunda engeller koymayan bir yapıda olmaları zorunluluğu vardır.

Devletlerin faaliyet programları:

- a) Her türden engellin kullanıp çalışabileceği özelliklere sahip işyerlerinin, binaların ve müştemilatının tasarımının yapılmasını sağlayacak önlemleri;
- b) Yeni teknolojilerin kullanılmasını; aletler ve donamlar gibi yardımcı cihazların üretilmesinin ve geliştirilmesinin desteklenmesini ayrıca engellilerin istihdam edilmelerine ve sürekli olarak çalışmalarına imkan verecek olan cihaz ve donanımların engellilerce elde edilmesini kolaylaştıracak önlemleri almayı;
- c) Uygun eğitim verilerek, engellilerin bunlara yerleştirilmesi ve de personel yardımı ile yardımı ile tercümanlık hizmetleri konusunda sürekli destek verilmesi hükmünü;

kapsamalıdır.

Devletler; engelli işçilere karşı toplumdaki önyargılarını ve olumsuz tutumların yok edilerek, toplumun bilinçlendirilmesi yolunda kampanyalar başlatmalı ve bunları desteklemelidirler. İşveren olarak Devletler; engellilerin kamu sektöründe istihdam edilebilmelerini sağlayacak uygun çalışma şartlarını oluşturmalıdırlar. Özel ve resmi olmayan sektörlerdeki eğitim ve istihdam programlarında engellilerin de kapsam içine alınmasını sağlayacak önlemler yasallaştırılmalıdır. Eğitim ve istihdam olanaklarını, boş zaman yaratmayı, yarı zamanlı çalışmayı, iş paylaşımını, kendi namı hesabına çalışmayı ve refakatçiler bulunmasını sağlayacak önlemlerin alınması sırasında, Devletler, işçi sendikaları ve işverenler, engellilerle ilgili kuruluşlarla işbirliği içerisinde birlikte çalışmalıdırlar.

1.2.2.5. Önyargılar

İnsanlar arasında ayrımcılık olduğunda ortaya çıkan iç çatışmayı ele almanın iki yolu şu şekilde belirtilebilir. İlk olarak inkar yani önyargıyı inkar ederek çatışmayı arttırmak ikinci olarak da rasyonalizasyon yani önyargıyı savunmak, haklı göstermek.

İnsanlar genellikle önyargıyı inkâr ederler çünkü aksi halde hem irrasyonel hem de etiğe ters duruma düşerler. Ön yargıyı savunmanın en sık başvurulan yöntemi ise kendi görüşü lehinde kanıt toplamaktır. (Norma Carr-Ruffino,1998:3-17)

İstemediğimiz guruptan olan insanlara karşı önyargımızı değişken derecede düşmanlık enerjisi ile gösteririz. Böyle insanların aleyhine konuşmak az bir enerji gerektirir, hâlbuki onlara aktif olarak engel olmak daha fazla enerji gerektirir. Bu enerji seviyesinin artması ile onlara fiziksel saldırı hatta yok etme girişimleri bile ortaya çıkar. Aleyhinde konuşma ve fiziksel saldırı daha detaylı incelenecek olursa:

Aleyhinde konuşmak: Genellikle aynı şekilde düşünenler tarafından, bazen de yabancılarla yapılır. Aleyhinde konuşmak şaka yapma ve kötüleme gibi davranışları içerir. Küfür ise daha yoğun düşmanlık belirtisidir.

Fiziksel saldırı: Diğer önyargılı davranışlardan daha nadiren uygulanır. Ancak toplumda ve işyerlerinde kadına karşı şiddet olayları giderek artmaktadır. (Norma Carr-Ruffino,1998:3-17)

Önyargıları sosyal çevrelerde göstermek hoş karşılanmaz, işyerlerinde ise kanuna aykırı olabilir. Bu nedenle günümüzde önyargı genellikle gizli saklıdır.

Sembolik önyargı muhafazakârlar arasındaki gizli önyargıya odaklanır. Muhafazakârlar ayrımcılığın artık olmadığına ve azınlıkların Amerikan değerlerini zorladığına inanırlar. (Norma Carr-Ruffino,1998,s.3-18)

Gizli önyargı, sessiz ve gizlenmiş önyargıdır. Kendini kolayca belli etmez, bakıldığında hoşgörülü davranış göze çarpabilir, oysa insanların ele vermek istemedikleri gizli önyargıları mevcuttur. Avrupa'da yabancılara karşı önyargının ve ayrımcılığın politik olarak doğru olmadığı ve dile getirilmesinin hoş görülmediği demokratik toplumlarda, önyargının olmadığını söylemek yanlış olur. Önyargılar ve ayrımcılık sadece şekil değiştirmiş ve daha sinsi bir hal almıştır. Görünür önyargı, kendini özellikle hala Almanya'da Türklere, Fransa'da Kuzey Afrikalı'lara karşı göstermekle birlikte, başka toplumlarda (örn. Hollanda) gizli önyargı toplum tarafından daha fazla oluşturulmakta ve önyargı şekil değiştirmiş olarak var olagelmektedir. Örneğin, görünür önyargı sahibi insanlar, önyargının çok açık bir şekilde ortaya konulmasını kabul etmemekle beraber, ülkelerindeki azınlıkları, geleneklere zarar veren, çok az miktarda sempati duydukları “garip insanlar” olarak dile getirmektedirler. Gizli önyargı sahibi insanlar, ayrımcılık ve önyargı hakkında sorular sorulduğunda çok dikkatli cevaplar vermekle ve önyargılarının ortaya çıkmasına engel olmaya çalışmaktadırlar. (Kağıtçıbaşı,10.Basım,s.124-130)

1.2.2.6. Sınıflar

Günümüzde iş yerinde en fazla karşılaşılan ayrımcılık sınıf ayrımcılığıdır. Bu etnik köken, dil veya din olabilmektedir. Her ne kadar diğer farklılıklar önem arz etse de temel farklılık her zaman milliyet, din veya dil gibi boyutlardır ve bunlar bir anlamda diğer farklılıkları da etkiler. Şirketlerin uluslar arası olmasıyla bu ayrımcılık daha fazla önem kazanmıştır.

1.2.2.7. Cinsel Tercih

Eşcinsellik; görmezden gelinmesi gün geçtikçe zorlaşan, geniş bir kitleyi yakından ilgilendiren, yaşamın her alanına nüketmiş bir olgu, tartışma konusu, alternatif bir yaşam biçimi olmuştur. Alışılmış ve geleneksel olandan ayrılmanın sorumluluğunu taşıyan bu olgu, geçirilemeyecek kadar önemli bir çatışma unsuru olarak gündeme taşınmıştır. Yüzyıllardır var olan kişinin kendi cinsine ilgi duyması durumu, toplum tarafından ya yok sayılmış, ya da cezalandırılıp dışlana gelmiş; durumları hastalık, sapıklık olarak tanımlanmıştır. Bu sebeptendir ki eşcinseller cinsel kimliklerini, hislerini ve yaşam biçimlerini toplumdaki saklamak zorunda kalmış, psikolojik travmalar yaşamışlardır. Günümüzde gittikçe artan bir şekilde işletmelerin yönetim kademelerinde eşcinseller yer almakta ve bunların büyük bir bölümü cinsel tercihlerini saklamak zorunda kalmaktadır. Bu travma iş yaşantılarını etkilemekte, bazı durumlarda cinsel tercihlerinin dışavurumları fark edilmekte ve çalışanların alay konusu olabilmektedir. Bazı durumlarda bu kimliklerini açıklamış çalışanlar da zor durumda kalmaktadır.

1.2.3. Farklılıkları Etkin Yönetmenin Temel İlkeleri

Günlük hayatımızı ilgilendiren konular küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalıdır. (Argüden,2007:18)

Organizasyonlarda yöneticilerin ve özellikle insan kaynakları yöneticilerinin farklılıkların etkin yönetilmesi durumunda sağlanabilecek çok ve çeşitli yararların bilincinde olması gerekir. Bu yararların farkında olmak ve bunları en üst düzeye çıkaracak ilkeleri ve uygulamaları yaşama geçirmek, insan kaynakları yöneticilerinin organizasyonel performansa yapabilecekleri anlamlı bir katkı olacaktır. Her şeyden önce, farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal engellemelerden arındırılarak birlikte çalışmaya özendirilmesine ve tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verdiği için organizasyonun performansına çok yönlü yararlar sağlar. Çalışanlar arasındaki değişik bilgi ve becerilere değer verildiği ve bunların tümü kullanıldığı için organizasyonun başarısı yükselir. Çalışanlar, farklılıklara değer veren organizasyonlarda başarıya katkıda bulunmak için gönüllü olarak becerilerini daha çok kullanırlar. Kendi özelliklerine ve farklılıklarına önem veren yetenekli insanların, ayrımcılık yapmayan ve farklılıklara değer veren bir organizasyonda çalışmak için başvurma olasılığı daha yüksektir. İnsan kaynakları açısından yüksek çekiciliği olan bu tür organizasyonlarda birbirini bütünleyen özelliklere sahip çalışanlardan oluşan yüksek performanslı takımlar kurmak çok daha kolaydır. Küresel pazarlarda faaliyet göstermek veya değişik ülkelerdeki potansiyel müşterilerle pazar payını arttırmak isteyen organizasyonlar, farklı özelliklere sahip çalışanlarını bu farklılıkları ile “fark yaratabilecekleri” konulara getirerek amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Farklılıkları etkin yöneten organizasyonlarda farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve duygusal sorunlar daha az yaşanır. Böylece insan kaynakları yöneticileri kişisel sorunlarla uğraşmak zorunda kalmazlar. Çalışanların motivasyonunu, bağlılıklarını ve organizasyonda kalmalarını sağlamak kolaylaşır, çalışan devir hızı önemli ölçüde düşer. (Barutçugil, 2008: <http://www.ercantekin.com/yazilar=sirano-133.asp>)

Bugün dünyada refah yaratılmasının aracı olan şirketlerin yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli iki sorun; yetenekli bireyleri cezp edilmek ve birleşmeler, satın almalar, ortaklıklar kurma yoluyla sektörlerin yeniden yapılanmasını yönlendirebilmektir. Yetenekli bireyleri cezp etmeye çalışırken, yaş grupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet, etnisite ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşabilmeliyiz. Pek çok ülke yetenekli insanları

kuruluşlarına kazandırmayı olanaklı kılacak göç politikaları oluşturmak için yasalarını değiştiriyor. Ancak bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de beraberlerinde getiriyorlar. Dolayısıyla, eğer yetenekle ilgileniyorsak onların farklılıklarına da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap edebilmeliyiz. Çeşitlilik yaratıcılığı artırır. Farklılıkları ve çeşitliliği iyi yönetebilmek, şirket birleşmelerini ve işbirliklerini başarılı kılmamanın ön şartıdır. Birleşmelerin ve ortaklıkların başarılı olmalarının önündeki en önemli engel “kültür farkı” olarak nitelendiriliyor. Kültürlerin, değişimin de durağanlığının ardındaki gerçek güç olduğu doğrudur, ancak kültürlerin “verili değişmezler” olmadığını, yaratıldıklarını da unutmamak gerekir. Ancak, kültürel direnişin bir kısmı yerleşik çıkarılardan ve teşvik yapılarından kaynaklanır. O halde, yeni teşvik yapıları kurmak ve ortaya çıkmış farklılıkları bir arada yönetmek, başka bir deyişle yeni bir kültür yaratmak, şirket üst kadrolarının görevidir. (Argüden,2007:18)

Farklılıklara değer veren ve farklı niteliklerde çalışanları mutlu bir şekilde barındıran organizasyonlarda değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek, yeni pazarlama ve satış stratejileri geliştirmek ve farklı hedef kitlelere ulaşmak daha kolay olur. Bu tür organizasyonlarda ürün veya hizmetlerde başarılı yenilikler yapmayı sağlayacak şekilde yaratıcılık artar; bilgi, deneyim, fikir, görüş alışverişi yoğunlaşır, entelektüel uyarıcılığı yüksek bir ortam yaratılır. Teknolojik, ekonomik, sosyal, yasal ve benzeri değişiklikler karşısında organizasyonel etkinliği sürdürecektür uyum yeteneği ve esneklik sağlanır. Sınırları giderek ortadan kalkan dünya pazarlarında başarılı olabilmek için gerekli olan hızlı ve esnek hareket yeteneğini sağlayarak rekabetçi üstünlüğü elde etmeyi kolaylaştırır. Farklılıkları yönetmede başarılı organizasyonlardaki karar alma süreçlerinde daha fazla seçeneğin ele alınabilmesi, farklı değerlendirme kriterlerinin gündeme getirilmesi ve farklı boyutlarıyla incelenebilmesi nedeniyle sorunlara daha etkin ve kalıcı çözümler üretilebilir. Şüphesiz, organizasyonlarda farklılığın getirdiği bazı zorluklar ve sıkıntılar da bulunmaktadır. Bunlar arasında; birbirinden farklı kişilerle aynı etkinlikte çalışabilmenin güçlüğü ve çeşitli farklılıklara sahip çalışanların yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim tarzıyla ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması sayılabilir. İnsan kaynakları

yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir diğer nokta, farklılıkların artması ile iletişimin ve grup bağlılığının azalması tehlikesidir. Grup bağlılığı, genelde odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir faktördür. Farklılıkların yoğunlaşması bir takım alt grupların oluşmasına ve aralarında iletişimsizlikten ve çatışmacı ilişkilerden doğan sorunların yaşanmasına neden olabilir. Ancak farklı grupların özelliklerini ve beklentilerini iyi anlayan bir İnsan Kaynakları yöneticisi, vizyon, misyon ve ortak amaçlar etrafında bütünleşmeyi ve bağlılığı sağlayarak arzulan odaklanmayı ve yüksek performansı gerçekleştirebilir.

(http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm, 2005:1)

Bilginin ve iletişim araçlarının eşitlikçi bir paylaşımını başaramazsak insanlığı ayrımcılıktan, önyargıdan ve saldırganlıktan arınmış bir dünya hedefine taşıyamayız. Eğer farklılıkları bir ayrımcılık unsuru olarak görmeyip, çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilirsek, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmenin önemi de artacak. Farklılıkların bir arada yönetimi, kendimizi yönetmek demektir. Farklılıkların bir arada yönetimi, kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimiz ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve “kendimizi ne sanıyorsak, karşımızdakini de o sanmak” demektir. Farklılıkların bir arada yönetimi konusunda bilgimizi artırmak sadece kendi kurumlarımızda daha iyi önderler olabilmeyi değil, aynı zamanda farklılıkların zenginliğinden faydalanarak kendimizi daha iyi anlayabilmeyi ve daha olgun bireyler haline gelebilmeyi sağlayacaktır. (Argüden,2007:20)

Farklılıkların etkili bir şekilde yönetimini amaçlayan İnsan Kaynakları yöneticileri, öncelikle, bazı ilkelerin benimsenmesini ve organizasyon çapında ortak bir anlayışın yerleşmesini sağlamalıdır. Bu ortak anlayışın başlıca temelleri şu şekilde sıralanabilir;

- Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur. Bir organizasyondaki tüm çalışanları ilgilendirir.

- Farklılık; ırk, yaş, din, dil, milliyet ve cinsiyetten çok daha fazla boyut ifade eden geniş kapsamlı bir olgudur.
- Hiçbir insan şu anda ya da geçmişte var olan farklılıkları nedeniyle suçlanamaz veya aşağılanamaz. Farklılıkları nedeniyle ayrımcılığa ya da baskıya açık bırakılamaz.
- İnsanların, başkalarına bakış açılarını daraltan ve olayları alışık oldukları biçimde görmelerine neden olan tutucu, dogmatik katı, duyarsız tutum ve davranışlarından kurtulmaları gerekir. Sağlıklı ve sürekli iş ve insan ilişkileri ancak bu şekilde sağlanır.
- İnsanların genellikle kendilerine benzeyenlerin yanında rahat ettikleri ve onlara güvendikleri bilinmektedir. Ancak farklı insanları tanıdıkça onlardan yeni şeyler öğreneceklerini, güven alanlarının genişleyeceğini ve kişisel güçlerinin artacağını da bilmeleri gerekir.

(http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm.2005:1)

1.2.4. Farklılıkları Yönetme Stratejileri

Yazında aynı zamanda, farklılık yaratmaya yönelik yaklaşımların yanında farklılık yönetim modelleri de bulunmaktadır. Bunlar arasında; Gary Powel'ın Modeli Taylor ve Cox'un Modeli (1991); Roosevelt Thomas'ın Modeli (1996), Robert Golembiewski'nin Modeli (1995)'dir. Yayınlanan bu modeller farklılıkların yönetimine ilişkin beklentileri ne yazık ki tam olarak açıklayamamıştır. Bu nedenle son yıllarda öğrenme odaklı yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Farklılıkların yönetiminde, başarılı olmada ilk kriter "işe alım" sırasında gerçekleşmektedir. Yani; örgüte seçilen, çekilen ve örgüte katılmasına karar verilen kişiler, İnsan Kaynakları Departmanları tarafından seçilirler. Seçilen bu kişiler, örgütsel sosyalleşme süreci

içerisinde farklılıkların önemini kavrarlar ve bunu bir rekabet gücü olarak algırlar. Bu aşamada Scheider tarafından geliştirilen ASA Modeli (attraction- çekim; selection- seçim; attrition-yıpranma) örgütsel davranışı açıklamak üzere geliştirilmiş olup, farklılıkların yönetimi konusunda dikkate alınan bir yönetsel modeldir. Farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olmada, temel kriterler arasında, örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimine teşvik edilmesi; farkındalığın eğitim çabalarıyla artırılması gereklidir. Bu eğitimlerde temel olarak; kişisel önyargıları elimine edecek varsayımlar ile çalışma yaşamında azınlık gruplara yönelik olumsuz tutumları (cinsel taciz ve mobbing) azaltacak varsayımlar dikkate alınmaktadır;çünkü; örgütsel yaşamda “toplumsal cinsiyet rolleri” ile “kariyer gelişiminde” cinsiyet farklılıkları, farklılıkların yönetiminde ve başarısında önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir. (Özkaya,Özbilgin ve Şengül,2007:360-361)

Dinleme ve Öğrenme Stratejisi

Katalist liderlikte çok net görülmektedir. Bununla birlikte, dinleme sürecinin ilgi çekici bazı noktaları önemlidir. Bu dinlemenin özelliği ön yargılı düşüncelerin kabul görülmesi çerçevesinde birini alt pozisyona itmek beklentisi veya şablon değişimi veya öğrenmeye açık olup ama kendini korumasız bırakmayı kapsamaktadır. Bu, sadece fiziksel veya mekanik dinleme değildir. Bu, aktif dinlemedir ve onlar sadece geçici olarak bir insanın kılıfına girebilme kabiliyetine sahip ve bu işte çok iyi yetiştirilmiş olanlardır. Örneğin; insanlar buraya böyle büyük sorunlarla gelirler. Onların anlaşılmadığı şeyler ise sistemler, amirler veya politikalarıdır.

Ön Yargılara Karşı Çıkmak

Doğrudan Eylem – Katalist Liderlik Yapmak

Farklılıklar bireyleri ya rekabete ya da işbirliğine yönlendirir. Sosyal bir ortamdaki ödül yapısı, farklılıkların üretici ya da yıkıcı şekilde sonuç vermesini sağlayacak dürtüler taşır. Eğer ödül sayısı sınırlı ise, taraflardan biri kazanmaya, diğeri ise kaybetmeye zorlanacaktır. Bu da rekabeti ortaya çıkaracaktır. Öte yandan bir tarafın hedefine ulaşması, diğelerine de kendi hedeflerinde ulaşmada motive edecekse ya da onlara yardımcı olacaksa işbirliği ortaya çıkacaktır. Sadece rekabetçi ve işbirlikçi durumlar için örnekler de çoktur. Ciddi bir tenis maçındaki taraflar ya da araba satıcısı ile potansiyel bir müşteri arasındaki ilişki rekabetçi bir ilişki tarzı iken, ortak bir projede çalışan mühendis grubu ve bir çatışmadaki askeri bir birlik mensupları arasındaki ilişki işbirliğine yönelik bir tarzıdır (McArdle, 1999; 75-77).

Her iki tarafın da kazançlı çıkması ve uygun bir çözüm yolunun bulunmasıdır. Bu türde her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatmin edecek fikirler ve kaynaklar kullanılır. Taraflar önemli konu ve farklılıkları tanımlayarak birbirlerinin ihtiyacını karşılayacak bir çözüm için ortaklaşa çalışırlar.

Farklılıkları yönetirken şu noktalara dikkat edilmelidir :

- Belirli bir zaman diliminde belirli bir konu hakkında iki veya daha fazla birey veya taraf arasında bakış açılarında hemen hemen her zaman farklılıklar vardır.
- Taraflar, kaynaklar, ödüller, işlevler ve teknik konular üzerinde endişe etmeye başlayınca farklılıklar belirgin bir hal alır.
- Farklılıklar kaçınılmazdır.
- Farklı bakış açıları, yaratıcılık için gerekli ve faydalıdır.

1.2.5. Farklılıkları Yönetmekte Liderliğin Önemi

Badaracco'ya göre; ortak hedeflere birlikte ulaşma çok az düşünülen bir yoldur. Yetişme farklılığı, dini inançlar, etnik köken ve eğitim biçimi, iki işgörenin

bile bakış açısını farklılaştırabilmektedir. Örgütün diğer üyelerinin ikilemli bakış açılarını uyumlaştırmak, yönetici için ciddi bir etiksel sorundur. (Çelik, 2000: 92).

Genel olarak, yönetici olabilmek yani yönetme hakkını elde edebilmek için üst makamlarca o kişiye görev verilmesi gerekirken, liderlik etme hakkı izleyiciler tarafından verilir. Lider, belirli bir durumda belirli bir anda ve belirli koşullar altında bir gruptaki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çalışmasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulayan, liderlik yönünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.

Unutulmamalıdır ki yöneticiler gerekli, liderler vazgeçilmezdir. Her lider bir yöneticidir fakat her yönetici bir lider değildir ama olması gerekir.

Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı görüş, düşünce ve eğilimlerle, farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelerle sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozayige sahip bireyleri işletme içinde bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir (Eren, 2002:441).

Farklı kültürlerde iş yapacak liderlerin sadece bir işletme için geliştirilmiş olan güçlü bir örgüt kültürünü son derece karmaşık bir küresel çevreye uyarlaması hiç de kolay olmayan bir iştir. Yapılan işler coğrafi ve kültürel sınırları aştıkça hem diğer kültürlerin farkında olma zorunluluğu ortaya çıkmakta hem de ulusal kültürün örgüt üzerindeki etkisini anlama ihtiyacı belirmektedir. Hudson Institute tarafından yazılan Workforce 2020'e göre stratejik birleşmelerin %75'nin başarısızlık nedeni, ulusal kültür ve örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluktur. Söz konusu rapor farklı ülkelerden gelen işgörenlerin sahip oldukları çeşitli tutum ve inançlarının, iletişimi ve grup birliğini güçlendirdiğini ve ulusal kültürün işgören üzerindeki etkisinin örgüt kültürünün yarattığı etkiden daha büyük olduğunu ortaya koymuştur (Daft, 2001: 336-337).

Küreselleşme eğiliminin artması, farklı kültürlerde liderlik ve yöneticilik yapacak kişilerin bu kültürleri tanıyıp anlamasını gerektirmektedir. Ülkeler ve kültürler, çeşitli değişkenler itibariyle farklılıklar gösterdiğinden dolayı, farklı kültürlerde yöneticilik yapacak kişilerin bu özellikleri bilmesi şarttır (Yukl, 2002: 416).

Günümüzde farklı ülkelerde görev yapan yöneticiler için en önemli ahlaki sorumluluklardan biri, şüphesiz işgücündeki farklılıkların etkili bir biçimde yönetilmesidir.

Son yıllarda gerek Amerika'da, gerek Fransa, Hollanda ve Almanya gibi ülkelerde işgücündeki azınlıkların ve kadınların sayısında bir artış gözlenmiştir. Tarihsel anlamda iş dünyasının homojen olduğu – erkek yoğun – Japonya'da girişimlerin, edimlerin ve stratejik birleşmelerin sayısındaki artış, farklı örgütlerde çalışan ve farklı ulusal kültürlerden gelen kişileri de beraberinde getirmektedir. Uluslararası anlamda faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yöneticilerin bu farklılıkları anlaması ve farklı kişilerin haklarına saygı göstermesi, çok uluslu işletmelerin en önemli ahlaki sorumluluklarından birini oluşturmaktadır.

Şüphesiz ki farklılaşmış bir işgücünü yönetmek yönetici açısından bazı zorluklar yaratır. İşgücündeki çeşitlilik, iş yerindeki çatışmanın artması, güvenin ve iş tatmin düzeyinin azalması ve nihayet işgücü devir oranının yükselmesi ile sonuçlanabilecektir. Çok uluslu işletmeleri yöneten yöneticilerin karşılaşılabilecekleri en önemli güçlüklerden biri, işgücünde farklılığı teşvik etmek ve güçlü bir örgüt kültürü arasında uygun bir denge kurmak olacaktır. Farklı etnik kökenlerden gelen, işgücünü yönetmek durumunda olan bir yönetici, bu kişilerin sahip oldukları farklı inanç, değer, tutum ve gelenekleri anlamak zorundadır.

Örneğin, farklı dinlere mensup kişilerden oluşan bir işgücünü yöneten bir yöneticinin çalışanlarının dini gereklerini yerine getirmelerine engel olması, ahlaki liderlik uygulamaları ile örtüşmez. Benzer şekilde çocuk doğurmak ya da çocuğunu emzirmek isteyen bir kadın işgörenin yasal haklarını elinden almaya yönelik

uygulamalar, iş yerinde kadın işgörenlere karşı önyargılı davranmak veya terfi ile ücretlendirmede kadınların aleyhine ayrımcılık yapmak vb. son derece etik dışı uygulamalardır.

Çokuluslu bir işletmede farklılıkları doğru bir biçimde yönetip ahlaki uygulamalar dışına çıkmak istemeyen yöneticilere aşağıdaki uygulamalar tavsiye edilebilir (Yukl, 2002: 416)

- Yöneticinin farklılıklara yaklaşımında davranışları ile örnek olması;
- Astlarını örgütteki her türlü farklılığa ve çeşitliliğe saygı ile yaklaşımları konusunda teşvik etmesi;
- Astlarını, farklı değer, inanç ve gelenekleri anlamaları konusunda teşvik etmesi;
- Farklılıklara hoşgörü ile yaklaşması;
- Örgütlerde tek tipliliği engellemesi;
- Önyargılı yorumlar yapanları engellemesi;
- Cinsel tacizde bulunanlara disiplin uygulaması;
- Eşit istihdam uygulamaları için bir altyapı oluşturması.

1.2.5.1. Liderlik

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 2001: 427) Genel çerçevesi ile liderlik insanları belli bir amaç yada amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek, onları bu amaçlar yolunda inandırmak ve bu yolda onları güdülemek becerisi biçiminde tanımlanabilir (Usal, Kuşluvan, 1998: 294). Diğer bir ifadeyle liderlik hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme, yönlendirme yeteneğidir.

Stodgill, uzun çalışmaları sonucunda şu sonuca varmıştır; “Liderliğin onu tanımlamaya çalışan insan kadar tanımı mevcuttur” (Temen, 2002; 167).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren, 2001; 427).

Liderlik aslında kişiden kişiye değişen ve iyi bir tanımla anlatılabileceğinden çok daha fazlasına sahip, güçlü bir kavramdır. Lider kısaca kendisini takip etmeye hazır sadık insanların olduğu kişi olarak tanımlanabilir (Temen, 2002; 168).

20. yy.da insanların nasıl lider olduğu konusunda birçok tartışma ve görüş alışverişi yapılmıştır. Liderlik düşüncesi örgütlerin ve toplulukların evrimini izlemektedir. Örgütler ve topluluklar hiyerarşiler geliştirdikçe, liderlikte bir komuta ve kontrol metodolojisi geliştirdi. 1960’lar öncesine kadar liderlik öğrenimi tarihteki kayda değer liderlerin eylemlerinin sorulduğu sınavlara dayanırdı. Bunların hemen hepsi erkekti ve lider olunamaz doğulur fikrine inanılırdı.

1960’larda bu görüşün karşısına, insanları liderlik beceri ve davranışları geliştirmeleri için eğitmekte etkili olan eyleme dayalı pratik bir yaklaşım ortaya çıktı. Bu yaklaşım belirgin komuta zincirleri bulunan hiyerarşik örgütlerde doğal ve rahat bir biçimde yerleşik hale geldi. Kısaca eylem odaklı liderlik olarak adlandırılan bu yaklaşım ünlü üç halkalı görev, ekip ve birey modelinden oluşuyordu. Bu model ortalama erkek beyni için tasarlanmış ve oluşturulmuştu. Bu hiçte şaşırtıcı değildi. Çünkü kökeni Sandhurst’teki Kraliyet Akademisiydi ve 1964’te burada yalnızca erkekler bulunuyordu.

Bu yaklaşım 1990’larda yerini ilişkilere ve karşılıklı konuşmalara dayalı dönüşümsel liderlik modeline bıraktı. Bu modelin bugünün iş ortamını oluşturan ekip çalışmasına dayalı görece daha düz yapılara daha rahat uyum sağlayacağı düşünülmektedir. Liderlik eğitimi de daha dişil bir modele doğru kayma

göstermektedir. Bu ayırt etmeye dayalı öğrenme anlayışını temel almaktadır. Daha gelişkin dil yetenekleri ve üstün dinleme becerileri sayesinde kadınlar ayrımlarla çalışmada daha başarılı olmaktadır.

Yararlanılan bilimsel teoriler karmaşıklık, kaos ve bağlantılılık oldu. “karşılıklı konuşun” dönemin çağrısıydı. Kadınlar karşılıklı konuşma konusunda erkeklerden daha iyiydi. “her şey bir ilişkiyle başlar” sözü şiar olmuştu. İlişkilerden birçok iş fırsatı çıkar. Kadınlar ilişki kurmakta da erkeklerden iyidir. İnsanları daha iyi okurlar ve ayrıntıları yakalayacak gözlem yetenekleri erkeklerden daha iyidir. Ortalama kadın beyni buna göre ayarlanmıştır. Ortalama erkek beyni ise buna uygun değildir.

Bununla birlikte doğan endişe konusu da liderlik eğitim metodolojisinin fazlaca dişil liderlik tarzını kucaklamak amacıyla eril liderlik özelliklerine dair ne varsa fırlatıp atma gibi bir tehlikenin varlığıdır. İyi bir liderlik eğitiminin her iki yaklaşımında en iyi yanlarını kapsaması gerekir.

Bugün liderlerden beklenen zaten var olan şeyleri üretmek değildir. Gerçekleşmesi kaçınılmaz olan şeyleri üretmek de değil. Onlardan beklenen eksik olanı algılamak ve ardından belirlenen boşluğu dolduracak ürünü, hizmeti ya da her ikisinin bir bileşimini oluşturmaktır. Bugünün rekabetçi ortamında bulunduğu örgütte işgal ettiği yerden bağımsız olarak herkesin lider olmasına ihtiyaç vardır. Genel müdürden resepsiyon görevlisine, şoföründen idare amirine, muhasebe yardımcısından direktörüne kadar herkesin cinsiyeti ne olursa olsun inisiyatif göstermesine ihtiyaç vardır.

Önerilen liderlik modeli ise şudur; “Üzerinde anlaşmaya varılmış ortak bir amaç uğruna, liderlik yapmayı seçenler ile onları izlemeye karar verenler arasında karşılıklı bir ilişki inşa etmek”.

1.2.5.2. Katalist Liderler

İnsan Kaynakları teorisyenleri tipik olarak açıklık, ortaklık, dinleme, koçluk, katılım ve güçlendirmeyi savunmaktadırlar. Onlar, lideri, astlarını motive eden ve güçlendiren katalist ve kolaylaştırıcı biri gibi ifade ederler. Liderin gücü, bulunduğu pozisyon veya sahip olduğu “kuvvet”ten değil; yetenek, duyarlılık ve hizmetinden ileri gelmektedir. Greenleaf, bir grup içerisinde üyelerin lider olarak seçilen bireylere açık bir şekilde tepki gösterebileceklerini savunmaktadır, çünkü onlar kanıtlanmış ve tıpkı işgörenler kadar güvenilir kimselerdir. O şunu da eklemektedir: “işçi – lider diğer insanların yüksek öncelik ihtiyaçlarının karşılandığından emin olan biridir. Liderliğin en iyi testi şudur: Yapılan hizmetler insanlar gibi gelişir mi? Onlar, işgören olabilmek için, çalışırken kendilerini daha sağlıklı, daha akıllı, daha serbest, daha özerk, daha istekli hissedebilirler mi? Böyle hayellere bağlı kalan yöneticiler farklılık yaratan liderlere saygı gösterirler mi? Ya da onlar tecrübesiz ve zayıf görünürken diğer insanların yeteneğinden istifade edebilirler mi? Liderlik canbazlığı gerçektir ve bazı yöneticiler mazeret göstererek ip üzerinde yürümek için katılım ve duyarlılık kavramları arkasında saklanırlar. Yetenek ve sanatçılıklarının olağanüstü sonuçlar verdiği birçok katalist liderler de mevcuttur. Onlar liderlik prensiplerini aşağıdaki gibi uygularlar (Kouzes,2003:344-355)

- Katalist liderler insanlara inanırlar ve bu inançlarını iletirler..
- Katalist liderler “insanlar arası verimlilik” hakkında tutkulu davranmaktadırlar. Onlar bu güveni söz ve davranışlarında kanıtlamakta ve bunun temel felsefenin bir parçası olduğunu sık sık vurgulamaktadırlar.
- Katalist liderler görülebilir ve ulaşılabilir kimselerdir.
- Etkili katalist liderler diğerlerini güçlendirir.

Federal Express’in yönetim kurulu başkanı ve kurucusu Fred Smith, insanları birinci derecede önemsenenin şirketinin başarısının köşetaşı olarak görmektedir:

“Biz, uzun zaman önce müşteri memnuniyetinin gerçekte işçi memnuniyeti ile başladığını keşfettik. Bu inanç bizim ortak felsefemize de dahil edildi: insanlar – hizmet – kar.”

Peter ve Watermen (1982) “dolaşarak yönetmek” fikrini yaygınlaştırdılar-fikir şunu ifade etmekteydi: Yöneticiler kendi ofislerinden çıkmalı ve zamanlarını çalışanlarla ve müşterilerle geçirmeliler. General Motors’un ilk kadın fabrika yöneticisi Patricia Carrigan, bu tekniği uzun süre birim yönetim anlaşmazlığı yaşayan iki farklı GM fabrikası kurslarında model haline getirdi. Her iki durumda da o, fabrikanın alt katına inerek çalışan herkese kendini tanıtmakta ve onlara fabrikanın gelişimi hakkında nasıl bir düşünceye sahip olduklarını sormaktaydı. Bir işçi Carrigan’dan önceki yönetici hakkında şöyle söylemiştir: “Ben, fabrikanın yöneticisinin kim olduğunu bilmiyordum. Onu gördüğümde tanımadım.” Carrigan, üç yıl sonra görevinden ayrıldığında, yerel sendika ona plaket hediye etti. Plaketin sonunda şu ifadeler yer almakta idi: “Yerel sendika olarak Pat M. Carrigan’ın toplum insanı becerilerini sergileyerek Lakewood fabrikasında yeni yaşam tarzı oluşumunda çok önemli rol oynadığına kanaat getirdik. Yerel sendika 34’ün üyeleri Pat M. Carrigan’ı her zaman bizden biri bigi saygı ve sevgi ile hatırlayacaklardır.”

Katalist liderler, sık sık kendi çalışanlarından “ortak”, “sahip” veya “iş ortağı” gibi bahsetmeyi severler. Onlar, çalışanların da örgüt başarısında payı olduklarını ve karar vermede bulunma hakkına sahip olduklarını açık bir şekilde söylerler. Norkstrom’un “bir numaralı kuralı” şöyledir: “bütün durumlarda iyi hükümlerini kullan; başka kurallar olmayacak.”

1980’lerde İskandinavya Hava Sistemleri (SAS) yönetim kurulu başkanı (CEO), Jan Carlzon büyük çaba harcayarak hava alanını “Ticari yolculara yönelik dünyadaki en iyi hava alanı” haline getirdi. Ticari yolcunun ne istediğini bulup çıkarmak için o fikir ve teklifleri toplamak üzere SAS’ın ileri-hat hizmet çalışanlarına yöneldi. Odak gruplar yüzlerce fikir ürettiler ve yolcuların ihtiyaçları noktasında karar verebilmek için ileri-hat özerkliğinin önemini vurguladılar. Carlzon, şu sonuca ulaştı: Müşteri gözünde SAS’ın imajı “gerçek anlar” serilerinden – çalışan

ve müşteri arasındaki onbeş saniyelik yüzleşmeden kuruludur. “Eğer biz kendimizi işimize adanarak şirketimizi müşteri gereksinimlerine yönlendirsek, kural kitaplarına ve birleşik ofis kavramlarına bağlı kalmamız pek gerekmez. Bu on beş saniyelerde SAS olan insanlarla fikir, karar ve eğilimler göre sorumluluk kavramını aşılacak zorundayız.” Eğer onlar bireysel problemde karar vermek için örgüt kumut zincirine başvurmak zorunda bırakılırsalar, o zaman bu altın gibi on beş saniye sessiz bir şekilde akıp gidecek ve biz sadık müşteri kazanma şansını kaybetmiş olacağız.

Fransız Ambalaj devi Carnaud, 1982’de Jean-Marie Descarpentries’in kurul başkanı olduktan sonra büyük gelişme ve başarılarla imza attı. Descarpentries’in yönetim yaklaşımı basitti: “İnsanları geleceğe doğru katalize et, insanlara güven ve onlar hiçbir zaman aklına bile getiremeyeceğin şeyler keşfetsinler”.

1.2.5.3. Farklılıkları Yönetmede Başarılı Lider Özellikleri

Küreselleşme süreci, liderlik anlayışına çok daha zor bir takım ek görevler ve fonksiyonlar yüklemiştir. Farklı kültürler içinde yaşama zorunluluğunda olan bir çokuluslu şirkette; yönetim, vizyon ve hedef belirleme, kurumsal kültür oluşturma, birimler arası iletişimi sağlama ve bunlara benzer birçok fonksiyon, çok daha üst düzey bir takım yeterlilikler gerektirmektedir. Geçmişin yerel firmalarında yöneticiler ve çalışanlar aynı kültürü, dili, değerleri taşıdıkları için bir çok işte, çokuluslu şirketlerde olduğu kadar ince eleyip sık dokumaya, farklı bakış açıları geliştirmeye gerek olmayabilirdi. Ancak günümüz dünyasında geçmişin bu ilkel düşüncesine sahip işletmelerin yaşama imkanı kalmamıştır. Öte yandan bir çok işletme küreselleşme yolunda eksik planlama veya pazarlama gibi fonksiyonel eksikliklerin sonucunda başarısızlığa uğramıştır. Bu başarısızlıkların çoğunun sebebi liderlik rolüne soyunan kişilerin yanlış yönetimidir. Yöneticiler geçmişlerindeki teknik tecrübelerine ve yerel başarılarına güvenebilirler, fakat küresel şartların gerektirdiği liderlik söz konusu olduğunda bu çok daha farklı bir durum teşkil eder. Eğer yerel işletmelerde liderlik başarının bir şartı ise küresel alandaki faaliyetlerde bunun payı çok daha fazlalaşmaktadır. Yerel kültürde aktivitelerini sürdüren bir organizasyonu başarı ile yönlendiren bir lider, farklı kültürlerin etkisindeki pazarda

veya organizasyonda da başarılı olacak diye bir kaide yoktur. Bir ülkede sorunsuz işleyen bir yönetim sistemi başka bir ülkede yadırganabilir. (Şimşeker,Ünsar:3)

Günümüzde liderlerin paylaşımcı, insanlarla iletişim kuran ve onların sorunlarını çözmeye çalışan bir profil ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Çalışanların gönüllerini kazanarak yapılacak liderlik davranışı daha başarılı ve etkili olacaktır. Küreselleşme sürecinde liderlerin özellikle çokuluslu şirketlerde görev yapmaları durumunda çok kültürlü yapıya uygun bir liderlik tarzı geliştirmek zorundadırlar. Değişik kültürden gelen insanların oluşturduğu çokuluslu işletmelerde liderler bu yapıya uygun liderlik davranışı gerçekleştirmelidirler. (Şimşeker,Ünsar:14)

Birlikte yaşama ihtiyacı ve zorunluluğu, farklı insanların çatışmalı bir ortamda hayatlarını devam ettirmesi sonucunu da beraberinde getirir. Çatışma her yerdedir: Bir toplulukta, işyerinde, aile içinde bölünmüş taraflarla karşılaşmamak olanaksızdır. Etnik, politik, kültürel ve kişisel farklılıklar insanları birbirinden uzaklaştırır. Hangi toplulukta olursa olsun bu insanları bir araya getirebilmek bilinçli liderlerin en önemli görevlerinden biridir.(MESS İşveren Gazetesi,2008:1)

Küreselleşmenin bir sonucu olarak farklı kültürlerle iş yapmak zorunda kalan bir çok lider gittikçe farklı özellikler kazanmışlardır. Farklılıkları yönetmede başarılı olan liderlerin katıldığı araştırmaların sonuçlarına göre de bu yöneticilerin bazı ortak özellikleri olduğuna inanılmaktadır. Bu ortak özelliklerin oluşmasında üç etken dikkat çekmektedir :

Aile Yapısı ve Erken Tecrübeler : Farklılıklar konusundaki hoşgörülü liderlerin aile yapılarının da farklı olduğu düşünülmektedir. Aile içinde daha tutucu olacağı düşünülen baba ya yoktur ya da iş gibi nedenlerle çocuk daha çok anneye yakın olmaktadır. Bu onun daha şefkatli belki de ilerleyen yaşantısında daha anlayışlı ve açık olmasına sebebiyet vermektedir. Bir çoğumuzun çocukluğunda da anne hatalarımızı bilen ve babadan saklayan kişidir. Ona karşı daha dürüst olabilirken baba bazı durumlarda daha korkulan bir ebeveyn olmuştur. Erken yaşlarda bu rol

modelinin olmaması ileride daha affedici veya hoşgörülü bir liderin oluşmasına sebebiyet veriyor olabilir.

Ergenlik, Okul Zamanı ve Göç : Aile yapısı veya ebeveynlerin işi gereği daha sık okul değiştiren, küçük yaşta bir çok şehir veya ülke göre kişilerin farklılıklara karşı daha hoşgörülü olabilecekleri düşünülebilir. Çünkü bir çok kişiden daha fazla insan, kültür ve yer tanımışlardır. Farklılığın normal olduğu kavramı bu tip kişilerde daha gelişmiş olabilir. Bakış açıları daha çok genişlemiştir. Burs imkanlarıyla yabancı ülkelerde eğitim görmüş kişiler kendi ülkelerine döndüklerinde genellikle iyi mevkilerde çalışmaktadırlar.

Erken Kariyer Tecrübeleri: Başarılı liderlerin büyük çoğunluğunun kariyerleri boyunca oldukça farklı alanlarda, değişik pozisyonlarda ve çeşitli işlerde çalıştığı görülmüştür. Farklı işyerleri onların sosyal alanlarını genişletmiş, daha geniş yelpazede insanlarla çalışmalarına olanak sağlamıştır. Kariyerlerine erken başlayan kişilerin kendi uzmanlık alanlarını da daha erken fark edebildikleri düşünülebilir. Farklı bölümlerde çalışırken ileride işlerine yarayacak diğer bakış açısını yakalarken bir yandan da kendileri için en uygun bölümü deneyerek bulmuş olabilirler.

Tabi ki tüm liderlerin sayılan üç tecrübeyi de yaşaması düşünülemez ancak günümüzdeki bir çok liderin bu kategorilerden en az birisine girdiğini düşünmek de yanlış olmayacaktır.

Liderlerin başarıları hangi özelliklerine dayanmaktadır diye bakıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir.

Diğerlerine Açık Olma : Diğerlerine açık olmak ve diğerlerine samimi merak, katalist liderliğin temel bileşenleri gibi görünmektedir. Diğer olma veya farklılık, sorun veya tehdit kaynağı gibi görülmez; ama sık sık kişisel gelişim, entellektüel hedefleme, uzman büyüme için fırsat gibi görülür.

Güvenme Yeteneği: Güven, katalist liderliğin diğer önemli bileşenidir ama güven, test edilmesine izin verilen ve diğerlerinin getirdiği farklılıklardan zevk almayı sağlayan bir şeydir. “Ben sana şunu yaptığın için güvenirim çünkü onu ben istedim” demek güven demek değildir. “Ben istediğim için” ortaya çıkan güven ile birine diğerlerinden daha farklı olduğunu hissettiren güven arasında önemli fark vardır.

Güven, katalist liderlikte dost veya sosyal usta olmaktan daha çok gereklidir.

Esnek Sınırlar: Katalist liderin kişisel ve coğrafik sınır ve hudutlar etrafında esneklik ve adaptasyona ihtiyacı vardır. O, en azından bazı zaman peryotlarında içeride, kenarda ve dışarıda kendisini iş ve fikirler konusunda rahatlatabilecek olan insanlara ihtiyaç duyar. Katalist liderlik kimlik ve rahatlık için gereken sert, katı hudutların olduğu bir yerde çok da iyi gelişemez.

Hedefe Hazırlanma: Vazgeçilen karakterlerin ima ettiği gibi katalist liderlik ne iş yapmanın farklı yollarıyla tehdit edilme ne de kendini kanıtlamak için sabit ihtiyaç hissetme gibi olmayan sağlam fikire muhtaçtır.

Farklılıkları yönetmede başarılı liderleri “Arabulucu Lider” olarak tanımlayan Mark Gerzon’a göre ise üç tip lider vardır. Harvard Business School Pres tarafından yayımlanan “Çatışmalı Ortamlarda Liderlik” eserinde ‘Yönetici’ liderleri, sınırlı bir tanım temelinde faaliyet gösteren, mevcut sınırları kabullenen, sistemli düşünmeyen ve ancak kendi alanında üretken ve etkin olan liderdir. ‘Demagog’ liderleri ise mevcut çatışmaları yoğunlaştıran, kendilerini herkesten üstün gören, tek örneklilik ve kör itaat isteyen liderler olarak tanımlayan yazar, bu tür liderlerin insanlar arasındaki farklılıkları istismar ettiklerini belirtiyor. Kitabın odak noktasını ise ‘arabulucu’ liderler oluşturuyor. Yazarın deyişiyle, “arabulucu liderlik”, hem liderin, hem diğer bireylerin hem de bütünüün çıkarlarına seslenir. Arabulucu liderler çatışmayı yıkıcı ve bölücü olabilecek bir kuvvet olmaktan çıkarıp yaraları sarıcı ve bağlantı kurucu bir kuvvete dönüştürürler. Arabulucu liderler sadece parçalar adına değil, bütün adına hareket etmeye çalışan lider tipidir. Bu tip liderler çatışmayı dönüştürmek için buluş

ve fırsat peşinde koşarlar. Arabulucu liderlik çatışmanın taraflarına ulaşarak, aralarında uzlaşmayı sağlayacak köprüler kurmayı gerektirir. Çatışmalı ortamları fırsata dönüştürebilecek liderlerin kullanması gereken araçlar: Bütünleyici vizyon, sistemli düşünme, kendini var etme, irdeleme, bilinçli konuşma, diyalog, köprü oluşturma ve buluşçuluk. Çatışmalı ortamlarla başa çıkabilmek her şeyden önce bütünleyici vizyonu yani, çatışmanın taraflarına bütün karmaşıklıklarıyla birlikte zihnimize ve yüreğimize yer açmaya hazır olmayı gerektirir. Etkin bir konuşma ve diyalog yeteneği arabulucu liderin vazgeçilmez niteliklerindedir. Farklılıklarla uğraşmak, çağdaş bakış açılarına kulak vermek, yapıcı diyaloglara girmek, çok sayıda çatışan taraf arasında mutabakat arayışında olmak, liderlerin karar alma süreçlerinin vazgeçilmezleridir. Bu nedenle, karar almanın ağır basan süreci haline gelen müzakere çok önemlidir. Çağdaş iş organizasyonu, aile ve kişisel yaşam gibi alanlardaki liderlikte müzakere yaklaşımı belirleyicidir. Nitekim bu yöntemle oluşan doğru ve makul olanı kuşatan arabulucu liderlik, lider ile onu izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir motivasyon düzeyine çıkardıklarında gerçekleşmektedir. (MESS İşveren Gazetesi,2008:1)

İKİNCİ BÖLÜM

İSPANYA VE ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yapıldığı uluslararası işletmenin içinde bulunduğu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için şirketin merkezinin kurulu olduğu İspanya sosyal ve ekonomik anlamda incelenmiş, Türkiye ile arasındaki farklılıklar karşılaştırılarak daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan gözlemler ve araştırmalar sonucu örnek şirketinin özellikleri, yapısı ve çalışanlarının profili daha sonraki araştırma değerlendirmelerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bölümde belirtilmiştir.

2.1. İSPANYA

2.1.1. Genel Bilgiler

İspanya'nın güçlü imparatorluğu 16. ve 17. yüzyıllarda etkili olmuştur. Ancak ticari konulardaki eksiklikleri ve sanayi devrimini yakalayamamış olması ülkeyi İngiltere, Fransa ve Almanya'nın gerisinde bırakmıştır. İspanya I. ve II. Dünya Savaşlarında tarafsız kalmış ve 1936-1939 yılları arasında iç savaş yüzünden bir yıkım yaşamıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında uluslararası batı toplumunda katkı rolünü üstlenmiş ve 1986 yılında AB'ye katılmıştır. İleride Basque Fatherland and Libertu (ETA) terörizmi ve işsizliği azaltma gibi problemlerle karşılaşması beklenmektedir. (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>,2008:1)

2.1.1.1. Siyasi Yapı

İspanya resmi adıyla İspanya Krallığı, halen parlamenter monarşi ile yönetilmektedir. İspanya'nın siyasi yapısı incelendiğinde, ülkeyi 1975 yılına kadar yöneten Franco diktatörlüğünün ardından demokratik hükümetinin iktidare geçtiği görülür. Günümüzde halen anımsanan çok şiddetli bir iç savaş yaşamıştır. Bu iç

savaş toplumunda derin izler bırakmış ancak geç gelen demokrasiye geçişle İspanya halkının bu iç savaşın etkilerini çok çabuk üzerinden attığı görülmüştür.

AB üyeliği ile birlikte 1980'lerin sonundan itibaren İspanya'nın ekonomik performansı artmış ve buna bağlı olarak ülke AB'nin beşinci en büyük gücü haline gelmiştir. Birleşik Sol Koalisyonu İspanya'nın Avrupa Para Birliği'ne girmesine karşı tavır alsa da, ülkede Avrupa ile bütünleşme konusunda siyasi partiler arasında tam bir görüş birliği olduğu söylenebilir. Avrupa Birliği'nin genişlemesi çalışmaları İspanya'yı yakından ilgilendirmektedir. İspanya bir yandan Türkiye ile Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin kademeli olarak AB'ye üyeliklerini desteklerken bir yandan da AB içindeki etkisini ve AB fonlarından en fazla yararlanan ülke olarak bu özelliğini devam ettirmek istemektedir.(KOSGEB,2005:2)

İspanya AB üyeliği için ilk başvurusunu 1962 yılında gerçekleştirmiş ancak diktatörlükle yönetilmesi sonucu başvurusu kabul edilmemiştir. İspanya'nın az gelişmiş ekonomisi ve demokrasiye geçişinde karşılaştığı sıkıntılar, AB'nin bu ülke ile ilişkilerinin yavaş ilerlemesine yol açmıştır. 29 Haziran 1970 tarihinde İspanya ile Topluluk arasında imzalanan Tercihli Ticaret Anlaşması'nın ardından, Haziran 1977'de İspanya'da demokratik seçimler yapılmış ve demokrasiye geçtikten bir ay sonra da İspanya Birliğe üyelik başvurusu yinelemiştir. 1986 yılında da Birliğe katılımıyla sonuçlanmıştır.

Son genel seçimlerin ardından kurulan yeni İspanyol hükümeti, kabinede ilk defa olarak kadın bakanların sayısının erkeklerinkinden fazla olduğu, savunma bakanlığına bir kadının getirildiği ve eşitlik bakanlığı kurulduğu önemli konulara imza attı.

2.1.1.2. Coğrafi Yapı

Batı Avrupa'nın neredeyse en geniş topraklarına ve en az nüfus yoğunluğuna sahip ülkesi olan İspanya'da iklim ve coğrafya oldukça değişken bir yapı sergilemektedir.

Ülke nüfusu ve ekonomik faaliyetler çoğunlukla ülkenin sahil bölgelerinde ve ülkeyi kesen iki önemli nehrin etrafındaki vadilerde yoğunlaşmıştır.

Avrupa'da İsviçre'den sonra ikinci en dağlık ülke olan İspanya'da, plato ve yüksek ovaları çevreleyen dağların batı kesimleri hariç, yarımadanın beşte ikisinden fazlasını sıradağlar kuşatır. .(KOSGEB,2005:3)

2.1.1.3. Nüfus ve Demografik Yapı

1981 yılı ulusal nüfus sayımında 37,7 milyon kişi düzeyinde olan İspanya nüfusu, %3,2 oranında artarak 1991 yılı itibariyle nüfus 38,9 milyon düzeyine ulaşmışken, 1996 yılından 1998 yılına kadar nüfus sadece %0,46 oranında artarak 38,85 milyon kişiye ulaşmıştır. Bu tablo, ülkede nüfus artış hızının yavaşlamakta olduğunu göstergesidir. Nitekim İspanya Ulusal İstatistik Ofisi (INE) tarafından yapılan en son projeksiyonlara göre 2010 yılından itibaren ülke nüfusunun azalmaya başlayacağı tahmin edilmektedir. Bu durum, büyük ölçüde ülkede doğum oranının şiddetli bir biçimde düşmesine bağlıdır. 1998 yılında doğum oranı, kadın başına 1,07 çocuk ile dünyanın en düşük düzeylerine kadar inmiştir. Bu oran 2000 yılında 1,19'a yükselmekle beraber halen nüfus yenilenmesi için gerekli olan minimum düzey olan kadın başına 2,1 çocuk düzeyinin çok altındadır. Diğer taraftan 2000 yılında doğum sayısının %4,4 düzeyinde artması son 25 yılda ülkede ilk kez doğum oranının artmasını sağlamıştır. İspanya'nın Temmuz 2002 sayımına göre nüfus'u 40,100,000 civarındadır.

İspanya halkı bölgesel farklılıkları içermektedir. Ayrılıkçı eğilimler Katalan ve Bask bölgeleri arasında çok kuvvetlidir. "Castilian" standart İspanyol dilidir. Ancak Katalan, Galiçya dili (Portekizce'ye benzer) ve Bask dilleri de önemli derecede konuşulan ve yazılan diller arasındadır. Roma Katolik dini 1978 yılına kadar ülkenin resmi diniydi. Fakat İspanya'da ve özel yaşamda rolünü biraz yitirmeye başlamıştır. Ülkede önemli derecede Müslüman bir nüfus da vardır (1 milyon kadar), özellikle Kuzey Afrika göçmenlerinden oluşmaktadır.

Tablo 3. İspanya Yaş Yapısı

<i>Yaş aralığı</i>	<i>Toplam Nüfus içindeki payı</i>	<i>Erkek</i>	<i>Kadın</i>
0 – 14	14.4%	3,011,815	2,832,788
15 – 64	67.6%	13,741,493	13,641,914
65 ve üzeri	17.9%	3,031,597	4,231,444

Kaynak : CIA World Factbook

İspanyada Akdeniz ve Kuzeye özgü karışık bir etnik yapı söz konusudur. Aynı zamanda Güney Amerika'dan ülkeye göç etmiş azınlıklar vardır. Aynı şekilde Kuzey Afrika'dan Avrupaya gitmek isteyenlerin ilk sığındıkları ülke olduğu için bu bölgeden de azınlıklar vardır. İspanya'ya gelen göç oranı 0.99 göçmen/1000 nüfus olarak belirtilmektedir.

Ortalama yaş 40.7 dir. Bu erkeklerde 39.3 iken bayanlarda 42.1 dir. Türkiye'nin ortalama yaşının 29 olduğu düşünülürse nüfusun ne kadar yaşlı olduğu anlaşılabilir.

Nüfusun %94'ü Katolik dini oluşturur. Konuşulan diller Castilian İspanyolca'sı % 74, Catalan % 17, Galician % 7, Basque % 2 olarak sıralanabilir. (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>,2008:1)

2.1.1.4. Ekonomik Durum

OECD tahminlerine göre İspanya batı Avrupadaki en dinamik ekonomilerden biri arasındadır. İspanya büyük ölçüde dinamik bir ülkedir ve geleneksel olarak diğer sanayileşmiş ülkeler ortalamasının üzerinde bir ekonomik büyüme sergilemiştir.

Genel hatlarıyla İspanya ekonomisi şu şekilde özetlenebilir: (KOSGEB,2005:5)

- GSYİH'da dünya çapında 10.sıradadır.

- OECD'nin sekizinci en büyük ekonomisidir.
- Avrupa Birliği (AB)'ndeki en açık ekonomilerden biridir.
- Yurt dışında en fazla yatırım yapmış olan ülkeler arasında dünyada 6.sırada, Latin Amerika ülkelerindeki yabancı yatırımlar arasında ise 1.sırada yer almaktadır.
- 2001 yılında 49,5 milyon ziyaretçi ile ikinci en fazla turist çeken ülkedir.
- 1995'te %6,9 oranındaki kamu açığından 2001 yılında denk bütçeye ulaşılmıştır.
- AB'deki üçüncü en büyük araba üreticisidir. 2001 yılında 3 milyon araç üretilmiştir.
- Avrupa'daki üçüncü en büyük makine gereçleri üreticisidir. 2001 yılında üretilen 884 milyon ABD Doları değerindeki makinenin %50'si ihraç edilmiştir.
- Dünyanın en büyük turuncgil ihracatçısıdır.
- Dünyanın en büyük zeytin ve ikinci en büyük zeytinyağı ihracatçısıdır.
- Dünyanın üçüncü en büyük şarap ihracatçısıdır.
- Dünyanın ikinci en büyük seramik ihracatçısıdır.
- Dünyanın üçüncü en büyük ayakkabı ihracatçısıdır.

Tablo 4. İspanya temel ekonomik veriler

	2004	2005	2006
GSMH (milyon Euro)	837.557	905.455	981.000
GSMH (milyar Dolar)	1.044	1.127	1.231
Reel GSMH Artış Oranı (%)	%3,2	%3,5	%3,9
Kişi Başına GSMH (Euro)	19.642	20.838	21.941
Enflasyon Oranı			
<i>Tüketici Fiyat Endeksi</i>	% 3	% 3,4	% 3,5
<i>Üretici Fiyat Endeksi</i>	% 3,4	% 4,9	% 5,3
İşgücü (faal nüfus)	20.2 milyon	20.9 milyon	21.6 milyon
İşsizlik Oranı (%)	10,6	9,2	8,6
Dünya Ticareti İçindeki Payı (%)	% 2,3	% 2,2	
Ülke Toplamı İçinde Türkiye'nin Payı (%)		1,45	1,40
Tr'ye İhracatı		%1,75	%1,5
Tr'den İthalatı		%1,25	%1,35
Toplam Yabancı Yatırımlar (milyar Euro)			
177 milyar Euro	30.5	17.4	13.3

Kaynak: İspanya Merkez Bankası, Dünya Bankası, EIU

2.1.1.5. Sosyal Güvenlik

1978 tarihli Anayasa (CE), 1.maddesinde, İspanya'yı "Demokratik ve sosyal bir hukuk devleti" olarak tanımlamaktadır. Anayasanın hazırlık çalışmaları esnasında, Alman Anayasası'nın uygun düşen hükümleri model olarak alınmıştır. Herhalde, İspanyol Anayasa yapıcısı, aynı zamanda o süreç içerisinde –korumayı ve edim yükümlülüğünü ilgilendirdiği ölçüde–Avrupa'da birçok alanda altı çizili bir pozisyona sahip "Alman sosyal güvenlik sistemi"ni de, en azından dolaylı şekilde dikkate almış görünmektedir.

Prime bağlantılı edimler bakımından, tüm İspanyol vatandaşları ve ayrıca, yasal şartlara uygun şekilde İspanya'da ikamet eden yabancılar –bağımlı çalışan bir işgören veya bağımsız çalışan statüsünde olmak kaydıyla– kapsam içerisindedir. Prime tabi olmayan edimler İspanyollara ve ayrıca yasa uyarınca İspanyol asıllı Amerikalılara, Portekizlilere, Brezilyalıları , Andorralılara ve Filipinlilere verilmektedir. Bunun koşulu ise, İspanya'da sürekli nitelikte bir ikametgaha sahip bulunulmasıdır. Ülkesi dışında bulunan İspanyollar ise, münferit her bir vakıada, göçmen statüsü çerçevesinde edim talebine yetkili kılınabilmektedir. Diğer ülke vatandaşları yalnızca prime tabi olmayan edimleri ülkelerarası sözleşmeler çerçevesinde talep edebilmektedir.

Geçen on yıllık iki dönem içerisinde, sosyal güvenlik sistemi açıkça mükemmelleştirilmiştir. Her ne kadar edim seviyesi –öncelikle yaşlılık aylığı açısından– Avrupa Topluluğu'nun kuzey kesimdeki ülkelerine oranla daha düşükse de, gene de İspanya, çoktandır iptidai bir sosyal yardım devleti değildir. Aksine, sosyal devlet yolunda uzun bir zamandır oldukça mesafe katedilmiştir ve Anayasa Hukuku kaynaklı hak taleplerinin büyük bir bölümü gerçekleştirilmiştir. Üstelik, edim seviyelerinin karşılaştırılması halinde, diğer çok sayıda edimin (örneğin, sağlık hizmeti alanında) –başka yerde ek bir ödemeye tabi iken– ücretsiz olduğu görülebilmektedir. Her ne kadar ekonomik durum önemli ölçüde düzelmişse de, şu anda sosyal güvenlik sisteminin daha geniş bir iyileştirilmesinin, finansman kaynakları bakımından başarısızlığa uğraması da olasıdır. Aileyle ilgili vergi ve

servet denkleştirmesine ilişkin düzenlemeler ile herkese yönelik bir temel koruma açısından, halen bazı eksiklikler mevcuttur. Ancak, daha yeni yasa çalışmaları da (örneğin, Özerk Topluluklar alanında) göstermektedir ki, İspanya, gitgide, Avrupa Topluluğu üyesi Kuzey Avrupa ülkelerini takip etmektedir.(Reinhard:1)

2.1.1.6. İş Yaşamı ve İş Kültürü

İspanyollar ticari ilişkileri yakın kişisel ilişkilerle yürütürler. Bu açıdan yüz yüze görüşmeleri tercih ederler. Bu hem karşılarındakileri daha iyi tanımalarına hem de sadece ticari değil sosyal bir ilişki kurmalarına da yardımcı olur.

Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi'nin İspanya İş Kültürü üzerine yaptırdığı araştırma sonucu İspanya ile çalışacak işletmelere tavsiye niteliğinde verdiği bilgiler bize İspanyollar ve işletmelerle ilgili önemli ip uçları vermektedir :

İspanyolların büyük bir çoğunluğu kendileri ile ilgili bir iş yapmadan önce aile, arkadaş ve meslektaşlarının önerilerini ve desteğini almak isterler. Ayrıca burada bir kişinin bir grubun bir parçası olmadıkça bir toplumun da bir parçası olamayacağı konusunda bir inanış vardır. Sonuçta dışarıdan gelen kişilere karşı bir direnç vardır. Bu yüzden ziyaretçilerin ilk olarak dışarıdan gelme imajını veren bu statülerini değiştirip veya silip, bir grup içine entegre olabilecek koşulları yaratmaları gerekmektedir. İspanyol tarafının sizin yaptığınız işi onaylamasını beklemek yerine, sizin davranışlarınızı onlara uydurmanız daha uygun olacaktır. Onlara kendinizi uydurmak için yapacağınız çabalar, sizin bu kültüre saygı gösterdiğinizi ve diğer insanlara karşı daha esnek bir yapıda olduğunuzu gösterecektir. İspanyollar yeni fikirlere ve bilgiye karşı açık olsalar da, fikirlerini kolay bir şekilde değiştirmediklerini aklınızdan çıkarmayınız. İspanyol iş kültüründe hisler gerçeğin kaynağı durumundadır. İspanyollar bir konuyu ispat etmek için nadiren objektif gerçekleri veya deneysel kanıtları kullanacaktır. Karar verme sürecinde kilise veya milliyetçiliğe olan inancın etkileri de önem taşımaktadır. İspanyollar görüştükları grup içerisinde kimin karar verme otoritesine sahip olduğunu da bilmek isteyecektir.

Hatta İspanyol ortağınız arkadaşça ve teşvik edici olsa da, kendileri için değerli sayılan bilginin size verilmesi konusunda istekli olmayabilir.(Çekinmez,2006:5-6)

Özellikle dikkat çeken konulardan birisi yöneticilerin %30 dan azının İngilizce konuşabiliyor olmasıdır. Bu oran diğer gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin yöneticileriyle karşılaştırıldığında oldukça düşüktür. Özellikle küresel işletmelerde üst düzey yönetimin çalışanlarının bir kısmıyla iletişim kuramaması farklılıkların yönetimi açısından bir problem teşkil etmektedir. Bunun çözümü olarak da orta kademe yöneticilerin farklı dilleri konuşabilen kişilerden seçilmesi gündeme gelmiştir.

İspanyol iş kültürü yakın temaslar da içerir. Örneğin İspanyolların kişisel alanları bir çok Kuzey Avrupa ülkesi çalışanlarına göre daha dardır ve toplantılarda el sıkışmak, ilk tanışıldığında bayanların yanaklarını öpmesi normal karşılanır.

Profesyonel açıdan çok resmi ve ciddi olan İspanyollar iş dışında daha samimi ve sıcak davranmaktadırlar. Bu özellikler çok farklı kültürler barındıran İspanya'nın farklı bölgelerinde değişse de genel olarak bu özellikleri taşıdıklarından bahsedebiliriz.

İspanya dinine oldukça bağlı bir ülkedir. Özellikle ülkenin güneyinin uzun zaman Müslüman egemenliğinde kalması, günümüzde Kuzey Afrikadan Avrupaya ilk geçiş noktalarından birisinin İspanya olması dinler arası bazı çatışmalara yol açabilmektedir. Ancak ticari ilişkiler ve çalışanlar göz önüne alındığında kendilerine karşı bir saldırı yapılmadığı müddetçe bu konuda oldukça saygılıdırlar.

İspanyollar giyim konusunda çok hassastırlar. İnsanın görünüşünü, sosyal başarısının bir göstergesi olarak kabul etmektedirler. İspanyollar muhafazakar ve iyi tasarımı olan kıyafetleri tercih etmektedirler. Kalite konusunda tutucudurlar. Kıyafet bir grup İspanyol'un en çok ayrımcılık yaptığı alandır çünkü kıyafet belirli açıdan başarı ve sosyal mevkii simgesi olmuştur. İspanyol iş kültüründe aşılması zor farklılıklardan biri budur.

Özellikle dışarıdan kişilerle iş yaparlarken, her şeyin mükemmel bir şekilde gerçekleşmesini isterler. Bunu olayları kontrol etmek, şirketlerinin itibarını korumak ve rekabet için yapmaktadırlar. Ayrıca karşılıklı konuşmalarınızda, İspanyol tarafını dikkatle takip etmeniz fayda vardır. Herhangi bir şeyi ne derecede içtenlikle söylediğinin ayırımı yapılabilir. Kötü haberlerin açıklanması konusunda İspanyollar biraz isteksiz ve gönülsüz olduklarından, iş ilişkilerinizde size ne söylendiğini yorumlamak ve doğruluğunu kanıtlamak için bağımsız bir ağ kurmanız önemlidir. Batıda eğitimini tamamlamış olan kişiler bu iş için değerli birer kaynaktırlar. Bu kişiler vasıtasıyla gerçeği daha kolay anlama ve öğrenme imkanına sahip olabilirsiniz. Karar verme süreci yavaş ve temkinli olmaktadır. Bu esnada teklifinizle ilgili olarak değişik seviyelerde detaylı ve özenli bir analiz yapılacaktır. İspanyol iş kültüründe güç esas olarak kabul edilmektedir. Sadece en üstteki yetkili kişiler karar verebilir. Bu yüzden aracılara ilgileneceğinizin bilincinde olmanızda fayda vardır. İşinizde başarılı olabilmemiz için, bu aracılara iyi bir ilişki kurmanızda fayda vardır.(Çekinmez,2006:7)

Yakın zamana kadar İspanya piyasasında müşteri memnuniyeti çok büyük önem arzeden konular arasında yer almamakla beraber, özellikle yabancı firmaların pazara girişiyle bu durum değişmiştir. Ülkede 1994 yılından bu yana tüketiciyi koruma mevzuatı uygulanmaktadır. Özellikle büyük miktardaki satışlarda kişisel ilişkiler fiyat ve kalitenin bile önüne geçebilen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkede genellikle satın alma kararları firmaların yöneticileri tarafından verilmekte, bu yöneticiler karar alırken çeşitli departmanların fikrini almak istediğinden işlemler uzun zaman alabilmektedir. Ülkede büyük mağazalar, alışveriş merkezleri ve hipermarketler tarafından, alışveriş kartları, indirimler ve müşteriye özel promosyonlar yoluyla, “müşteri sadakati” ve bağımlılık yaratma çalışmaları yapılmaktadır. Diğer taraftan, doğrudan pazarlama, posta yoluyla satış, telemarketing ve elektronik ticaret gibi yeni satış teknikleri giderek yaygınlaşmaktadır. (KOSGEB,2005:43)

İspanya’da yaşayan Türklere karşı olumsuz bir yargı bulunmamaktadır. Bunun nedeni, hem sayılarının az olması hem de çoğunun üniversite eğitimi görmüş ve İspanyolca konuşan kişilerden oluşmalarıdır.

İspanyolların geldikleri bölge kimliğine bazen ülke kimliğinden daha fazla değer verdiğini görülür. Bunun sebebi İspanya’yı oluşturan bölgeler arasında dil de dahil olmak üzere derin farklılıkların olmasıdır. Kişiler arasında fiziksel görünüşlerinden, isimlerine, dillerinden davranışlarına göre büyük farklılıklar olmasına rağmen bir ülke olarak bu farklılıkları kullanmayı bilmiş bazı ayrılıkçı gruplar olmasına rağmen son zamanlar hızla yükselen bir ekonomiye sahip başarılı bir ülke profili çizmiştir.

2.1.2. Türkiye İspanya İlişkileri

Türkiye ve İspanya arasındaki ilişkiler ve iki ülke verilerinin karşılaştırılması daha iyi tanıdığımız kültürle farklılıklarının ortaya çıkarılması anlamında önemlidir. Aynı zamanda araştırmanın sonuçlarını bu bakış açısıyla değerlendirmek daha doğru sonuçlara götüreceği düşünülmüştür.

2.1.2.1. Türkiye İspanya Karşılaştırması

Araştırma kapsamındaki şirketin merkezinin İspanya’da bulunması nedeniyle, İspanya’nın öncelikle Türkiye’den farklı olan yaş, cinsiyet oranı gibi temel verilerini karşılaştırarak daha sonra ortaya çıkacak olan araştırma sonuçlarını daha iyi değerlendirebiliriz.

Türkiye ve İspanya arasında dikkati çeken en önemli ve en büyük farklılık ortalama yaştır. Türkiye nüfusu İspanya nüfusuna göre daha gençtir ve bu işletmelerde farklı yaklaşımlar olmasına yol açmaktadır. İspanyol yöneticiler her ne kadar gençlerle çalışmak isteseler de az sayıdaki gençlerin yüksek beklentilerinin karşılanamaması, nesiller arası çatışmalar onları bu fikirden uzaklaştırmaktadır.

Tablo 5. Türkiye İspanya Nüfus Bilgileri Karşılaştırması

		TÜRKİYE	İSPANYA
Nüfus		71,892,808 kişi	40,491,052 kişi
Yaş Dağılımı	0 – 14 yaş	%24.4	%14.4
	15 – 64 yaş	%68.6	%67.6
	65 yaş ve üzeri	%7	%17.9
Ortalama Yaş	Toplam	29 yaş	40.7 yaş
	Erkek	28.8 yaş	39.3 yaş
	Kadın	29.2 yaş	42.1 yaş
Nüfus artış oranı		%1.013	%0.096
Doğum oranı		16.15 doğum /1,000 nüfus	9.87 doğum /1,000 nüfus
Ölüm oranı		6.02 ölüm /1,000 nüfus	9.9 ölüm /1,000 nüfus
Cinsiyet Oranı	Doğumda	1.05 erkek/kadın	1.07 erkek/kadın
	15 yaş altı	1.04 erkek/kadın	1.06 erkek/kadın
	15-64 yaş arası	1.03 erkek/kadın	1.01 erkek/kadın
	65 yaş ve üzeri	0.84 erkek/kadın	0.72 erkek/kadın
	Toplam	1.02 erkek/kadın	0.96 erkek/kadın
Yaşam Süresi	Erkek	70.67 yaş	76.6 yaş
	Kadın	75.73 yaş	83.45 yaş
	Toplam	73.14 yaş	79.92 yaş
HIV/AIDS taşıyıcıları		Değer Yok	140,000 kişi
Din dağılımı		%99.8 Müslüman %0.2 Diğer	%94 Katolik %6 Diğer
Okuryazarlık	Erkek	%95.3	%98.7
	Kadın	%79.6	%97.2
	Toplam	%87.4	%97.9

Kaynak : CIA World Factbook,2007

Tablo 6. Türkiye İspanya Ekonomik Verilerin Karşılaştırması

		Türkiye	İspanya
GSYİH		930.9 milyar \$	1.378 trilyon \$
Kişi Başına Düşen GSYİH		12.900 \$	34.100 \$
Büyüme Oranı		%4.5	%1.3
İş gücü		23.21 milyon kişi	22.79 milyon kişi
İşgücü Dağılımı	Tarım	%29.5	%3.6
	Sanayi	%24.7	%28.9
	Hizmet	%45.8	%67.5
İşsizlik Oranı		%7.9	%10.9
GSYİH dan eğitime aktarılan pay		%4.0	%4.2

Kaynak : CIA World Factbook,2007

2.1.2.2. Ekonomik İlişkiler

Son seneler, İspanya ve Türkiye arasındaki ikili ilişkilerde ve özellikle de ekonomi ve ticarete büyük ilerlemelere sahne olmuştur. Hiç şüphesiz, 1996 senesinde Avrupa Birliği ve Türkiye arasında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşmasının yürürlüğe girmesi ve 1999 senesinde de Türkiye'nin Avrupa Birliğine adaylığının onaylanması, Akdeniz'in iki zıt köşesinde yerleşik bulunan bu iki ülkenin yakınlaşmasına yardımcı olmuştur. İspanya ile Türkiye arasındaki ikili ticari ilişkiler, 1960'lı yıllara kadar dayanmaktadır. Türkiye'nin 1980'li yıllarda içine girdiği ekonomik liberalizasyon döneminde genel olarak gelişen dış ticarete paralel olarak Türkiye-İspanya ikili ticareti de artış göstermiş, 1996 yılında yürürlüğe giren Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşmasıyla ikili ilişkiler daha da hızlanmıştır. (Dış Ticaret Müsteşarlığı)

Tablo 7. İspanya Türkiye Arasındaki Dış Ticaret Değerleri (Milyon Avro)

Yıllar	Türkiye'ye İhracat	Türkiye'den İthalat	Dış Ticaret Hacmi	Denge
1999	1.248	811	2.059	437
2000	2.117	947	3.064	1.170
2001	1.112	1.154	2.266	- 42
2002	1.454	1.409	2.863	45
2003	1.738	1.798	3.535	- 60
2004	2.599	2.457	5.055	142
2005	2.691	2.884	5.575	- 193
2006	2.752	3.552	6.304	- 800

Kaynak : İspanyol Gümrük İdaresi

2.1.2.3. Sosyal İlişkiler

İspanya ve Türkiye yüzyıllardır Batı ve Doğu arasında medeniyetlerin kaynaştığı, buluştuğu ülkeler oldu.

İki ülkenin Medeniyetler İttifakı projesinde ortak olması, aralarındaki ilişkilerin ne düzeyde çeşitlendiğini ve de güçlendirildiğini ortaya koyması bakımından başka bir örnek olarak da görülebilir. İspanya ve Türkiye'nin tarihleri bazı önemli paralellikler içeriyor. Her iki ülke de bir zamanlar Akdeniz'in kontrolünü elinde bulunduran imparatorlukların küllerinden yeniden doğmuşlardır, her iki ülke de Avrupa çevresinde konumlanmış ve de her ikisi de Arap dünyasına komşu ülkelerdir. Ayrıca toplumları içerisinde yer alan kültürel çoğulculuk ile de ilgilenmek zorunda kalan, bunların yanı sıra, dinin (ya da din kavramı ile devlet kavramını birbirinden ayırma isteğinin) siyasî ve de sosyal yüzleşmenin bir unsuru olduğu kanıtlanmış ülkeler olarak da birbirlerine benzemektedirler. Her iki ülke de modernizasyonunu, Avrupalılaşmanın ve de demokratik konsolidasyonun uzun ve de karmaşık süreçlerinden geçmiş ve de her ikisi de Birleşik Devletler ile sürekli yakın ilişkiler kurmuşlardır. Tüm bu benzerliklere rağmen, 20. yüzyıl boyunca, İspanya-Türkiye ilişkileri belirli ölçüde yakın değildi, ancak iki ülke arasında hiçbir zaman bir gerilim söz konusu dahi olmamıştır. İspanya'nın 1986 yılında Avrupa Birliği'ne girmesi önemli bir değişimi temsil etmektedir. Bu noktadan sonra ekonomik, politik ve sosyal ilerleme bakımından her iki ülke arasındaki farklılıklar geçmişte

olduğundan daha belirgin bir şekilde su yüzüne çıkmıştır. İspanya'nın Avrupa Birliği'ne girmesi, o zamana kadar çok spesifik ticari ilişkiler ve de düşük önemde diplomatik ilişkilere dayanan Türkiye-İspanya ilişkilerine yeni bir önem kazandırmıştır.(Lecha,2008:1)

Medeniyetler İttifakı Projesi raporunda, 20. yüzyılda kaydedilen siyasi ve teknolojik gelişmelerin milletler arasında örneği bulunmayan bir uyuma erişilmesi ve geniş çaplı küresel refahın iyileştirileceği bir dönemin yaşanması ümidini artırdığı vurgulandı. Ancak artan küresel eşitsizlikler, fakirlik ile özgürlüğün yaygınlaştırılmamasının bu umudu kırdığına işaret edilen raporda, bu süreçte, kültürel homojenleştirmeden, dağılmış aile yapılarına, geleneksel hayat tarzlarının sürdürülmesinde karşılaşılan zorluklardan çevre bozulmasına kadar varan geniş bir yelpazede risklerle ve kayıplarla karşılaşılabildiği dile getirildi. Raporda, bu yeni tehditler karşısında bazı çevrelerin, özellikle de sürekli olarak ayrımcılığa, küçük düşürülmeye veya marjinalleştirilmeye maruz kalan grupların, tepkilerini kendi kimliklerini daha saldırgan bir tarzda ortaya koymak suretiyle gösterdiği vurgulandı. (Taraf,2006:1)

Medeniyetler İttifakı Birleşmiş Milletler çatısı altında medeniyetlerin açmazlarına, çatışmalarına çözüm bulmak için oluşturuldu. Farklı din ve kültürden insanların, grupların çatışmalarının devam ettiği günümüzde, aynı kültürü paylaşmış, fakat farklı etnik kökene ve dine üye insanlar arasında bile küçük bir sebep büyük tartışmalara sebep olurken bu ittifak küresel sorunların bazılarının çözümüne katkı yapacak. Farklı medeniyetler arasında diyalog, anlayış gibi yararlı araçlar sağlayacak. Medeniyetler İttifakı projesi gençlik, göç, eğitim ve medya konularında çalışmalar yapıyor. Gençliğin temel sorunu olarak marjinalleşmeyi görüyor ve bu soruna çözüm arıyor. Göç konusunda ise daha Avrupa odaklı bir bakış açısı var.Özellikle Afrika ve Ortadoğu'nun Müslüman ülkelerinden gelen göçmenlerin Avrupa kültürüne uyumu öncelikli unsur olarak belirtiliyor. Eğitimle de, ortak bir değer olarak toleransın öğretilmesi hedefleniyor. Bunca birleşik unsurdan sonra, sıra elbette medyaya geliyor. Çünkü bu değerleri ve mesajları yaymada medya önemli bir işlevi üstleniyor. (Pena,2006:1)

Medeniyetler İttifakı farklılıkların yönetimi anlamında da önemli bir yere sahip. Çünkü günümüzde karşılaşılan en önemli ayrımcılık kültürel anlamda dil, ırk, din gibi kavramlarda oluşmakta ve toplumun bu konuda bilinçlenmesi farklılıkların yönetimini kolaylaştırmaktadır.

Ayrıca kendi politik inançlarından bağımsız bir şekilde İspanya hükümetleri, Türkiye'nin Birliğin bir parçası olma yönündeki arzusuna her zaman destek vermiştir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girmesinin İspanya açısından herhangi bir politik ya da sosyal uyumsuzluk meydana getirmemesidir. Diğer Avrupa ülkelerinin aksine İspanya konuyla özel olarak ilgilenmemekte ve de hiçbir siyasi parti konuyu oy kazanmak ya da hükümeti zayıflatmak amacıyla bir silah olarak asla kullanmamaktadır.(Lecha,2008:1)

2.2. ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

Araştırma yapılan işletme uluslararası nitelikte olup uluslararası şirket özellikleri taşıyan bir aile şirkettir. Bu bölümde küreselleşme, uluslararası işletme ve aile şirketi kavramlarına kısaca değinilecek ardından da örnek işletme bilgilerine yer verilecektir.

2.2.1. Küreselleşme

Küreselleşme kavramı, son dönemlerin en çok tartışılan ve hakkında yargıya varılan kavramlarından biri. Gerek akademik gerekse popüler literatür içinde kendine önemli bir yer bulan küreselleşme konusunun ele alınış biçimi, genellikle ideolojik kaygılardan uzak tutulamıyor. Küreselleşmenin yol açtığı gelişmeler, kendisi ile ilgili yargıları da genellikle iki kamp etrafında topluyor: Küreselleşme karşıtları veya ona şüpheyile yaklaşanlar ve küreselleşmeyi gelişme ve yeni fırsatlar ile açıklamaya çalışanlar. Küreselleşmeyi açıklayan kaynakların, konuya tek bir bakış açısı ile yaklaştıklarında, bu bakış açısını destekleme yolunda bazı verilere ve karşıt görüşlere yer vermedikleri gözleniyor. Bu durum, küreselleşme sürecinin etkilerinin objektif

olarak değerlendirilmesinde önemli bir eksiklik olarak kabul edilmeli. (kac-kullan) Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle 1980' li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır. (Erbay, 1996: 3)

Küreselleşme , ülkeler arasındaki iktisadi, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerinin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavramdır. Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde daha çok insan birbiriyle eski dönemlere oranla daha fazla bağlantı içindedir. Milyonlarca insan, farkına varmaksızın uzak mesafeler ötesinden hayatlarını değiştirmekte olan küresel ağlara takılmaktadır (Barnet,Cavanagh,1995:1)

Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle 1980' li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır. (Erbay, 1996: 3)

2.2.2. Uluslararası İşletmeler

Uluslararası işletmelerin pek çok tanımları yapılmıştır. Bir tanımda “Uluslararası şirket iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Çokuluslu şirketin karakteristik özelliği büyüklüğüdür.” denilmektedir. (Dereli,2005:60)

Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, işletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfusun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür. (Satıroğlu, 1984: 22)

Livingstone’ un ortaya koyduğu tanıma göre, uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetimin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır.(Kinsey, 1988: 212)

Uluslararası işletmeler, yalnız ülke içinde değil yabancı ülkelerde de çeşitli faaliyet dallarından biri veya birkaçında üretim veya satış yapan işletmelerdir. Bunlar dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan, çoğunlukla ana firma ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir. (Ünsar:2)

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında işletmelerin faaliyetleri çok yoğun bir şekilde ulusal sınırların ötesine geçmeye başlamış, günümüzde ise artık mal ve hizmet üretiminde belli sınırlar içinde faaliyet göstermeyen küresel işletmeler yaygınlaşmıştır.(Akın,1998:1)

Halen yaygın olarak kullanılmasına rağmen, 1990'larda çokuluslu işletme kavramı yerine, bazı yazarlarca çokuluslu işletmenin bir ileri aşaması olarak, ulusaşırı ya da küresel işletme kavramı kullanılmaya başlamıştır. Buna göre çokuluslu işletme ile küresel işletme birbirinin aynısı değildir. Dünya ekonomisindeki küreselleşme ile beraber çok uluslu işletmeler küresel bir özellik kazanmaya başlamıştır. Çokuluslu işletmelerin sermayesinin birden fazla ülkenin girişimcisine ait olabilmesi, aynı anda birden fazla ulusal/bölgesel pazara hitap edebilmesi ve yatırımlarının dünyanın çeşitli bölgelerine yayılması gibi özellikleri sebebi ile dünya ekonomisinde önemli bir değişim aracı olarak görev yaptıkları bilinmektedir. Küresel işletmeler ise, çokuluslu işletmelere ek bazı özelliklere sahiptirler. Bunların en önemlisi küresel işletmelerin sermayenin ulusal kimliğinin önemini kaybetmesi, buna karşın bu işletmelerin dünya ölçeğinde kendilerine özgü kurum kültürlerini öne çıkarmaktadırlar. Yine, küresel işletme kavramı ile, tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören örgütler kastedilmektedir. Günümüzde çokuluslu işletmelerin büyük kısmı, örgütlenmelerini küresel piyasalardaki fırsatlardan yararlanabilmek için dönüştürmekte, herhangi bir ülke ile merkezi ilişkilerini kesmektedirler.(Kurtulmuş,1996:116)

Uluslararası bir firma ne kadar büyük olursa olsun ne kadar şubeleri bulunursa bulunsun dünyanın dört bir yanına yayılmış olan işlemler merkezden yönetilmektedir. Şubeler tam bir bağımsızlık içerisinde hareket edemezler. Tümü genel merkezde yapılan genel planlar çerçevesinde hareket etmek zorundadırlar. Dolayısıyla tüm şubeler ve merkez birbirine bağımlıdır. Her şube bağımsız olarak yaptığı işlerle değil, bütün gruba yaptıkları katkı ile değerlendirilirler. Yani bir firma zarar edebilir ama bu şirket rakip bir grubun daha kârlı pazara girmesine engel olması aslında o firma için başarılı mali bir sonuçtur (Erdal, 1991: 7).

2.2.3. Uluslararası İşletmelerin Genel Özellikleri

Dört kıtadan 10 küresel yöneticinin ortak tanımlamalarına göre küresel işletmeler şu üç genel özelliğe sahip olmalıdırlar.

1.Küresel işletme olabilmek için dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve AR-GE planı içeren küresel bir strateji mevcut olmalıdır. Küresel işletmeler tüm bu faaliyetlerini bütüncül bir yaklaşımla sınır tanımaksızın sürdürürler.

2.Küresel bir işletme, yerel müşterilerin ihtiyaçlarını mükemmel bir şekilde karşılayabilecek oldukça duyarlı bir dağıtım sistemine sahip olmalıdır. Küresel işletmelerin temel bir değer, ilke ve iş sistemi kümesine sahip olmaları ve bunları faaliyet gösterdikleri bölgelere aynen taşımaları gerekmektedir.

3.Küresel işletmeler kendi küresel planlarıyla yerel duyarlılıklar arasında denge kurmalıdırlar. Yerel ihtiyaçların karşılanabilmesi için örgütsel güç azami dikkatle kullanılırken, bütünleşik küresel sistemin esas hedefleri gözleri kaçırılmamalıdır. Söz konusu dengenin sağlanması küresel bir işletmenin en önemli problemi. Bu nedenle küresel işletmelerin kolaylıkla anlaşılabilir bir felsefenin bulunması ve tüm çalışanları bu ilkelerin uygulamaya geçirebileceğine inanmaları gerekmektedir.(Bradley,Hausman ve Nolan,1993:244-247)

Ucuz İşgücü ve Hammadde Sağlama Olanakları Ticaret işletmelerinin en önemli amacı kâr sağlamaktır. Kâr başlıca iki faktöre bağlıdır. Satış hasılatı ve maliyet masrafları. İşletmeler bu iki faktör üzerinde durarak kârlarını en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Özellikle maliyet masraflarının azaltılması karın artmasını sağlayabilir. Maliyet masrafları içinde en önemlilerinden biri de ücretlerdir. Ücretler ülkeden ülkeye farklılık gösterirler. Aynı iş için bir ülkede ödenen ücret ile diğer bir ülkede ödenen ücret aynı değildir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işgücü fiyatları çok düşüktür. Bu durum işletmeleri bu ülkelerde faaliyet göstermeye itmektir. Diğer yandan hammadde maliyeti de farklılık gösterir. Hammadde ve yardımcı maddelerin ucuz olduğu yerler çok uluslu işletmeler için dikkate alınacak bir husus olmaktadır.(Ünsar:4)

2.2.4. Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Yabancı ülkede görev yapan insan kaynakları yöneticisi, dış ortama karşı özellikle çok duyarlı olmalıdır. Uluslararası işlerdeki başarısızlık ulusal olandan daha

ciddi boyuttadır. Uluslararası insan kaynakları yöneticisi birçok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Örneğin mali riskler (değişken uluslararası kurlar), siyasi riskler (personele terörist saldırılarının olabilme ihtimali) ya da uluslararası ortamda yapılan insan kaynakları faaliyetlerinin değiştirilme gereği. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel çalkantı ve belirsizlikler, çokuluslu şirketin dış ülkedeki faaliyetlerini yakından etkileyeceğinden uluslararası insan kaynakları yönetimine de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Uluslararası işlerde en önemli çevre kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekli olur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi böyle bir karma yapı içinde gerçekleştirilmek durumundadır.(Bingöl, 1998: 444)

2.2.5. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler

Personel planlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmaktadır. Personelin niteliklerinin belirlenmesi için başvuruların karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların bulunması gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin ise alınabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirler. Bu niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacak işe, o işin incelenmesini gerektirir. İşin nitelikleri, gerekleri ve standartlarının belirlenmesini sağlayan bu incelemeye iş analizi denilir. Çokuluslu işletmelerde personel sağlamada ana sorun, ana ülkenin vatandaşlarının mı, yerel vatandaşların mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarının mı çalıştırılacağıdır. Literatür taramalarında çoğunlukla önemli olan yönetim kademelerinde ana ülke vatandaşlarına görev verildiği görülmüştür. İşletmeler diğer işgörenleri faaliyette buldukları ülkenin vatandaşlarından tercih etmektedirler. Çok sıklıkla olmasa da bazı ulusal farklılıklar olmasına rağmen, daha çok az gelişmiş ülkelerde düşük ücretli işgücünden yararlanmak için üçüncü ülke vatandaşlarının

çalıştırılması da söz konusu olmaktadır. Çokuluslu şirketler, herhangi bir sınırlama yoksa yerel şirketin ilk kuruluş yıllarında kendi işgücünden yararlanır ve daha sonra yavaş yavaş onların yerini yerel işgücü alır. Nitekim çokuluslu şirketler, daha çok işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Faaliyette bulunulacak ülkede tayin, nakil, çeşitli yolluk ve ödeneklerin bulunmaması veya çıplak ücretin düşük olması, yerel işgücünden yararlanma nedenlerinin başında gelmektedir. Öte yandan bazı yerel hükümetler, çokuluslu şirketlerin kendi ülkelerinde yatırım yapmalarına izin verme veya kolaylık sağlamanın ön koşulu olarak yerel işgücünün istihdamını öne sürebilir. Bunun aksine çokuluslu şirketlerde çalışacak yabancı personel sayısını kısıtlayabilir. (çalışma izni, vize v.b.) Ayrıca bazı ülkelerde yerel hükümet yerel halktan seçilen işgücünün, belirli sınıftan, aileden veya bölgeden olmasını da isteyebilir. Bu durum da o şirket için yeni bir seçim kistası ortaya çıkarır. Normal olarak işgören seçiminde üzerinde durulan ana kistas işin gerektirdiği niteliklerdir. (Dereli,2005:67-68)

Ancak bazı ülkelerde bu kistas aile bağlarına, sosyal statüye, dil ve kökene göre değişebilir. Nitelikli olmasa bile birine uyan kişi ise alınır. Çokuluslu şirketlerin, diğer ülkelerde faaliyet göstermelerinden dolayı meydana gelen normal sorunlarının dışında, coğrafi uzaklıktan kaynaklanan ve şirket merkezinden alınamayan ya da çok az alınan yardımlarla çözümlenmesi gereken ek sorunları da vardır. Her ne kadar gelişen bilgi teknolojisi ana şirket ile yavru şirket arasında anında iletişim kurulmasını mümkün kılsa da bazı kararların yerinde alınması veya sorunların orada çözümlenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle çokuluslu şirketlerin yavru şirketlerde istihdam edecekleri yöneticilerin seçimine çok özel önem vermeleri gerekmektedir.(Baransel ve Somay, 1996: 129)

2.2.6. Aile Şirketleri

1997 itibariyle Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin %95'i, İtalya'da 99'u, İspanya'da %71'i ve 1996 yılı tespitlerine göre Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %71'den fazlası aile şirkettir.

(<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5815>)

Aile şirketlerini; ‘Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirkettir’ şeklinde tanımlayabiliriz. (Aydın, Yelkikalan:6)

Aile şirketi sahipleri, kendileri için başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü - kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir. Ama kalıcılık için yeterli değildir.

(http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2)

Aile şirketlerinin aşağıda belirtilen bazı özellikleri farklılıkların yönetimi konusu için önemlidir ve örnek şirketin de bu özellikleri taşıdığı gözlemlenmiştir :

- Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetiminde bulunur. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer.
- İşletme politikası aile çıkarlarını yansıtır. Aile varlığının korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, şüphesiz ailenin normlarından etkilenir.
- Ailenin normları ve inançları şirket için de geçerlidir. İşletmenin örgütsel yapısı, ailenin değerlerinden büyük ölçüde etkilenir.
- Aile şirketlerinde doğal bir koruma olduğu için, çalışanlara yıllık izinler konusunda esneklik gösterilir.
- Bu tür şirketlerde güvenilir olmak her şeyin önünde geldiği için idari personel aileden seçilir. Bu nedenle çalışanlar yerleştirilirken aile bireylerine öncelik verilir.

Aile şirketi olmanın kurum kültürü açısından avantajları şöyle sıralanabilir; şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireyleri olduğu için şirket kolayca benimsenir ve şirket üyeleri kurumlarına kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder. Güçlü kurum kültürünün kolayca benimsenmesi için iletişim, geçmişten gelen birliktelik, tutum, değer ve inançlar arasındaki benzerlik son derece önemlidir. Aile değerleri ve inançları etkisiyle oluşan kurum kültürü, çalışanlar tarafından kabul düzeyini arttırır.

(<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5815>)

2.2.7. Örnek İşletme Hakkında Genel Bilgi

İspanya’da hazır giyimin belirli bir alanında lider konumda bulunan şirket Avrupa’nın da hazır giyim modasını oluşturan önemli markalarından birisidir. Şirket, kıyafetlerin tasarımı, üretimi, pazarlaması ve dağıtımını konusunda uzmanlaşmıştır. Kırkı aşkın ülkede, bir çok şirket, yüzden fazla acenta ve yüzden fazla mağazayla hizmet vermektedir. Dünya genelinde 5000’den fazla noktada mamuller satılmaktadır.

Şirketin misyonu, müşterilerine iyi kalitede, uygun fiyatta ve modaaya uygun hizmet vermektir. Rekabetin çok yoğun olduğu giyim sektöründe kalite, fiyat ve tasarım arasındaki en iyi dengeyi yakalamaya çalışmaktadır.

Grubun 2007 cirosu 100 milyon Avro’nun üzerindedir ve bir önceki yıla göre %15 artmıştır. 2008 yılı için öngörülen satış rakamları ile bir önceki yılki artışı koruyarak 200 milyon Avro’ya ulaşmaktır. Şirket bir anda büyümek yerine daha sağlıklı ve düzenli bir oranda artış sağlamayı hedeflemektedir.

Grubun merkezi İspanya’dadır. Tasarım, pazarlama, yönetim, halkla ilişkiler ve tanıtım, satın alma, bilişim teknolojileri ve üretim planlama ve yönetim bölümleri şirket merkezinde bulunmaktadır. Ayrıca şirketin deposu da yine İspanya’dadır.

Grubun deposu sürekli güncellenen ve bilgisayar destekli işletilen ileri teknoloji ile donatılmıştır. Bu sayede yılda yaklaşık 10 milyon adetten fazla mamulün dağıtımı yapılabilmektedir. Verimliliği artırabilmek ve işgücü sayısını azaltabilmek için otomasyona geçilmiş, hem bilgisayar teknolojileri hem de özel üretim stratejileri kullanılarak hatasız ve hızlı servis yapılabilmesine olanak sağlanmıştır.

Şirketin kuruluşu çok eskiye dayanmaktadır. 50 yıldan fazla süren hayatına küçük bir imalatçı olarak başlamıştır. Hem imalat hem de dağıtım yaparak başladığı ticari hayatına zamanla daha farklı ürünler üreterek devam etmiştir.

İşletme en başından beri bir aile şirketi olmuştur. Aile şirketi olmasının etkileri işletmenin iş yaşamının her alanında çok önemli bir yer teşkil etmiştir. Etik ve sosyal çalışmalarda bu etki çok daha belirgin bir şekilde görülmektedir.

Grubun doğal olan kar etme amacı sosyal sorumluluk bilinciyle ve aile şirketi olmanın verdiği değerle dengelenmiş, içinde bulunduğu toplum ve hizmet verdiği Dünya için gerekli sosyal sorumluluk projelerini desteklemiştir.

Şirket politikası 4 ana başlıkta özetlenebilir :

- Çalışanlara taahhüdü; istikrarlı, değerli yüksek kaliteli iş imkânı sağlamaktır. Çalışanların potansiyeli dahilinde şirket içi terfiler ve imkanlar sağlamaktır.
- Üreticilerine taahhüdü; aynı zamanda isteği düzgün çalışma koşullarını sağlamaları için destek olmak ve onların bu koşulları yerine getirmelerini ön koşul olarak kabul etmektir. Özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe sıklıkla karşılaşılan çocuk işçiler için önemli çalışmalar yapmıştır. Hazır giyim sektörünün önde gelen bir işletmesi olarak yoksul ülkelerdeki çocukların diğer ülke vatandaşlarının kıyafetlerinin üretiminde çalışmasının engellenmesi için hem sıklıkla kontroller gerçekleştirmiş hem de üreticilerini seçerken bu konudaki hassasiyetini göstermiştir.

- Topluma taahhüdü; kar amacı gütmeyen yerel oluşumlara destek vermektir. Aynı zamanda toplum içindeki sosyal aktivitelerde yer almıştır. Yerel sportif takımların sponsorlukları, üniversitelerin tasarım bölümlerine yapılan katkılar, özellikle yönetim alanında kurduğu vakıfla toplumun eğitilmesi gibi çalışmalar yapmıştır.
- Sürdürülebilir ve yenilenebilir kaynaklar kullanarak çevreye karşı olan sorumluluğunun farkında olduğunu belirtmiş her ne kadar kısıtlayıcı olsa da çevre kirliliğine karşı olan bütün standartları kabul etmiş ve ürünlerinde aksi maddelerin kullanılmasını karşılıklı anlaşmalarla yasaklamıştır.

Pazarlama ve üretim faaliyetleri farklı ülkelerde kurulan yerel şirketlerden takip edilmektedir. Bu işletmelerde bulunduğu ülkenin vatandaşları çalışmaktadır. Şu anda Avrupa'nın birçok ülkesinde ve Güney ve Kuzey Amerika'da ana şirkete bağlı işletmeler kurulmuş her ülkedeki şirketin yönetimine de o ülkeden birisi getirilmiştir. Birçok uluslararası işletmenin aksine önce kendi ülkesinden personel atayıp sonradan yönetimi yerel çalışanlara devretmek yerine, merkez dışı şirketler oluşturulurken işe alınan yerel personele gerekli eğitim verilmiş ardından şirketin kuruluşu ve yönetimi bu kişilere devredilmiştir.

Bu şirketlerin dışında, Avrupa, Orta Doğu, Kuzey ve Güney Amerika'da 30 dan fazla ülkede çalışanları bulunmaktadır. Bu kişiler merkez şirkete bağlı olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Satışlarının büyük çoğunluğu İspanya dışında gerçekleşmektedir. Kendi marka değerini kuvvetlendirmek için kendisine ait mağazalar açmaktadır. Mağazaların olmasını marka özelliklerini korumak, modayı yakından takip etmek için bir araç olarak görmektedir. Şirket asıl satışlarını toptan olarak dağıtıcılara yapmaktadır. Her yıl yeni mağaza açarak yavaş yavaş büyümeyi planlamıştır.

Şirket çalışanlarının sayısı 600 ü geçmektedir. Her ülkede bulunan şirketlerin müdürleri aynı zamanda ana şirketin kadrolu çalışanıyken bu şirketlerin kendilerine

ait personeli de vardır. Ana şirketin İKY politikaları hangi ülkede bulunursa bulunsun bu şirketlerin yerel çalışanları için de aynı şekilde geçerli olacak şekilde bir düzenleme yapılmıştır.

Çalışanların sürekli seyahat etmeleri ve aynı zamanda farklı ülkelerde çalışanların olması nedeniyle şirket bir insan kaynakları internet sayfası oluşturmuştur. Bu internet sitesi aracılığıyla tüm çalışanlar istedikleri zaman ve istedikleri yerde insan kaynakları bilgilerine ulaşabilmekte, izin, tatil veya sigorta gibi işlemleri buradan yapabilmektedirler.

Şirkette son yıllara kadar çok belirgin bir kıyafet politikası varken özellikle bir önceki üst kademe yöneticilerinin değişmesi onların yerine yeni nesil çocuklarının geçmesiyle birlikte bu politika esnekleşmiştir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi İspanyollar kıyafete çok önem vermektedirler ve şirketteki İspanyollarda bu politika esnekleşse de belirli bir değişiklik olmamıştır ancak diğer ülkelerden gelen çalışanlar kıyafet konusunda daha rahat davranabilmektedirler.

2.2.8. Örnek Şirket Çalışanları Hakkında Genel Bilgiler

Şirketin imalat bölümü iki şekilde yapılanmıştır: Merkezde bulunan ülke sorumluları ve tedarikçilerin bulunduğu ülkelerdeki kardeş satın alma şirketlerinin müdürleri. Ülke sorumluları genellikle İspanyollardan oluşmuştur. Ancak son yıllarda gerek tedarikçilerle iletişimi daha sağlıklı kılmak gerekse tedarikçilerin bulunduğu ülke koşullarını ve tedarikçileri daha iyi değerlendirebilme yeteneklerinden faydalanmak için sorumlu oldukları ülke vatandaşları işe alınmaya başlanmıştır.

Şirketin uluslar arası kimliği nedeniyle çalışanlar arasında çok geniş bir kültürel farklılık söz konusudur. Dünyanın bir çok ülkesinden çalışanları vardır.

İmalat bölümünde çalışanlar arasında erkek kadın oranı neredeyse eşittir.

Şirketin tasarım bölümü kadın erkek dengesinin en çok değiştiği alandır. Genelde kadınların çalıştığı bu bölümde kültürel farklılık imalat bölümü kadar fazla değildir ancak burada da tasarımcıların yaşam felsefelerinden kaynaklanan farklılıklar gözlenmektedir. Tasarımın doğası gereği yaratıcılıklarını göstermesi gereken tasarımcıların hem çalışma ortamları hem de yaşam tarzları şirketteki diğer bölüm çalışanlarından oldukça farklıdır.

Pazarlama bölümü de imalat bölümü gibi çeşitli kültürden çalışanlardan oluşmaktadır. Ancak bu bölümde çalışanların diğer çalışanlara göre çok belirgin bir dış görünüş farklılığı vardır.

Şirketin kuruluşunun çok eski olması nedeniyle işletmede yaşlı çalışan sayısı oldukça fazladır. Aile şirketi olması nedeniyle ve şirket kültürünün bir etkisiyle çalışanlar uzun süre şirkette kalmaktadır. Bu da büyüyen şirkete yeni alımların olmasıyla birlikte büyük nesil farklılıklarına yol açmıştır. Özellikle yaşlı çalışanlar hem gelişen teknolojiye hem de küreselleşen yeni çalışma şekline uyumda zorlanmaktadır.

Şirket çalışanları arasında eğitim düzeyi farklılığı da oldukça uç sınırlardadır. Özellikle kalite kontrol bölümü için teknik kısmını çok iyi bilen ancak üniversite eğitimi görmemiş kişilerden oluşmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemine, görüşmelerin nasıl gerçekleştirildiğine ve görüşme sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3.1. YÖNTEM

Araştırmada kalitatif(nitel) yöntemle yapılmıştır. Kalitatif araştırmanın amacı karşıdakinin zihnindeki anlamaktır. Genelde, kişinin bakış açısının ne olduğuna ulaşabilmek ve perspektifi hakkında güvenilir bilgi edinebilmek amacıyla başvurulur. Kalitatif araştırma, daha çok doğrudan gözlenemeyen ve ölçümlenemeyen şeyler hakkında bilgi edinme amacına yöneliktir. Diğer yandan kalitatif yöntem, henüz yeterli ölçüde bilgiye sahip olunamayan bir konuda derinlemesine bir kavrayış geliştirebilmek amacıyla da kullanılmaktadır. Deneklere doğrudan soru yöneltilmenin tepkiyle karşılanabileceği hassas konularda da kalitatif yöntem sıkça başvuru alan bir araştırma yöntemi konumundadır.

Araştırma sırasında gözlem ve derinlemesine görüşme teknikleri kullanılmıştır.

3.1.1. Gözlem

Bu araştırma tekniğinde araştırmacı gerçek zaman diliminde doğal ortamında gerçekleşen davranışı gözlemlemekte ve günlük olayları, gelişmeleri, konuşmaları kaydetmektedir. Araştırma sürecinde gözlemler not olarak kaydedilebileceği gibi, video kayıtları, sesli kayıtlar ve fotoğraflar gibi farklı medyalar kullanılarak da kaydedilmektedir. Saha notları olarak kaydedilen bu kayıtlar araştırmanın veri setlerini oluşturmaktadır. Sözlü kayıtlarda dikkat edilmesi gereken nokta “aşırı genelleme” yapılmamasıdır. Araştırmada üç tür gözlem tekniği vardır. Bunlar, katılımcı gözlem, Katılımsız gözlem ve mekanik gözlemdir. Katılımcı gözlem metoduyla veri toplamada araştırmacı topluluk içerisinde aktif olarak ve kişilerin

davranışlarını doğrudan gözlemlemeyerek, kişilerle konuşarak davranışın gerisinde yatan nedenleri ortaya çıkarmaya çalışır. Dolayısıyla kişilerin farkında olmadan yaptıkları alışkanlıklarını anlamada önemli ipuçları elde edilebilir. Katılımsız gözlem ve katılımcı gözlemi birbirinden ayıran nokta araştırmacının katılımsız gözlemde pasif, katılımcı gözlemde ise aktif bir rolü olmasıdır. Katılımsız gözlemde araştırmacı davranışı sadece gözlemler ve kaydeder. Bir başka deyişle katılımsız gözlemde araştırmacı davranışın geliştiği sosyal ortamda yer almaz. Mekanik gözlemde araştırmacı fotoğraf makinesi, video kamera, ses kayıt cihazı gibi araçlar kullanarak davranış ve sosyal ortama ilişkin gözlemlerini kayıt altına almaktadır. Mekanik gözlem, davranışın geliştiği sosyal ortama ilişkin detaylı bilgi sağlamasından dolayı gerek katılımcı gerekse de katılımsız gözlem yönteminde destekleyici bir araç olarak kullanılmaktadır.(Akturan,2007:242-243)

3.1.2. Derinlemesine Görüşme

Katılımcının özgürce konuşması ve gerçek hislerini ortaya koyabilmesi için, özellikle kişisel / hassas konularda, tam yapılandırılmamış serbest bir akış planının uygulanabileceği şekilde hedef kişilerle birebir yapılan görüşmelerdir.

Görüşme (mülakat), sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir (Karasar, 2005). Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Deneklerle birebir yapılan görüşmelerdir. Denekleri grup olarak bir araya getirmenin zor olduğu durumlarda ya da incelenen konunun özel olması durumunda tercih edilir.

Görüşme, temelde soru sorma ve yanıt alma ile ilgilidir. Görüşmenin en çok bilinen türü bireysel, yüz yüze, söz alışverişidir. Fakat yüz yüze grup görüşmesi, posta yoluyla, kendi başına yanıtlanan soru formu veya telefon görüşmesi şeklinde de olabilir. Görüşme çoğunlukla yüz yüze yapılmakta ise de, televizyon ve

televizyonlu telefon gibi anında ses ve resim iletişimcileri ile de olabilir (Karasar, 2005).

Görüşme, nitel araştırmada temel veri toplama araçlarındandır. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir (Çalışır, 2005). Görüşme, sosyal bilimlerde ve özellikle sosyolojide en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi gibi görülebilir ve sadece konuşma dinleme gibi herkes tarafından kullanılan temel becerileri gerektirdiği düşünülür. Ancak görüşme; beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamaması açısından, hem sanat hem de bilimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Görüşme, özellikle üst yöneticilerden, çocuklardan ve okuma-yazma bilmeyenlerden veri toplamak için idealdir. Çoğu kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı, yazılı anlatıma tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir (Karasar, 2005).

Görüşme, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış şekilde yapılabilir. Görüşme, anlık, kısa bir görüş alışverişi biçiminde, örneğin telefonda gerçekleştirilen beş dakikalık bir görüşme biçiminde olabileceği gibi, hayat hikâyesi görüşmesinde olduğu gibi çok sayıda, uzun süreli, kimi zaman günler süren bir biçim alabilir (Çalışır, 2005).

Genel olarak görüşmenin üç temel amacı vardır (Karasar, 2005):

İşbirliği sağlamak ya da sürdürmek.

Sağaltım (tedavi, kendine güveni artırmak).

Araştırma verisi toplamak.

3.1.3. Görüşme Türleri

Farklı görüşme türleri vardır. Resmi olmayan sohbet türü görüşme, genel görüşme rehberi yaklaşımı ve açık uçlu standartlaştırılmış görüşme gibi. Standartlaştırılmış görüşmede görüşme soruları önceden belirlenir, standartlaştırılır, yanıtlar önceden kotlanmış kategoriler kullanılır ve görüşmenin derinlemesine olması amaçlanmaz. Yapılandırılmamış görüşme soruları, önceden belirlenmemiş ve standartlaştırılmamıştır; bunun yerine görüşmeye başlamak ve görüşmeyi sürdürmek için genel sorular kullanılır. Görüşme ilerledikçe özgül sorular ortaya çıkar ve bu soruların dile getirilmesi görüşmenin gidişatına bağlıdır. Yanıtlar için önceden kotlanmış kategoriler yoktur (Çalışır, 2005).

Görüşmeler, görüşme amacına, görüşmeye katılanların sayısına görüşülmek istenen kişi ile görüşmedeki kuralların katılığına bağlı olarak sınıflandırılabilirler. Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeler; bireysel ve grupça olmak üzere iki sınıfta incelenebilir. Bireysel görüşmede görüşmeci ile kaynak kişi dışında kimse bulunmaz. Grupça görüşmede ise çok sayıda kaynak kişi konuyu birlikte konuşup tartışır. Çoğu görüşmeler bireysel niteliktedir. Kişiyi özel bilgiler, ancak bireysel görüşmelerde elde edilebilir. Görüşülmek istenen kişiye göre görüşmeler; Önder (lider yönetici) lerle, “uzman” larla ve “halk” ile yapılanlar olmak üzere üçe ayrılır. Uygulanan kuralların katılığına göre de; yapılanmış (formel), yarı yapılanmış (yarı formel) ve yapılanmamış (informal, serbest) olmak üzere üçe ayrılabilir (Karasar, 2005):

Görüşmenin farklı türlerinin güçlü ve zayıf yönleri vardır ve veri toplama tekniği olarak araştırmalarda farklı amaçlarla kullanılabilir. Görüşme türü, strateji, amaçlar ve araştırma soruları ile uyum içinde olmalıdır. Farklı görüşme türleri, farklı durumlara uygun düşer. Seçtiğimiz görüşme türü, görüşmenin yapılış biçimini ve görüşmeyi nasıl yönettiğimizi etkileyecektir.(Çalışır, 2005).

Balcı (1989), görüşme (mülakat) türlerini şu şekilde belirtmiştir (Balcı, 2005):

- Planlı- derinliğine ya da eylem mülakat.
- Tam yapılaştırılmış-kalıplaştırılmış mülakat.
- Stres mülakatı.

Rubin (1983) görüşmeleri dörde ayırır (Yıldırım ve Şimşek, 2005):

- Sabit format anket görüşmesi.
 - Açık uçlu anket görüşmesi.
 - Açık duyarlaştırıcı görüşme.
 - Açık uçlu yoğunlaşmış görüşme.

Patton (1987), üç tür görüşme yaklaşımından söz eder (Yıldırım ve Şimşek, 2005):

- Sohbet tarzı görüşme.
- Görüşme formu yaklaşımı.
- Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme.

Yapılandırılmış görüşmeler. Bu görüşme, daha çok, önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup, hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan, görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşmedir (Karasar, 2005). Bu türde yanıtlayıcıdan önceden belirlenmiş yanıt kategorileri içinde önceden belirlenmiş bir dizi soruyu yanıtlaması istenir. Görüşme, aynı zamanda standartlaştırılmışsa bütün yanıtlayıcılara, tüm sorular, aynı sırada ve standartlaştırılmış bir biçimde yöneltilir. Görüşmeyi yapan tarafsız kalır. Büyük oranda yapılandırılmış görüşme, özellikle cevap seçenekleri de bütünü ile yapılandırılmış ise daha çok bir nicel veri toplama tekniğidir. Ancak ileri düzeyde yapılandırılmış mülakat yanıtları ya da gözlem verileri, çoğu kez nicel diye

tanımlanmakta birlikte bunlar ileri derecede düzenlenmiş olsalar da gerçekte sayılara dönüştürülmedikçe nicel olarak tanımlanmayacaktır (Çalışır, 2005).

Yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminde, görüşmeyi yapan araştırmacı önceden belirlenmiş görüşme gündemi konularının tümünün görüşme esnasında ele alınmasına öncelik verir. Bu nedenle, görüşülen kişinin belirli bir soruya yönelik yanıtını belirli bir süre içinde ve belirli sözcükler aracılığı ile ifade etmesi önem kazanır. Bu tür görüşme yöntemi, özellikle zaman kısıtı olan iş adamları, yöneticiler, teknik uzmanlar ve fikir liderleri ile yapılan görüşmelerde verimlidir.

Yapılandırılmamış görüşmeler. Görüşmeciye büyük hareket ve yargı serbestisi veren, esnek, kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlayan bir görüşme şeklidir. Bu görüşmeler daha çok, araştırmaların başlangıç aşamalarında soruna ilişkin önemli değişkenleri saptarken yararlı olurlar (Karasar, 2005). Bu görüşmelerin geleneksel türü, etnografik görüşme olarak da adlandırılan standartlaştırılmamış, açık uçlu, derinlemesine görüşmedir (Çalışır, 2005).

Fontana ve Frey yapılandırılmamış görüşme hazırlanırken, göz önünde bulundurulması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (Çalışır, 2005):

- Ortama girmek.
- Yanıtlayıcıların kültür ve dilini anlamak.
- Kendini nasıl tanıtacağına karar vermek.
- Bilgi verecek kişiyi belirlemek.
- Güven kazanmak.
- Rapor düzenlemek.
- Görgül malzemeler toplamak.

Özellikle sözlü tarih ve hayat hikâyesi projelerinde, yapılandırılmamış görüşmelerde esneklik söz konusudur. Yapılandırılmamış görüşme, sosyal araştırmalarda ve diğer araştırma alanlarında yaygın olarak kullanılan zengin ve değerli veri elde etmeye yarayan güçlü bir araçtır (Çalışır, 2005).

3.1.4. Görüşme Kılavuzu

Görüşme kılavuzu, görüşmecinin uyması gereken önemli kuralları hatırlatıcı, görüşme sorularını belli bir sırada içeren ve gerektiğinde kayıt işlerini de kolaylaştıracak biçimde hazırlanmış bir listedir (Karasar, 2005).

Görüşme, temel boyutları açısından ele alındığında özel bir eğitimi gerektiren bir veri toplama yöntemidir. Bu temel boyutları; görüşme formlarının hazırlanması, test edilmesi, görüşmenin ayarlanması, hazırlıkların yapılması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi oluşturur. Görüşmeler; araştırma konusu, görüşmenin yapıldığı bireyler, görüşmenin yapıldığı ortam gibi birçok değişkene göre farklı özellikler taşıyabilir. Buna bağlı olarak görüşmeye yön veren formunda farklı özellikler taşıması doğaldır. Görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeler şöyle sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005):

Kolay anlaşılabilir sorular yazma.

Odaklı sorular hazırlama.

Açık uçlu sorular sorma.

Yönlendirmekten kaçınma.

Çok boyutlu soru sormaktan kaçınma.

Alternatif sorular ve sondalar hazırlama.

Farklı türden sorular yazma.

Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme.

Soruları geliştirme.

Görüşme soruları, görüşmenin türüne göre değişen ayrıntıda, mutlaka önceden hazırlanmalıdır. Görüşme amacı ile hazırlanacak sorularda belli özellikler aranır. Bunlardan bazıları şunlardır (Karasar, 2005):

Soru, ne tür bilgi istendiğini açıkça belirler, istenen bakış açısını davet eder ve kaynak kişi tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır.

Soru, tek amaçlı ve varsayımsız olmalıdır.

Soru, kaynak kişinin verebileceği verileri içermelidir.
Soru, yansız olmalıdır.

3.1.5. Görüşmenin Uygulanması

Araştırma stratejisi, bakış açısı, amaçları ve soruları ile uygun olacak biçimde görüşme türüne karar verilmesi önemli bir aşamadır. Görüşme yapılacak kişilerin seçimi, görüşmenin yönetilmesi ve görüşmeyi kaydetme, uygulamada ortaya çıkan temel noktalardır (Çalışır,, 2005):

Görüşme yapılacak kişiler. Bu konuda göz önünde bulundurulması gereken temel konular şunlardır (Çalışır, 2005):

Kiminle neden görüşme yapılmaktadır?
Kaç kişi ile kaç defa görüşme yapılacaktır?
Ne zaman ve ne kadar süre ile görüşme yapılacaktır?
Görüşme nerede yapılacaktır?
Görüşmeye nasıl başlanacaktır?

Görüşmeyi yönetmek. Aşağıdaki beş başlık görüşmeyi yönetmek için genel denetim listesi olarak görülebilir (Çalışır, 2005):

Görüşmeye hazırlanma-görüşme planı.
Görüşmeye başlama-ilişki kurma.
İletişim ve dinleme becerileri.
Soru sorma-soruların türü ve sıklığı.
Görüşmeyi sonlandırma.

Yapılandırılmış bir görüşme için, geliştirilmesi ve önceden sınanması gereken bir plana ihtiyaç vardır. Yapılandırılmamış görüşmede, tartışılacak sorular ve temalar genel olarak belirlenir. Görüşme ne kadar yapılandırılmamış ise, öncelikle dinleme olmak üzere, iletişim becerileri o kadar önem kazanır. Soru sorma, görüşmede büyük

bir öneme sahiptir. Soruları soruş biçimi, kullanılan sözceleme, sorulacak soruların türü ve sırası, dikkate alınmalıdır. Görüşme sona erdirmekte belli bir dikkat gerektirir (Çalışır, 2005).

Görüşme sürecinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi için dikkat edilmesi gereken ilkeler ve süreçler şöyle sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005):

Görüşme sorularını sorarken akışa göre gerekli değişiklikleri yapma.

Soruları konuşma tarzında sorma.

Teşvik edici olma ve geri bildirimde bulunma.

Görüşme sürecini kontrol etme.

Yansız empatik olma.

Görüşmeci görüşmede olumlu bir hava yaratabilmeli, soruları özenle sormalı, uygun tepki elde etme, tepkileri kayıt etme ve yanlılıklardan kaçınma davranışı gösterebilmelidir .

Kayıt tutma

Görüşme ile elde edilen verilerin kayıt edilmesinde izlenen iki temel yöntem vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005):

Cihaz ile kayıt etme.

Not alma.

Kaynak kişinin kabul etmesi ve olanakların elvermesi halinde, en iyi kayıt yöntemi, fiziki araçlarla anında yapılacak sürekli kayıtlardır (Karasar, 2005).

Kayıt cihazı ile kayıt edilen görüşmeler, araştırmacı açısından önemli kolaylıklar sağlar. Kayıt cihazı kullanmanın mümkün olmadığı durumlarda ise araştırmacı; soru sorma, dinleme, gerektiğinde görüşülen bireyi yönlendirme ve not

alma işlemlerinin tümünü bir arada yapmak zorundadır. Kayıt yapmanın mümkün olmadığı durumlarda araştırmacının hızlı not alması gerekeceğinden, sık sık kısaltmalar kullanması ve çok tekrar eden sözcükler için bazı işaretler geliştirmesi gerekebilir. Görüşme mekanik veya dijital olarak kayıt edilecekse mutlaka görüşülen kişiden önceden izin alınması gerekir. Kayıt ve not alma yöntemlerini bir adada kullanmakta mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırma planlanırken verilerin nasıl kayıt edileceğinin dikkate alınması gerekir. Tümü ile yapılandırılmış görüşmelerde kayıt etme, yanıtın önceden hazırlanmış yanıt kategorilerine göre yanıt kâğıdına işaretlenmesinden ibaret olan basit bir işlemdir. Açık uçlu görüşmeler için kaset kaydı, video kaydı veya not alma tercih edilebilir. Koşullar, kayıt yönetimini belirler. Hangi kayıt türü seçilirse seçilsin, bir hazırlık yapmak gerekir. Elektronik kayıt cihazları kullanılıyorsa araştırmacının bunları kullanma becerisinin olması gerekir. Eğer not tutulacaksa not alma becerisi geliştirilmelidir. Görüşme tamamlandıktan sonra, verilerin yazılı hale getirilmesi gerekecektir (Çalışır, 2005).

3.1.6. Görüşme Verilerinin Çözümlemesi

Toplanan verilerin değerlendirilmesi oldukça güçtür. Görüşmecinin çok iyi yetişmiş bir uzman kişi olması gerekir. Aksi halde, bu tür görüşmeler, zaman kaybından başka bir işe yaramayabilir (Karasar, 2005). Görüşme verileri bazı açılardan sorunludur. Görüşme bir sohbettir, soru sorma ve dinleme sanatıdır. Görüşmeci görüşme durumunun gerçekliğini yarattığı için, nötr bir araç değildir. Bu durumda yanıtlar verilir böylece görüşme, belirli etkileşimsel anlarda temellenen sabitlenmiş anlamlar üretir. Bu yöntem; ırk, sınıf, etnik köken ve cinsiyet dahil olmak üzere görüşmeyi yapan kişinin kişisel özelliklerinden etkilenir (Çalışır, 2005).

Sosyolojide konuşma çözümlemesi, söylem çözümlemesi ve gösterge bilim, nitel araştırmalarda önemli ve yeni bakış açılarının önünü açmıştır. Konuşma çözümlemesi, sözlü konuşmaya odaklanırken diğerleri hem yazılı hem de sözlü

ifadelendirmelere uygulanabilir. İster sözlü isterse yazılı dille uygulansın, yazıya dökülmüş söz veya metin, araştırmada artık ikinci bir statüde değildir (Çalışır, 2005).

Nitel araştırmada veriler, özellikle kelimeler biçiminde olduğundan dil, merkezi bir konumdadır. Konuşma, sosyal etkileşimin temel aracıdır ve dil, nitel sosyal araştırmaların inşa edildiği temel malzemedir. Nitel alan araştırması, özelliği itibari ile dilseldir; gözlemler, metinler ve görüşmelerin tümü dil odaklıdır ve dile dayanır (Çalışır., 2005).

3.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

3.2.1. Görüşme Hazırlıkları

Araştırma kapsamında örnek uluslararası işletmedeki farklılıkların yönetimi çalışmalarını incelemek için görüşme yönteminin seçilmesinden sonra şirket üst düzey yöneticileriyle irtibata geçilerek gerekli izinlerin alınması sağlanmıştır. Şirket merkezinin İspanya'da yerleşik olması nedeniyle görüşmeler için gerekli detaylar önceden hazırlanmış ve şirket dört defa ziyaret edilerek görüşmelerin tamamlanması hedeflenmiştir.

Şirkete yapılan ilk ziyarette görüşme yapılmamış daha çok şirket çalışanları gözlemlenerek görüşme grubu seçimi için hazırlık yapılmıştır. Bu aşamada Personel Bölümünden yardım alınmış çalışanların yaş profili çıkarılmış, etnik kökenleri incelenmiş, doğdukları ülkeler saptanmış ve işe alınma esnasında farklı cinsel tercihe sahip olduklarını açıklayanlar belirlenmiştir.

Şirket üst yönetiminin konuya ilgi göstermesi ve desteklemesi çalışma yapmayı kolaylaştırmıştır ancak bazı orta düzey yöneticiler bilgi vermekten kaçındığı gibi bazıları görüşme yapmayı kabul etmemişlerdir.

3.2.2. Örneklem

Görüşme yapılacak grup seçilirken olabildiğince çeşitli bir örneklem oluşturulmaya dikkat edilmiştir. Sadece üst kademe yöneticilerle değil, farklılıkların yönetimi uygulamalarından etkilenen ve kendilerini farklı hisseden çalışanlarla da görüşme yapılması hedeflenmiştir.

Şirket çalışan profili incelendiğinde şirketin her ne kadar genel müdürü erkek olsa da üst yönetimdeki kadın ve erkek sayısının eşit olduğu görülmüştür. Şirketteki farklılıkların yönetimi uygulamalarını daha iyi anlayabilmek ve üst yönetimin bu konuya bakışını değerlendirebilmek için birisi genel müdür olmak üzere toplam dört üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Bu yöneticilerden ikisinin kadın ikisinin erkek olmasına dikkat edilmiştir. Bir aile şirketi olması sebebiyle bu yöneticilerden üç tanesi akrabadır. Aynı zamanda da şirketin ikinci nesil yöneticileridir ve bu görevi anne veya babalarından almışlardır. Şirkette bir önceki nesilden yönetici kalmamış hepsi emekli olmuştur ancak şirket içerisinde onların işe aldığı yaşlı bir nesil çalışmaya devam etmektedir.

Şirketin daha önceden de belirtildiği gibi çok çeşitli kültürel bir yapısı olduğu için diğerlerinden ırk, dil, din, yaş veya cinsel tercih gibi konularda ayrılan çalışanların seçilmesine özen gösterilmiş ve onların kendilerini nasıl hissettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Daha önceki bölümlerde kavramsal tartışma sırasında işgücü farklılıklarının boyutları belirtilirken listelenen kıstaslara göre bir seçim yapılmıştır.

Farklı kültür, dil ve dinden gelen kişilerin durumlarını anlayabilmek ve gözlemleyebilmek için imalat bölümünden Hindistan kökenli erkek çalışan seçilmiştir. Her ne kadar kültürel fark Hindistan İspanya kadar olmasa da Avrupa Kültürleri içerisinde İspanya Kültürüne en uzak sayılabilecek Kuzey Avrupalı bir pazarlama uzmanı da derinlemesine görüşme için tercih edilmiştir.

Şirket çalışanlarından bazıları farklı cinsel tercihlerini işe alım esnasında bildirmişlerdir. Personel bölümü bu bilginin işe alım için gerekli olmadığını veya etkisi olamayacağını belirtmişse de iş görüşmesi esnasında başvuru sahipleri bunu belirtmek istediklerini söylemişlerdir. Şu an çalışmakta olan bu kişilerden birisi de işgücü farklılığının cinsel tercih boyutunu daha iyi anlayabilmemiz için görüşme için tercih edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere uzun yıllardır faaliyet gösteren şirkette bir çok yaşlı çalışan mevcuttur. Şirketteki ilk gözlemlerde de en çok dikkat çeken nesiller arası farklılık olmuştur. Bu konuda uzun yıllardır çalışan orta kademe yönetici olan ve şirket merkezinin bulunduğu kentte doğmuş çalışanlar arasından bu araştırmaya katılmak isteyen bir çalışan seçilmiştir.

İspanyol Sosyal Hakları çerçevesinde doğum yaptıktan sonra yarım gün çalışma hakkını kullanan İspanyol bir anne, şirketin bu konudaki politikaların anlaşılması açısından tercih edilmiştir.

Görüşme yapılan son kişinin önceki bölümlerde belirtilen işgücü çeşitliliğinin belirgin boyutlarından birisini taşıyamamasına özellikle dikkat edilmiş ve buna göre şirketin genel profiline en uygun olan çalışanlardan gönüllü olanlar arasından bir tercih yapılmıştır. Böylece sadece kendini farklı hissedenler veya işgücü farklılığının boyutlarından birisini veya daha fazlasını belirgin biçimde taşıyanların görüşleri değil aynı zamanda kendisini farklı olarak görmeyen bir çalışanın görüşleri de değerlendirilebilecektir.

Araştırmada toplam 10 kişi ile görüşülmüştür. Bunlar ; yukarıda da belirtildiği gibi yönetimin bakış açısını anlamak için 4 yöneticiden ; ırk ve aynı zamanda dil ve din farklılığı , nesil farklılığı ve cinsel tercih farklılığı gibi önemli işgücü farklılığına sahip olan 4 çalışandan ve yarı zamanlı çalışan bir anne ile bu grupların herhangi birisine dahil edilemeyecek şirket ortalama profiline uygun bir çalışandan oluşmaktadır.

3.2.3. Görüşme Planı ve Kılavuzu

Görüşmeler yarı yapılandırılmıştır. Referans olması açısından açık uçlu sorular hazırlanmış ve belirtilen konularda görüşme yapılan kişinin kendini açıklamasına izin verilmiştir.

Temel bir soru kalıbı kullanılırken bir yandan da her görüşülen çalışana özel bazı sorular eklenmiştir. Sorular şirkette yapılan gözlemler ve literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler sonucu tamamen özgün hazırlanmıştır.

Görüşmeler esnasında görüşmeye yön vermesi için hazırlanan form ilk olarak bir giriş bölümü içermektedir. Bu kısımda görüşmeci kendisini tanıtır yaptığı araştırma hakkında karşısındakine bilgi vermektedir. Aynı zamanda yapılan görüşmenin tez halinde yayınlanacağı ancak görüşülen kişinin istemesi halinde söylediklerinin gizli kalacağı, eğer araştırmacı bazı ifadeleri kullanmak isterse kendisini arayıp izin alacağı açıklanmıştır.

Hazırlanan formun ikinci bölümünde görüşülen kişilerin kişisel özelliklerine yer verilmiştir. Buradaki sorular formun gerisiyle kıyaslandığında daha nettir. Görüşülen kişinin yaşı , konuştuğu yabancı diller gibi cevapları kesin olan sorulardan oluşur. Bu kısım görüşülen kişilerin belirgin özelliklerini daha sonraki değerlendirmede bazı varsayımlara ulaşabilmek için eklenmiştir. Bu kısımda araştırmacı karşısındakinin farklı diller konuşup konuşmadığını , seyahat alışkanlıklarını , eğitim düzeyini ortaya çıkarmaya çalışır. Bu kısma doğduğu ülke dışında bir eğitim alıp almadığı sorusu eklenmiştir. Bu kısa dönemli kurslar olabileceği gibi eğitim hayatının büyük bir bölümünü de kapsayabilir.

Formun üçüncü kısmında şirkette yöneticiler için sorumlu oldukları, çalışanlar içinse içinde buldukları bölümle ilgili sorular vardır. Kaç kişinin çalıştığı , içlerinde engellilerin bulunup bulunmadığı gibi soruların arasında araştırmadaki en önemli sorulardan birisi olan ‘Bölümünüzde farklı çalışanlar var mıdır?’ sorusu eklenmiştir. Buradaki amaç bu soruyla birlikte görüşme yapılan kişiye

göre farklılığın ne olduğunu anlamaya çıkarmaktır. Çünkü bu sorunun devamı ‘Sizce farklılık nedir?’ , ‘Sizce kimler farklıdır?’ veya ‘Kendinizi diğer çalışanlardan farklı görüyor musunuz?’ gibi araştırmanın sonuçlarını etkileyecek şekilde devam etmektedir. Açık uçlu bu sorunun görüşmenin temelini oluşturması beklenmektedir.

Formun dördüncü bölümü görüşülen kişinin yönetici veya çalışan olması durumuna göre farklılık göstermektedir. Yöneticiler için aşağıdaki başlıklarda görüşmelerin devam etmesi sağlanmıştır :

- Yönetim için dışarıdan danışmanlık desteği alıyor musunuz? (Bu soruyla yöneticilerin dışarıdan gelen destek ve bilgilere ne kadar açık olup olmadığı hedeflenmektedir. Aynı zamanda da danışmanlık desteği farklılıkların yönetimi konusundaki davranışların sebebi olabilmektedir)
- Farklılıkların Yönetimi kavramını biliyor musunuz? Bilmiyorsanız sizce ne olabilir?
- Sizce erkeklerle mi çalışmak daha kolay yoksa kadınlarla mı? Niye?
- Günümüzde gençlerin (kastedilen yeni işe başlama çağındakilerdir) işe bakışlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Ülkenizde , işgücünüzde bulundurmak zorunda olduğunuz engelli , kadın oranı gibi yasal düzenlemeler var mıdır? Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Çalışanlarınız için eğitim programlarınız var mı? Yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?
- Niçin daha farklı kültürlerden kişilerle çalışıyorsunuz?
- Şirketinizde çalışmak isteyenlerin İspanyolca bilmesi sizce bir ön şart mıdır? Niye ?

Bu kısım çalışanlar için biraz daha farklı şekilde düzenlenmiştir :

- Kendi bölümünüzde erkeklerle mi yoksa kadınlar mı daha rahat çalışıyorsunuz? Niye ?
- Gençler için yaşlılarla ve yaşlılar için gençlerle çalışmanın zor olup olmadığı ve sebepleri

- Eğitim programlarına katılıyor musunuz? Bunun sizin için faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?
- İş arkadaşlarınız arasında farklı kültürden kişiler var mı?
- Ana dili İspanyolca olmayan iş arkadaşlarınızla rahat iletişim kurabiliyor musunuz? (Bu soru anadili İspanyolca olmayanlar için İspanyolca iletişim kurmada zorlanıp zorlanmadıkları veya hangi dili iletişim için kullandıkları yönünde değiştirilmiştir)

Görüşme formunun son kısmı görüşme yapılan kişiye özel soruları içerir. Bu sorular önceden belirlenmiş olmayıp görüşmenin gelişimine göre ortaya çıkmıştır ve araştırmanın değerlendirme kısmında ayrıntılı incelenmiştir.

Görüşmeler sırasında her zaman hazırlanan formdaki sıraya uyulmamıştır. Görüşmenin akışına göre gerekli değişiklikler yapılmış ancak formdaki sorulara cevap alınmaya çalışılmıştır.

3.2.4. Görüşmelerin Uygulanması

Görüşmenin uygulanması için önceden randevular alınmış ve çalışanların iş yoğunluğunun az olduğu saatler tercih edilmiştir. Böylece görüşme esnasında işle ilgili bölünmelerin veya düşüncelerin en aza indirgenmesi sağlanmaya çalışılmıştır. İspanya iş yaşamının bir parçası olan uzun öğle araları bunun için ideal zamanı oluşturmuştur. İki saat süren yemek arasının ilk yarım saatinden sonra görüşmelere başlanmış ve görüşmelerin durumuna bağlı olarak iki veya üç saat sürmüştür.

Görüşmeler için şirket içindeki küçük toplantı odaları kullanılmış hem araştırmacının rahat not almasına imkan veren hem de görüşülen kişinin rahat ve konforlu olmasını sağlayan odalar seçilmiştir.

Odaların içinin dışarıdan görünmemesi ve seslerin dışarıdan duyulmaması arandığı en önemli özellik olmuştur ve görüşme yapılan kişinin bu konuda kendisini güvende hissetmesi sağlanmıştır.

Üst düzey yöneticiler görüşmeleri kendi odalarında yapmak istemişlerdir.

İlk görüşmede not tutularak bilgiler kaydedilmiş ancak daha sonraki görüşmeler esnasında önceden izin alarak ses kaydı yapılması tercih edilmiştir. Araştırmacının sürekli not tuttuğu görüşmelerin , görüşülen kişi açısından karşılıklı sohbet havasını kaybettirdiği, bunun da istenilen açıklığı getirmediği düşünülmektedir. Ancak yine de araştırmacı görüşme esnasında önemli bulduğu noktaları not etmiş ve daha sonra çözümleme sırasında buralara odaklanmıştır.

3.2.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Tüm görüşmelerden sonra kayıtlar dinlenmeden önce görüşmeyle ilgili genel izlenimler not edilmiş ardından hem görüşme sırasında hem de sonradan alınan notlar rehberliğinde konuşmalar çözümlenmiştir.

Yapılan gözlemler ve görüşmeler neticesinde örnek şirket içerisinde farklılıkların oldukça iyimser karşılandığı hem yöneticilerin hem de çalışanların hoşgörülü davrandıkları anlaşılmıştır. Aralarda istisnalar olmak üzere farklı din veya kültürden çalışanlar hemen şirket çalışanları arasına kabul edilmiş, Katolik Hristiyan olan ülkede farklı cinsel tercihler gibi konuların bile anlayışla karşılandığı gözlemlenmiştir. Görüşmeler sırasında bunların sebepleri ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve şirketin bu konudaki başarısının altındaki sebep anlaşılmaya çalışılmıştır.

Şirkette ve yapılan görüşmelerde ilk dikkat çeken unsur çok önemli bir yardımlaşma kültürünün olmasıdır. Bu şirket içerisindeki bir çok problemin aşılmasında önemli rol oynamaktadır. Görüşmeler bu kültürün oluşmasında şirket içinde halen devam eden yaşlı çalışanların önemli rol oynadığını düşündürmüştür.

Şirket içi yardımlaşma kültürünün gelişmiş olması, şirketin bir aile şirketi olması ve ilk çalışanlarının büyük bir ailenin parçası olması ve yeni çalışanlar

alındıkça bu kişilerin aileye katılmış olması düşünülebilir. Aynı zamanda çalışanların sık değişmemesi , uzun yıllar aynı bölümlerde beraber çalışmaları, aile şirketi etkisi çalışanların arasında iş arkadaşlığının dışında da yeni değerler gelişmesine yol açmış olabilir. Bu konu özellikle görüşmeler sırasında yaşlı çalışanlar tarafından vurgulanmıştır. Şirketin önemli özelliklerinden birisi olan her bölümün sabahları fabrika dışında beraber kahvaltı yapmasıdır. Türkiye'deki çay molasına benzer bir uygulama olduğu söylenebilir. Şirketin eski çalışanları bu kahvaltıları iş arkadaşlarıyla beraber kahve içmek olarak değil ailesiyle beraber kahvaltı yapmak olarak nitelendirmişlerdir. Ancak benzer soru yeni işe başlayanlara sorulduğunda veya nispeten daha genç ama uzun süredir çalışanlara sorulduğunda çok önemsemedikleri bu kahvaltıları önemli görmedikleri anlaşılmıştır. Eski çalışanlar kahvaltılarda işten bahsetmezken yeni çalışanlar için bu kahvaltılar işin bir parçası gibi görülmektedir.

Şirket içindeki yardımlaşma kültürü ve bir aile gibi davranabilme, bu yapıya katılan farklı kişilerin daha kolay kabul edilmesini sağlamaktadır. Üst düzey yöneticiler bu yardımlaşma kültüründe eski çalışanlarının payı olduğunu farkındadırlar. Görüşmeler sırasında bu kişilerden firmayı bulunduğu yere getiren kişiler olarak bahsetmektedirler. Daha önceden de belirtildiği gibi bir aile şirketi olan firmada şu anki yöneticiler çalışan yaşlı nesilden daha gençtirler ve bir çok çalışanla daha çocukken tanışmışlardır. Bazılarını tanımamalarına rağmen bir üst neslin verdiği telkinle bu kişileri firmada tutmak için çaba sarfettikleri görülmektedir.

Üst düzey yöneticiler yaşlı çalışanları işten çıkarmak yerine onlara yeni iş alanları açma konusunda çalışmaktadır. Örneğin şirketin genel müdürü uzun zamanlı çalışanlarını bir değerlendirme sürecinden geçirdiklerini bunun sonuçlarına göre artık geçerli olmayan ve uzman oldukları iş alanlarından alıp başka bölümlere yerleştirdiklerini söylemiştir. Bazıları İngilizce kurslarına bazılarını bilgisayar kurslarına gönderilerek yeni yerlerinde onlardan faydalanılmaya çalışılmıştır. Ancak başka bir üst düzey yöneticinin söylediği gibi *'Onların yaşları itibariyle başka bir dili veya bilgisayar sistemlerini çok iyi öğrenmelerini veya birer uzman olmalarını beklemiyoruz. Bu haksızlık olur. Biz onları emekli olana kadar şirketimizde tutacağız*

bu bizim borcumuz ancak bu süre içerisinde onlardan gerçekten faydalanmak da günümüz ekonomik rekabet kuralları gereğidir. Aynı zamanda daha önceleri büyük işler başarmış ve sorumluklar almış bu kişiler bir şey yapmadan oturduklarında kendilerini yararsız hissediyorlar. Ayrıca bir çok konuda işe yeni alım yaptığımız kişilerden daha verimli çalışıyorlar, özellikle rutin ve dikkat gerektiren işlerde gençler sıkılırken onlar hatasız ve çok düzenli çalışıyorlar. Bilgisayar sistemlerine veri girmek, faturaları takip etmek gibi konularda artık yeni eleman alımı yapmıyoruz. Bu da bizi onların oluşturabileceği maddi külfetten de kurtarmış oluyor.’ Bu yaklaşımla yöneticiler hem firma içinde kendisini mutsuz hissetme ihtimali olan yaşlıların motivasyonunu artırmış hem de onlardan faydalanmanın bir yolunu bulmuştur. Aynı zamanda bu kişilerin oluşturmuş oldukları aile yapısı ve yüksek şirket içi yardımlaşma yeni gelenlere aktarıldıkça farklılıkların daha kolay kabul gördüğü ve böylece kolay yönetilip avantaj haline dönüştüğü bir şirket oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilerin büyük kısmı farklılıkların yönetimi kavramını daha önce duymadıklarını söylemişlerdir. Bu konu hakkında bilgi sahibi olmamalarına rağmen yaşlılarla ilgili bu politikaları onları farkında olmadan farklılıkların yönetimi alanında bir çözüme götürmüştür.

Yaşlı çalışanla yapılan görüşmede de şirketin bu politikasının yarattığı memnuniyet belirgin bir şekilde fark edilmektedir. İşten ayrılmaları durumunda yeni bir iş bulmaları çok zor olan bu grup kendileri için yapılan bu eğitimlerden oldukça memnun görünmektedir. Yöneticiler eğitime devam açısından orta yaşlı ve yaşlıların gençlere oranla çok daha istikrarlı olduklarını gençlerin bazı toplantıları veya iş yoğunluğunu bahane ederek eğitimleri aksattıklarını söylemektedirler.

Yapılan görüşmeler öncesi beklentilerden birisi yaşlıların değişime ve farklılığa en çok direnci gösterecekleriydi. Ancak yapılan görüşmelerden bunun bu örnek şirkette böyle olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun örnek şirkete ait özel bir durum olduğu düşünülmektedir. Farklı cinsel tercihi olan çalışan ‘*Şirket yönetimi tarafından homoseksüel olduğum bilindiği için iş arkadaşlarıma bunu söylemekten çekinmedim, bu bilgi şirket içerisinde yayıldıkça benim yaşlılarım veya benimle beraber işe başlayan arkadaşlarımda tepkilerindeki değişiklik yaşlı çalışanlara göre*

daha fazla oldu. Yaşlıların bu durumu tasvip etmediğini fark ediyordum ama bana karşı olan davranışları değişmemişti. Üst yönetimin durumu kabullenmiş olmasından dolayı her zaman rahat oldum. Belki de herkesin iyi olmasının sebebi budur'

Örnek şirkette işe alımlarda da bu konu kendisini hissettirmektedir. Yöneticilerden birisi çalışırken gençleri tercih edip etmediği sorusuna cevap verirken şunları söylemiştir: *'Gençlerle çalışmayı tercih ederim diyemem, işini iyi yapması lazım, tabi ki bazı uzmanlık alanlarında gençler daha bilgili, ancak işe alım esnasında eğer uzmanlık söz konusu değilse yaşlı veya genç olması önemli değil hatta işe aldığımız bir çok yeni mezun kısa sürede ayrılırken yaşlılar daha uzun kalıyorlar, sanırım gençlerin beklentilerini karşılamak çok kolay değil ve bir çok konuda sadece genç olmalarının yeterli olduğunu gibi yanlış bir kanıya sahipler.'*

Yöneticiler için çözümü ve yönetilmesi en zor farklılık ırk, dil gibi kültürel farklılıklar. Görüşmeler sırasında tüm yöneticiler kadrolarındaki kültürel çeşitlilikten memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Bunun onlara tedarikçileriyle veya müşterileriyle daha rahat iletişim kurma imkanı sağladığını dile getirmişlerdir. Ancak farklı kültürlerden kişilerle çalışmak o kültürü iyi tanımayı da gerektirmektedir. Farklı kültürlere çalışabilmek için literatürde de değinildiği gibi hoşgörü önemli bir unsurdur ancak hoşgörülü olabilmek için karşı kültür hakkında bilgi sahibi olmak ve o kültürü tanımak gerekmektedir. Üst düzey bir yöneticiyle yapılan görüşmede anlatılan örnek bu açıdan önemlidir: *'Meksika ile olan çalışmalarımızı Meksikalı bir çalışanımız aracılığıyla yürütmekteyiz. Çok uzun süre bütün problemlerden son dakikada haberimiz oldu. Bunlar çalışanların hataları değil, şirket dışı konulardaki problemlerdi. O kadar geç haberimiz oluyorduk ki artık sorunu çözecek vaktimiz kalmıyordu. Bölge sorumlusuyla yaptığımız görüşmeler bir sonuç vermedi ancak daha sonra düzenli Meksika ziyaretlerinden sonra anladım ki onların kültüründe kötü haber vermek iyi bir şey değil. Anladım ki aslında çok başarılı ve çalışkan olan bu arkadaşımız bu kültürde yetişmiş olmanın verdiği bir sonuçla küçük kötü haberleri iletme istemiyordu ve sonuçlar gittikçe büyüyordu. Halen daha tam çözebilmiş değiliz ancak bir orta yol bulacağımızdan eminim.'* Buna benzer görüşmelerden

özellikle kültürel farklılıkları iyi yönetebilmek için karşımızdakini iyi tanımamız gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Şirket içerisinde karşılaşılan en önemli farklılık dildir. Bunun çözümü için İspanyolca bilmeyenlerin merkezde bir süre kalarak ve eğitimleri takip ederek bu dili öğrenmesi hedeflenmektedir. Yöneticiler şirketin şu anki dilinin İspanyolca olduğunu belirtmişler , İngilizceye geçiş sürecinde olduklarını ama gelecekte resmi dilin önce İspanyolca ve İngilizce daha sonra da sadece İngilizce olacağını beklediklerini söylemişlerdir. Yabancı çalışanların işe alınırken İspanyolca konuşmanın bir avantaj olması ancak ilk şart olarak aranmaması fakat işe yeni girecek İspanyollar için İngilizcenin neredeyse kesinlikle gerekli olması bu politikanın sonucu olarak görülebilir. Şirketin şu anki felsefesi çalışanın kendisini ana dili dışında ve şirkette kabul edilen en azından bir dilde konuşabilmesidir. Bu İspanyolca, Fransızca, İngilizce veya başka bir dil olabilir. Bu şekilde çalışanlar arasında dilden kaynaklanan farklılığın önüne geçilmektedir. Ayrıca dil eğitim programları bu konuda çalışanlar tarafından hem ilgiyle karşılanmakta hem de İspanya'ya çalışmaya gelen yabancılar iş hayatı dışında da bunun avantajlarını görmektedirler.

Çocuklu anneler için şirket bir çok başka işletmeye göre her ne kadar daha olumlu davransa da özellikle çalışan annelerin yarım gün çalışma haklarını kullanmaları onların yükselmelerinde bir engel olmaktadır. Firma bu çalışanları işten çıkarmak yerine yeni konum ve durumlarına uygun işler vermektedir.

Şirket içerisinde kadınlara yönelik hiçbir ayrımcılık yapılmadığı gözlemlenmiştir. Bunda aile şirketinin kurucuları ve ilk yöneticileri arasında kadınların bulunması etkisi olabilir. Halen daha üst düzey yönetimin büyük kısmı kadındır. Hazır giyim sektörü olmasının da getirdiği avantajla şirket genelinde çalışan kadın ve erkek sayısı eşittir. Bölüm müdürleri açısından bakıldığında da kadın müdürlerin sayısı erkeklerden fazladır. Erkeklerin kadın müdürler altında çalışması konusunu çalışan erkeklerle konuşulduğunda iki farklı yaklaşımla karşılaşılmıştır. Eski çalışanlar şirket sahibi aileyi bir bütün olarak görmekte ve onlara toplu olarak saygı göstermektedir. Bu İspanyol aile kavramının kuvvetli

olması ve geniş ailelere sahip olmaları ile açıklanabilir. Nispeten genç ve yeni çalışanlar ise aldıkları eğitim ve yaşadıkları toplum gereği bunu zaten doğal olarak kabullenmiş durumdadır. Diğer ülkelerden gelen çalışanlar ise her ne kadar kendi kültürlerindeki kadınlar konusunda tutucu olsalar da yapılan görüşmelerde batılı kadınları farklı gördükleri için bundan rahatsızlık duymamaktadırlar.

Şirketle ilgili dikkat çekici unsurlardan birisi yaratıcılığın en gerekli olduğu kısım olarak kabul edilecek olan tasarım bölümünde çeşitliliğin en az olmasıdır. Farklılıkların yaratıcılık üzerinde önemli etkisi olduğunu önceki bölümlerde incelemiştik. Bu konuyu yönetici kadrosuyla konuştuğumuzda, tasarımcıların çok çeşitli olmaması yerel üniversitelerin tasarım bölümlerine yaptıkları katkılar sonucu olduğunu belirtmişlerdir. *'Bu okullara büyük destek vermekteyiz ayrıca büyük kısmı şirketimizde staj yapmaktadır, mezun olduklarında da tanıdığımız ve çalışma şeklini bizden öğrenmiş bu kişileri işe almak normal olmaktadır. Çalışanlarımız arasında farklı kültürlerden insanlar olmasa da bir yılın büyük kısmını seyahat ederek geçirirler ve her tasarımcı yılın farklı aylarında farklı ülkelere gider'* Çalışanlar arasında belirgin bir çeşitlilik olmamasına rağmen şirketin pazardaki başarısı düşünülünce yaratıcılık için temel işgücü farklılık boyutlarının önemli olmadığı düşünülebilir. Yaşam tarzı ve hayat felsefesindeki farklılıklar yaratıcılığı bu anlamda daha çok etkiliyor olabilir.

Yapılan tüm görüşmeler değerlendirildiğinde bir aile şirketinin birbirine benzer yöneticilerden oluşması beklenirken sanılanın aksine akraba olan bu yöneticilerin de kendi aralarında oldukça farklı olduğu gözlemlenmiştir. Bunda yurtdışında eğitim görmelerinin ve hepsinin seyahat etmeyi çok sevmelerinin etken olduğu düşünülmektedir. Yöneticilere gördükleri ülke sayısı sorulduğunda hemen hepsi saymak için çaba sarfetmiş ve en az 30 ülke civarında olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca tüm yöneticiler en az 3 yabancı dili iyi derecede konuşabilmektedir. Bunlar daha önce anlatılan İspanya ülke özellikleri ile karşılaştırıldığında örnek şirketin rakiplerinden farkı daha iyi anlaşılabilir.

Görüşmeler sonucu seyahat etmeyen, eğitim seviyesi düşük ve işini kaybetme korkusu taşıyan kişilerin farklılıklara karşı daha hassas oldukları gözlemlenmiştir. Örneğin görüşülen ve standart şirket profiline uyan çalışan kendisinin ve ona benzeyen arkadaşlarının bu işte en iyileri olduklarını diğer kültürlerden işe alınanların maliyetleri azaltmak için bir yöntem olduğunu düşünmektedirler.

Aynı zamanda gelişen iletişim teknolojileri aracılığıyla diğer kültürlerden haberdar olanlar farklılıkları daha kolay kabul edebilmektedirler. Ayrıca gelişen bu iletişim sayesinde benzer müzikler, benzer kıyafetler vb daha da yaygınlaşmakta ve böylece kişilerin birbirleriyle ortak yönler bulması ve anlaşması dolayısıyla kabul etmesi daha kolay olmaktadır.

Görüşülen çalışanlara sorulan en önemli sorulardan birisi kendi bölümlerinde farklı bir çalışanın olup olmadığıdır. Buradaki amaç görüşülen kişinin kimi farklı olarak nitelendirdiğini anlamak ve kendisini farklı görüp görmediğini kavramaktır. Bu soruya 'Ben varım' cevabını veren tek kişi farklı cinsel tercihe sahip olan çalışandır. Farklı cinsel tercihe sahip olanların farklılıklarının farkında oldukları anlaşılabilir. Yaşlı çalışanlar kendilerini farklı görmemişlerdir. Diğer çalışanlar genellikle işyerinde garip davranışları olan arkadaşlarını farklı olarak nitelendirmişlerdir. Şirkette çok sevilen ve sürekli espriler yapan her çalışanla iyi ilişkiler kuran çalışanlar da farklı olarak nitelendirilmişlerdir ancak buradaki farklılık oldukça pozitif bir anlam içermektedir.

Görüşmelerden genel olarak ortaya çıkan sonuç aynı düşünce yapısına sahip kişilerin, kültürleri, dinleri veya dilleri değişik olsa da birbirlerini farklı görmemesidir. Buradan kişiler arası farklılıkları gidermenin düşünüş yapılarını değiştirmekten geçtiği sonucu çıkarılabilir.

Yöneticiler içinse çalışanlar firmaya kattıkları değere göre nitelendirilmiştir. Farklılık şirkete yarar sağladığı müddetçe olumlu olarak algılanmış ancak şirket kültürüne aykırı davranışlar ırk, dil veya din gibi çeşitliliklerinden bağımsız olarak negatif farklılık olarak nitelendirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, Çin’de üretilen elektronik eşyaların hemen yanbaşıımızdaki marketlerde satılması, başka ülkelerde üretilmiş arabalara binmemiz, üzerimizdeki kıyafetlerin neredeyse hepsinin başka başka ülkelerden ithal edilmiş olması gibi küreselleşen Dünya’da ürün ve hizmetlerin dolaşımına çok alışmış görünüyoruz. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle Dünya’nın her yerinden anında haber almamızı, bilgilerin çok hızlı aktarılmasını, uluslar arası ticaretin artmasını hayatımızda normal görüyoruz. Ancak küreselleşen Dünya’da aynı hareketliliğin ve yer değiştirmenin insanlarda da olduğunu göz ardı ediyoruz veya farkına varmıyoruz. Avrupa’da veya ülkemizde birçok çalışanın işvereni artık kendi ülkesinden değil. İletişimde, bilgisayar teknolojilerinde veya ürün ve hizmetlerde gördüğümüz ve alıştığımız dolaşım insanlarda da aynı oranda gerçekleşmektedir. Birçok ülke göç politikalarını değiştirip diğer kültürlerden başarılı insanları çekmeye çalışmaktadır. Avrupa’da serbest dolaşım ile birlikte çalışanlar veya girişimciler kendileri için en uygun işi artık sadece kendi ülkelerinde değil bütün Avrupa’da aramaya başlamışlardır. Bu artan hareketlilik günümüz işgücünde çok büyük farklılıklar oluşturmuştur ve bu sadece kültürel ve ırk kökenli farklılıklar değildir. Gelişen teknoloji ve sosyal haklarla birlikte, örneğin kadınların haklarına kavuşmaları veya bazı ülkelerde eşcinsel evlilik yapılabilmesi gibi, aynı kültürü paylaştığımız kişiler de farklılaşmaktadır. Farklılıklar doğuştan gelebildiği gibi yetiştirme ve eğitim süreçlerinde karşılaşılan durumlar ve yaşanan deneyimlerle de oluşabilir. Bu çeşitliliği görmezden gelmek bazı avantajları kaçırmamıza yol açabileceği gibi kısa süre içerisinde bize problemler de yaşatmaya başlayacaktır.

Bu yüzden farklılıkların farkında olmak ve bunu kabul edip en iyi şekilde yönetmeye çalışmak çok önemlidir. Günümüz işgücü geçmişle kıyaslandığında cinsiyet, dil, din, ırk, cinsel tercih gibi birçok çeşitlilik barındırmaktadır. Ekonomilerin uluslararasılaşması ve küreselleşmesiyle birlikte örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmışlardır. Farklılıkların en önemli işgücü boyutlarını oluşturan cinsiyet, nesiller, ırklar ve etnik

kökenler, sınıflar, önyargılar, engellilik, cinsel tercihler, yaşam tarzı günümüz işletmelerinde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bunun da yönetim anlayışlarının değişmesine yol açması kaçınılmazdır. Bu değişimde liderlere önemli roller düşmektedir.

Bu araştırmada İspanya merkezli bir şirket incelenmiştir. İspanya kendi içinde farklılıklar göstermektedir ve son yıllarda özellikle AB'ye dahil olmasıyla birlikte hızlı ilerleme göstermiştir. İspanya'da farklı etnik kökenler bir arada yaşamaktadır. Bir çok bölgesinde farklı diller konuşulmaktadır. Her yıl çok sayıda turist İspanya'yı ziyaret etmektedir. Bu özelliklerinden yola çıktığımızda İspanya'da yaşayanların farklılıklara alışık olduğu ve dolayısıyla hoşgörülü yaklaştığı düşünülebilir.

Araştırma için seçilen işletme aynı zamanda bir aile şirkettir. Aile şirketleri kendi değerlerini şirketlerine taşırlar ve buna sıkı sıkıya bağlı kalırlar. Bu örnekte de aile içi yardımlaşma ve dayanışma duygusu şirket kültüründe de çok belirgin bir şekilde hissedilmektedir. Aile şirketi olduğu için firmanın gelişimine katkıda bulunan herkes ailenin bir parçası gibi görülmüştür. Eski çalışanlarına karşı oldukça vefakardır. Aynı zamanda teknolojik gelişmelerle şirket de yenilikleri takip etmiş ve küreselleşmeyle birlikte uluslar arası açılım yapmıştır. Bunun sonucu olarak da birçok farklı ülkede satış ve üretim merkezleri kurmuş buralarda yerel halkın çalışmasına gayret göstermiştir. Değişen nesillerle birlikte şirkette de farklı yaş gruplarından çalışanlar kalmıştır. Kuzey Afrika'ya yakınlığı nedeniyle İspanya'da yaşayan farklı dinden çalışanlar da firmaya dahil olmuştur. Tüm bu farklılıkları iyi bir şekilde yöneterek, kendi sektöründe Dünya'da önemli bir yere gelmiştir.

Yapılan araştırmada şirketin bu başarısının yukarıda anlatılan İspanya'nın ülke özellikleri ile firmanın aile şirketi olması ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde farklılıkların yönetimi kavramını çok iyi bilmedikleri halde bu konuda başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Buradan günümüzde bir çok işletme yöneticisinin de farkında olmadan bu konuda başarılı çalışmalar yapıyor olduğunu düşünebilir.

Görüşmeler sırasında yaşlı çalışanlarla ilgili beklentiler onların farklılıklara en sert tepkiyi vermesi yönüyle sonuçlar aksi yönde çıkmıştır. Kendilerine yeni iş alanları yaratılan eski çalışanlar yeni gelenlerin firmanın devamını ve rekabet gücünü sağladığının farkında olduklarından onlara saygı duymakta, artık geçerli olmayan işleri yerine başka işler yapmaya razı olmaktadır. Aynı zamanda şirketin oluşmuş yardımlaşma kültürünün diğer çalışanlara aktarılmasını sağlamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında nesillerin iyi oluşmuş şirket kültürlerini muhafaza etmek için önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

Görüşmeler sonucu şirket kültüründe yardımlaşmanın fazla olmasının çalışanların farklılıkları kabullenmesini kolaylaştırabileceği düşünülebilir. Çünkü yeni gelen kim olursa olsun yardım etme isteği farklılığın aşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Şirketin yöneticilerinin çok seyahat eden, birden fazla yabancı dil konuşabilen, farklı ülkelerde eğitim almış kişilerden oluşması bu özelliklerin farklılıkları anlama ve yönetme konusunda önemli olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmada derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik iletişim becerilerinin ileri düzeyde olmasını gerektirmektedir. Görüşme sırasında sözler kadar da ifadeler, neyin nasıl söylendiği gibi bir çok faktör de önemli olabilmektedir. Derinlemesine görüşmelerin İspanyolca ve İngilizce yapılması anadilleri farklı iki kişinin iletişimi anlamına gelmektedir. Her ne kadar taraflar bu dillere tam olarak hakim olsa da aynı anadili konuşan iki kişinin iletişimi kadar etkili olmayabilir. Bu konuyu araştırmanın kısıtlarından birisi olarak sayabiliriz.

Bir diğer kısıt ise örnek şirketin İspanya'da olmasıdır. Bu, ziyaret sayısını sınırlı tutmuş ve gözlem için daha fazla zaman geçirilmesinin önünde bir engel olmuştur.

Tez çalışması sırasında , farklılıkların yönetilmesi ve bu konuda başarılı bir örnek incelenmiştir ancak son yıllarda dikkate değer bir konu olan farklılıkların

yönetimi sırasında, işgücü farklılığı taşımayan çalışanlara yapılan haksızlıklar araştırılmamıştır. Çünkü son yıllarda ayrımcılığa uğrayan gruplar için birçok çalışma yapıp onlara pozitif ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek haklar verilirken bazı durumlarda diğer çalışanların haksızlığa uğradığı görülmüştür. Bu konu araştırılması ve yöneticilere gerekli bilgilerin sağlanması gereken önemli bir açık olarak görülmektedir.

Bu çalışmadan sonra benzer bir çalışma Türkiye’de yerleşik bir aile şirketinde de yapıp iki araştırmanın sonuçları karşılaştırılabilir. Aynı zamanda aile şirketleri ile ilgili nicel bir araştırma yapılarak, aile şirketlerinin genelinde farklılıkların yönetiminin nasıl olduğu incelenebilir.

Günümüzde farklılıklar bir avantaj olarak görülmeli ve en iyi şekilde faydalanılmalıdır. Bu esnada şirketlerin işgücü farklılıklarının da , nesiller gibi, farklılığın yönetimi için bir avantaj sağlanabileceği göz ardı edilmemelidir. Farklılıkların yönetiminde başarılı olmak için, başka stratejiler, eğitimler ve yönetim tekniklerinin yanı sıra; başka bir çok alanda olumlu sonuçlar verdiği inanan farklılıklar da bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu araştırma örneğinde olduğu gibi eski nesil başka örgütlerde farklı bir kültür, bazılarında gençler veya kadınlar , farklılıkların yönetimi için avantaj olabilir. Kısaca farklılıkları yönetmek için de farklılıkları kullanmak gerektiği düşünülebilir.

KAYNAKLAR

Akın, B.H. (1998). 21.Yüzyılım Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler. *Finans Dünyası*

Akturan, U. (2007). Tüketici Davranışına Yönelik Araştırmalarda Alternatif Bir Teknik:Etnografik Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 11(2):237-252

Argüden, Y. (2007).Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi.Önce Kalite Dergisi:18-22

Aydın, E. , Yelkikalan, N. *Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik : Entelektüel Sermaye Birikimi*

(1994). Diversity Awareness and Equal Opportunity and Treatment. *Air University Pamphlet*.

Barnet, J.R. , Cavanagh, J. (1995). *Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*. İstanbul:Sabah Yayınları

Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları

Bayrak, S. , Yücel, A. (2000). *Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?*. 8. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi: Nevşehir

Bogaert,S. , Vloeberhs, D. (2005) “Differentiated and Individualized Personnel Managament: Diversity Management in Belgium”, *European Management Journal*, 23 (4)

Bildirici, M. Parasız, İ. (2002). *Modern Emek Ekonomisi*. Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları

Bingöl D., (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayın.

Bradley,S.P. , Hausman, J.A. ve Nolan, R.L. (1993). *Globalization, Technology and Competition*.Boston: Harvard Business School Press

Çalışır, M. (2005) . *Derinlemesine Görüşme*.

Çelik, V.(2000). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara:Pegem

Çekinmez, V. (2006). *İspanya İş Kültürü*. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi

Derel, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul *Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7):59-81

Dessler, G. (2001). *A Framework for Management*, New Jersey:Prentice Hall Inc.

Eraltuğ, A. (2006). Avrupa Birliği Hukuku'nda Ebeveyn İzni, *Legal İş Hukuku ve sosyal Güvenlik Dergisi* 9(1)

Erdal, M. (1991). *Uluslararası Şirketler Yönetim ve Organizasyon Yapıları Genel Pazarlama Stratejileri Türkiye'de Karşılaştıkları Sorunlar*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Erbay, Y. (1996). *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*. Ankara:Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü

Eren, E.(2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul:Beta Basım

Eren, E.(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Basım

Karabacakoğlu, A. (2003). T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı

Kauzes, M.(2003). *Business Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Business & Management Series

Joanna, Kinsey (1998). *Marketing in Developing Countries*, New York:Mc-Millian Publishing

Kurtulmuş, N.(1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İstanbul:İz Yayıncılık

Lecha, E.S.(15 Ocak 2008).Akdenizin İki Yakası Dünya Barışı İçin. *AB Haber*. [http://www.tumgazeteler.com/?a=2485440\(2008\)](http://www.tumgazeteler.com/?a=2485440(2008))

MESS İşveren Gazetesi Ağustos 2008

McArdle, G. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. İstanbul: Alfa Yayınları

Nisbett, R. (2003). *Düşüncenin Coğrafyası-Doğulular ile Batılılar nasıl ve neden birbirinden farklı düşünürler?*. İstanbul: Varlık/Bilim Yayınları

Özkaya, M.O., Özbilgin, M. Ve Şengül,C.M.(2007).Türkiye’de farklılıkların yönetimi:Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*

Phatak A., Çev.: Prof.Dr. Atilla Baransel, Ars.Gr. Tomris Somay, (1996), *Uluslararası Yönetim*, İstanbul:İşletme Fakültesi Yayını.

Robinson,B.(1994) Lecture Notes, MSSW School of Social Welfare
University of California at Berkeley

Reinhard, H.(1999). Modern Devlet Yolunda İspanya'da Sosyal Güvenlik.
D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(1):

Satiroglu K., (1984),*Çokuluslu Şirketler*, Ankara:A.Ü.S.B.F.Yayımları.

Spinoza (1996). *Törebilim*. İstanbul: İdea Yayınları

Şimşek,H. , Yıldırım, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma
Yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayınevi

Şimşeker,M. , Ünsar, S. *Küreselleşme Süreci ve Liderlik*

The Economist Ülke Raporları Tablosu, Ocak 2003

Ünsar, S. *Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri*. Trakya Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

Karasar, N.(1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*.Ankara:Kendi Yayını

Karataş, K.(2002). *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*:2(2)

Yukl,G.(2002). *Leadership in Organizations*. Albany:Pearson Prentice Hall

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_5.htm,2005:1

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>,2008:1

www.taraf.com.tr

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/yasliarastirmasi.htm>

<http://www.aksiyon.com.tr/yazdir.php?id=26577>

<http://www.bianet.org/2006/03/17/75933.htm>

www.tusiad.org/haberler/basin/duyuruno479.pdf+pozitif+ayrimcilik&hl=tr&ct=clnk&cd=9

<http://www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&pId=6&fId=1&prnId=4&hnd=1&docId=391&ord=3&fop=0>

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5815>

Barutçugil,2008: <http://www.ercantekin.com/yazilar=sirano-133.asp>

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2

EKLER

EK.1. Görüşmelerde Kullanılan Form (İngilizce)

a) Introduction

I. Interview

Brief information about interview and explanation about confidence of information

II. Thesis

Brief information about thesis and the research.

b) Personal Information

I. Age (20-35 / 35 – 50 / 50 over)

II. Foreign Languages (1 / 2 / more)

III. Travelling

IV. Education

V. Study Abroad (Yes / No) or International Schools

c) Company/Department Information

I. Workers (10-50 / 50- 250 / 250 and more)

II. Diversity (Are there any different people in your team/department?)

III. Are there any disabled people?

d) Management Information

I. Help of a counsellor for management

II. Any works about diversity management

III. Do you find it easy or prefer to work with women or man?

IV. Do you prefer young people for working?

V. Are there legal enforcements in your country about diversity?

VI. Do you have a general company policy?

VII. Do you have any training programs ?

e) Case Questions

I. Considering the variety of cultures is it hard to manage different people from different cultures etc, are there any problems you are facing?

- II. One aspect is Creative benefits , for design group are you trying diversity ? although they are not liked ?

- III. As a long term company it is hard to break beliefs, people resist difference. Are you facing problems like that when a different people starts?

- IV. Why do you think workers are positive to newcomers?

- V. Problem solving aspect do you use in production?

- VI. Oraganizational flexibility

- VII. Does being a family company helps or is it hard? As I guess there is not a diveristy in upper management? Is it ? Do you find it hard?

- VIII. Do you see any benefits from diversity ? Cost reduction ?Creativity? Problem Solving?

EK.1. Görüşmelerde Kullanılan Form (Türkçe)

a) Giriş

I. Görüşme

Görüşme hakkında ve bilgilerin gizliliği hakkında açıklama

II. Tez

Tez çalışması ve araştırma hakkında kısa bilgi.

b) Kişisel Özellikler

I. Yaş (20-35 / 35 – 50 / 50 üzeri)

II. Konuşulan yabancı diller (1 / 2 / daha fazla)

III. Seyahat

IV. Eğitim

V. Yurt dışında eğitim alınmış mı veya uluslararası kurslara katılmış mı?

c) Firma/Bölüm Bilgileri

I. Çalışan sayısı (10-50 / 50- 250 / 250 ve fazla)

II. Bölümünüzde çalışan farklı kişiler var mı? Sizce kim farklıdır? Niye?

III. Engelli çalışan var mı?

d) Yönetim Bilgileri:

- I. Yönetim danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?
- II. Farklılıkların yönetimi alanında çalışmalarınız oldu mu?
- III. Kadınlarla mı yoksa erkeklerle mi çalışmayı tercih edersiniz?
- IV. Çalışmak için genç insanları mı tercih edersiniz?
- V. Ülkенizde farklılıklar açısından yasal zorunluluklar var mı?
- VI. Genel bir şirket politikanız var mıdır?
- VII. Eğitim programlarınız var mıdır ?

e) Araştırma soruları

- I. Firmadaki kültürel çeşitlilik düşünüldüğünde farklı kültürlerden insanlarla çalışmayı ve onları yönetmeyi zor buluyor musunuz? Hangi problemlerle karşılaşıyorsunuz?
- II. Farklılıkların önemli avantajlarından birisi yaratıcılık olarak görülüyor. Tasarım grubunuz için buna dikkat ediyor musunuz?

- III. Uzun süreli bir firma olarak çalışanların alışkanlıklarını kırmak zor oluyor mu? Çalışanlarınız değişikliklere direnç gösteriyorlar mı?
- IV. Sizce şirketinizdeki çalışanlar niye yeni gelenlere karşı hoşgörülü?
- V. Farklılıkların problem çözümüne katkı sağladığı düşünülüyor. Çeşitliliğin çok olduğu imalat bölümünüzde bu avantajı görebiliyor musunuz?
- VI. Örgütsel esneklik anlamında şirket çalışanlarınız arasında farklılıklar olması sizce bir etken mi?
- VII. Aile şirketi olmak bu farklılıklarla başa çıkmakta size yararlı mı oluyor yoksa daha mı zor oluyor?
- VIII. Sizce farklılıkların size kazandırdıkları nelerdir? Niye?