

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

**ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE
FARKLILIK İKLİMİNE KURAMSAL BİR YAKLAŞIM**

Betül OKAT

Danışman

Prof. Dr. Gülay BUDAK

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800114

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Betül OKAT
Tez Başlığı : Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım

Savunma Tarihi : 24.12.2010
Danışmanı : Prof.Dr.Gülay BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gülay BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖKŞEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Şenay ÜÇDOĞRUK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği
Oy Çokluğu ()

Betül OKAT tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım" başlıklı Tez / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım**” 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

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir
Yaklaşım

Betül OKAT

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının yaklaşık 20 yıl önce Amerika’ da ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu yaklaşım; kültür, yaşam tarzı, bilgi birikimi, eğitim, dış görünüş, iş deneyimi, ulusal köken, etnik köken, yaş, cinsiyet, cinsel ve duygusal yönelim gibi birçok yönden farklı özellikler gösteren çalışanların uyum ve işbirliği içinde çalıştığı, sahip olduğu farklılıklar ile değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir örgütün var olabileceği düşüncesini savunmaktadır. Kısacası böyle bir yaklaşım, farklılıkları yöneterek hem çalışanları hem de örgütü sahip olduğu farklılıklardan dolayı avantajlı duruma getirmeyi amaçlamaktadır.

Son yıllarda popülerlik kazanarak literatürde yer alan ve farklılıkların yönetimi yaklaşımı ile ilgili olan bir diğer kavram da farklılık iklimidir. Örgüt içinde “farklı” olarak nitelendirilenlere karşı örgütün yarattığı fırsat ve engellere yönelik algılar bütünü farklılık iklimi olarak tanımlanmaktadır. Farklılık iklimini tanımlayabilmek ve kuramsal açıdan anlamlı kılmak adına tez çalışmamızda farklılık iklimi faktörlerine geniş yer verilmektedir.

Ölçülemeyen ve tanımlanamayan hiçbir şey yönetilemez. Bu düşünceden hareketle, farklılıkları yönetmenin ancak farklılıkların tanımlanması, boyutlandırılması ve bu boyutlara göre ortaya çıkan farklılıkların başkaları

tarafından nasıl algılandığının bilinmesi ile mümkün olacağı söylenebilir. Böyle bir yaklaşımdan yola çıkarak, tez çalışmamızın birinci bölümünde öncelikle farklılık kavramı, tanımı ve kapsamı detaylı olarak incelenmektedir. Daha sonra ise farklılık boyutları, bu boyutların faktör yaklaşımları açısından sınıflandırılması, farklılıklarla ilgili yaklaşımlar, farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar, örgütlerin farklılık algıları açısından sınıflandırılması, farklılıkların yönetimi kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi ve son olarak da farklılıkların yönetimi ile ilgili başlıca yaklaşımlar yer almaktadır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise farklılık iklimi konusu ele alınmaktadır. Bu bağlamda bölüm içinde; farklılık iklimi kavramı, tanımı ve kapsamı, farklılık iklimi faktörleri, farklılık iklimine yönelik oluşturulan model ve teoriler, farklılık ikliminin ölçülmesi ve farklılık iklimi geliştirme araçları konularına yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: 1) Farklılık, 2) Farklılıkların Yönetimi, 3) Farklılık İklimi

ABSTRACT

M.A. Thesis

**A Conceptual Approach to Diversity Management and Diversity Climate in
Organizations**

Betül OKAT

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The approach of “diversity management” has been thought to become evident about 20 years ago in America. This approach promotes the idea that there can be an organization which consists of individuals who have different characteristics, such as culture, life style, knowledge, education, appearance, work experience, nationality, ethnicity, sexual and affectional orientation and who can work together in compliance and collaboration and this organization adds value and gain competitive advantage because of its differences. In a phrase, this approach aims to create advantage by managing diversity to employees and organizations because of both employees’ and organizations’ differences.

Another concept related to diversity management approach which has become very popular in the last few years and been added to the literature is diversity climate. Diversity climate is defined as all of the perceptions about opportunities and difficulties that are created by organization for people who defined as “different” in the organization. Diversity climate factors are included in detail in our thesis in order to describe diversity climate and make it meaningful in terms of theory.

We cannot manage what we cannot measure nor describe. Therefore, diversity management is only possible if we can describe and dimension the differences and know how the differences that occur due to the dimensions of diversity are perceived by others. With this approach, the first part of this thesis first of all examines the concept of diversity, the description of diversity and the scope of diversity in detail. We then look at and examine the dimensions of diversity, the classification of those dimensions in terms of the “factor approaches”, the approaches about diversity, socio-psychological theories that provide the base of the concept of the diversity, the classification of organizations due to diversity perceptions, the concept and the scope of diversity management, history of the diversity management approach and principal approaches which are related to diversity management.

The second part of the thesis examines diversity climate. This part includes concept, description and scope of diversity climate, diversity climate factors, models and theories of diversity climate, measurement of diversity climate and improvement tools for diversity climate.

Key Words: 1) Diversity, 2) Diversity Management, 3) Diversity Climate

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE FARKLILIK İKLİMİNE KURAMSAL BİR YAKLAŞIM

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. FARKLILIK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI	7
1.2. FARKLILIK BOYUTLARI	13
1.3. FARKLILIK BOYUTLARININ “FAKTÖR YAKLAŞIMLARI” AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI	18
1.3.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları	19
1.3.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar	19
1.3.1.2. Görünebilen ve Görünmeyen Farklılıklar	23
1.3.1.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlarla İlgili Farklılıklar	25
1.3.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımları	27
1.4. FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	29
1.5. FARKLILIK KAVRAMINA TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR	39
1.5.1. Sosyal Biliş (İdrak) Kuramı	40
1.5.2. Sosyal Kimlik Kuramı	43
1.5.2.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	48
1.5.2.2. Sosyal Kategorileştirme Kuramı	54

1.6.	ÖRGÜTLERİN FARKLILIK ALGILARI AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI	59
1.6.1.	Monolitik Örgütler	60
1.6.2.	Çoğunluğa Dayalı Örgütler	61
1.6.3.	Çok Kültürlü Örgütler	63
1.7.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI	66
1.8.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	77
1.8.1.	Eşit İstihdam Fırsatı	79
1.8.2.	Olumlu Eylem	82
1.8.3.	Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	84
1.9.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR	98
1.9.1.	Fark Gözetmeme ve Adalet Yaklaşımı	100
1.9.2.	Erişim ve Yasallık Yaklaşımı	102
1.9.3.	Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı	105
1.9.4.	Direnç Gösterme Yaklaşımı	106

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK İKLİMİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.	ÖRGÜTLERDE FARKLILIK İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI	110
2.1.1.	Kültür Kavramı ve Kapsamı	110
2.1.2.	Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı	124
2.1.2.1.	Z Kuramı	125
2.1.2.2.	Mükemmellik Yaklaşımı	128
2.1.3.	Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı	130
2.1.4.	İklim ve Örgüt İklimi Kavramları	135
2.1.5.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Ayrımı	137
2.1.6.	Farklılık İklimi Kavramı	139

2.2.	FARKLILIK İKLİMİ FAKTÖRLERİ	141
2.2.1.	Bireysel Düzeydeki Faktörler	142
2.2.1.1.	Kimlik Yapıları	142
2.2.1.2.	Önyargı ve Ayrımcılık	144
2.2.1.3.	Kalıp Yargı (Stereotip)	151
2.2.1.4.	Önyargılı Kişilik	157
2.2.2.	Grup/Gruplararası Düzeydeki Faktörler	159
2.2.2.1.	Kültürel Farklılıklar	159
2.2.2.2.	Etnosentrizm	164
2.2.2.3.	Gruplararası Çatışma	168
2.2.3.	Örgüt Düzeyindeki Faktörler	172
2.2.3.1.	Örgüt Kültürü ve Kültürel Etkileşim	172
2.2.3.2.	Yapısal Bütünleşme	175
2.2.3.3.	Biçimsel Olmayan Bütünleşme	180
2.2.3.4.	Kurumsal Önyargı	189
2.3.	FARKLILIK İKLİMİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN TEORİ VE MODELLER	192
2.3.1.	Cox' un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli	193
2.3.2.	Hicks-Clarke ve Iles'in Olumlu Farklılık İklimi Modeli	195
2.3.3.	Barry ve Bateman'in Sosyal Tuzak Teorisi	198
2.4.	FARKLILIK İKLİMİNİN ÖLÇÜLMESİ	201
2.5.	FARKLILIK İKLİMİ GELİŞTİRME ARAÇLARI	206
2.5.1.	Liderlik	206
2.5.2.	Farklılık Kültürü Yaratmak	212
2.5.3.	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	217
	SONUÇ VE ÖNERİLER	220
	KAYNAKLAR	228

KISALTMALAR

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- IRI : Endüstriyel Araştırma Enstitüsü
- EEOC : Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu
- IMCD : Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Model
- vb. : ve benzeri
- vd. : ve diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Farklılık Kategorileri ve Türleri	28
Tablo 1.2: Farklılık Yaklaşımları: Bakış açıları, Tutumlar, Örgüt Geliştirme ve Eğitim Faaliyetlerindeki Göstergeler	32
Tablo 1.3: Farklılıkların Yönetimi ve Olumlu Eylem Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	92
Tablo 1.4: Olumlu Eylem, Eşit İstihdam ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	96
Tablo 1.5: Farklılık Yaklaşımları ve İlgili Stratejik Tepkiler	107
Tablo 2.1: Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürel Farklılaşma	120
Tablo 2.2: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzları İle Karşılaştırılması	127
Tablo 2.3: Örgütlerin Farklılıklara Yönelik Kalıp Yargılarının Sınıflandırılması	154
Tablo 2.4: Farklı Çalışma Grupları Arasında Çatışma Yönetimi	171
Tablo 2.5: Olumsuz Önyargıları Yansıtan Örgütsel Uygulama ve Özellikler	191
Tablo 2.6: Farklılık İkliminin Unsurları	201
Tablo 2.7: Farklılık Çabalarındaki İlerlemeyi Ölçmek İçin Kullanılabilecek Ölçüt Örnekleri	205

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İşgücündeki Farklılıklar: Önemli Boyutlar	16
Şekil 1.2: Farklılık Boyutları	18
Şekil 1.3: Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları	20
Şekil 1.4: Buzdağı Örneği ile Açıklanan Görünebilen ve Görünmeyen Farklılık Boyutları	24
Şekil 2.1: Cox'un Etkileşimsel Modeli: Farklılığın Örgütsel Etkililik ve Bireysel Çıktılar Üzerine Etkisi	194
Şekil 2.2: Hicks-Clarke ve Iles'in Olumlu Farklılık İklimi Modeli	196
Şekil 2.3: Sosyal Tuzak Teorisi	200

GİRİŞ

Farklılık insan doğasında var olan kaçınılmaz bir olgudur. İnsanlar sahip oldukları farklı bakış açıları, değerleri, inançları, kültürleri, fiziksel ve zihinsel özellikleri ile bir bütündür. Ancak tüm bu farklılıkların toplumlar ve örgütler tarafından değerli olarak görülmesi, örgütleri ve toplumları birçok yönden değişime zorlayan itici güçler sayesinde olmuştur. Küreselleşme olgusu, dünya üzerindeki birleşmeler, uluslararası anlaşmalar, yasal zorunluluklar, birçok ülkenin demografik yapısındaki değişim, işgücünün farklılaşması bu itici güçler arasında yer almaktadır. Özellikle heterojen bir toplumda, uluslararası düzeyde ve küresel ölçekte faaliyet gösteren çok uluslu ve küresel örgütler, faaliyet gösterdikleri ülke toplumunun karakteristik özelliklerini yansıtan etnik köken, ırk, cinsiyet ve ulusal köken gibi birçok özellik açısından farklılaşan bir işgücünü yönetmek gibi bir zorunlulukla karşı karşıya bırakılmışlardır.

Ayrımlık, başkalık, benzersiz olma, benzememe, ayrı olma gibi birçok ifade ile tanımlanan farklılık ile anlatılmak istenen; insanların yaş, cinsiyet, din, ırk, etnik köken, sosyal statü, yaşam tarzı, fiziksel yeterlilik, cinsel yönelim gibi pek çok unsur bakımından farklı olma durumlarıdır.

Her kar tanesi nasıl birbirinden farklıysa insanların özellikleri, yetenekleri de öylesine farklıdır. Bu farklılıkların sağlayacağı olanaklardan yararlanmak isteyenler bunun merak ve heyecanını duymalı, farklılıkları yaşamayı ve yönetmeyi öğrenmelidirler (Barutçugil, 2006:222).

Toplumdaki sosyal düzeni ve insanlar arasındaki uyumu sağlamayı amaçlayan hukuk kuralları, değerler, inançlar ve örgütlerde çalışanları bir makine gibi gören ve tek tip çalışan yaratmayı amaçlayan yönetsel anlayışlar uzun yıllar boyunca farklılıkları olumsuz bir olgu olarak değerlendirerek, toplumda ve örgütlerde bu farklılıkların ön plana çıkmaması adına uzun uğraşlar vermişlerdir. Ancak sosyal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişimler, teknolojik ilerlemeler, yasal düzenlemeler, sosyal sorumluluğun önem kazanması, işgücünün

her bakımdan değişikliğe uğraması gibi birçok etken, yıllarca sessiz bırakılan farklılıkların bir değer olarak algılanmasını ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak görülmesini zorunlu kılmıştır.

Amerika’ da “diversity” ve “diversity management” başlıkları altında incelenen kavram ve konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:67-68).

1960’ lı yıllarda Amerika’ da uygulanmaya başlanan eşit istihdam fırsatı ve 1970’ li yıllarda eşit fırsatlar sağlama amacı ile oluşturulan olumlu eylem programları, farklılıklara karşı olumsuz bir tavır sergileyen dışlama ve ayrımcılık gibi birçok engelle tepki olarak ortaya çıkmış ve bugün bir araştırma alanı ya da yönetsel bir anlayış olarak kendine yer bulan farklılıkların yönetimine her bakımdan zemin hazırlamışlardır. Ancak farklılıkların yönetimi, sadece ayrımcılığa uğrayanları değil tüm çalışanları göz önünde bulundurması, yönetim kademesinde olan ya da olmayan şeklinde herhangi bir ayırım yapmadan herkese sorumluluk yüklemesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdiği önem gibi birçok yönden, eşitsizlik ve farklılığı konu alan diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır.

Literatürde eşit istihdam fırsatı, olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi anlayışları ile ilgili yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Birtakım yazarlar, eşit istihdam ve olumlu eylem yaklaşımlarından uzaklaşarak farklılıkların yönetimi anlayışına odaklanmanın, örgütlerin kendi farklılık anlayışlarına göre bir yol izlemelerine ve böylece bazı farklılıkları ve farklılıklarla ilgili sorunları görmezden gelmelerine neden olduğu düşüncesiyle farklılıkların yönetimi ile ilgili endişelerini dile getirmişlerdir.

Diğer bir endişe ise, farklılıkların yönetiminin herhangi bir farklılık boyutu ile ilgili bir yaptırımı olmadığı için bazı örgütlerin cinsiyeti farklılık boyutu olarak

değerlendirirken bazı örgütlerin ırk ve etnik köken gibi boyutları farklılık boyutları olarak dikkate almalarına neden olmasıdır. Bu durumda ayrımcılığın önlenmesi için uygulanmaya çalışılan farklılıkların yönetimi her türlü farklılığa eşit muamele etmediğinden ayrımcılık yaratan bir yaklaşım gibi görünmektedir.

Ancak bu durum başka bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, zorunlu olarak uygulanan bir anlayışın amaçlara ulaşma konusunda başarı sağlayıp sağlayamayacağı gerçekten düşündürücüdür. Yasaların ve zorunlulukların var olduğu yerde sadece uyumlu olmak adına farklılıklara karşı yapıcı ve olumlu davranmak, zorunluluklar ortadan kalktığı bir zamanda ya da yerde yeniden ayrımcı ve dışlayıcı davranışların ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemektedir. Oysa farklılıkların yönetimi davranış, tutum ve kültür değişimine odaklanarak farklılıklara değer veren bir örgüt ve hatta bir toplum yaratmayı amaçlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının uygulamada çalışanların, yöneticilerin ve işverenlerin işgücü eşitsizliğinin üstesinden gelme, farklılıklardan doğan sorunlara çözüm bulma gibi konulardaki beklentilerini tam olarak karşılayamaması yönünde çeşitli endişelerin varlığı nedeni ile eleştirilere maruz kaldığına yönelik ifadeler birçok çalışmada yer almaktadır. Ancak farklılıkların yönetimi anlayışının böyle bir eleştiriye maruz kalmasının, farklılıkların yönetiminin bir kez uygulanıp son bulacak bir yönetim uygulaması olmaması, böyle bir sürecin zorlu koşullarının tüm örgüt tarafından kabul edilmesi, gönüllülük esasına dayalı olarak ve inanarak süreçte yer alınması gibi birçok özel durumun göz ardı edilmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Farklılıkların bir arada yönetimi, kendimizi yönetmek demektir. Farklılıkların bir arada yönetimi kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve “kendimizi ne sanıyorsak karşıımızdakini de o sanmak” demektir (<http://www.arge.com/UserFiles/Resources/pdf>, 09.09.2010).

Farklılıkların yönetimi, işgücündeki farklılıkların yarattığı olumsuz örgüt ortamını, toplumdaki farklılıkları yansıtan çalışanları tanıyan, anlayan ve onlara değer veren daha uyumlu, olumlu, esnek ve dinamik bir örgüt ortamına dönüştürmeyi

hedefleyen yönetsel bir anlayıştır. Farklılıkların yarattığı bu olumlu ya da olumsuz ortama yönelik olarak gelişen algıların şekillendirdiği çalışanların tutum ve davranışlarının bir yansıması olarak da farklılık ikliminden söz etmek mümkündür. Bu durumda farklılıkların yönetimi anlayışını benimseyerek farklılıklara değer veren bir örgütün olumlu farklılık iklimi yaratmak gibi bir kaygı taşıdığı söylenebilir. Özellikle de ülkemiz literatürü açısından çok yeni bir kavram olarak adlandırabileceğimiz farklılık iklimi, bir anlamda farklılıkların yönetimi sürecinin başarılı olup olmadığının bir göstergesi olarak da düşünülebilir.

Cox'un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli ve birçok araştırmacının farklılık iklimi ile ilgili yaptıkları çalışma ve açıklamalar farklılık iklimi konusunun literatürde yer almasına ve daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Farklılık iklimi birçok faktör, olgu ve durumdan etkilenen ve aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde birçok sonucu ve durumu etkileyen, örgütün farklılıklara karşı sergilediği tavrı yansıtan örgütsel bir atmosferdir.

Farklılık iklimini etkileyen faktörler arasında en önemlilerden biri de kültürel farklılıklardır. Etnik köken, ulusal köken ve cinsiyet bakımından birbirinden farklılaşan gruplar, kültürel anlamda da farklı kültür gruplarını temsil etmektedirler. Kültürel anlamda aralarında farklılıklar bulunan çalışanların aynı örgütte uyum içinde çalışmaları farklılık iklimi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü farklı kültürlerin çoğunluk kültürü içinde asimile edilmeye çalışılması ve farklı olarak nitelendirilenlerin sahip oldukları kültürlerden vazgeçmelerinin istenmesi örgüt içinde çatışmalara neden olmaktadır. Örgüt içinde herkes tarafından benimsenen bir farklılık kültürü yaratılması kültürel farklılıklara sahip olanlara yönelik yapılan ayrımcı davranışların ve çatışmaların azalmasını sağlayabilmektedir.

Örgüt düzeyinde bakıldığında ise, örgüt kültürü ve örgütte kültürel etkileşimin nasıl gerçekleştiği farklılık iklimi açısından önem taşımaktadır. Bir ya da birden fazla grup daha büyük ve baskın bir gruba dâhil olduğunda kültürel etkileşim kaçınılmaz bir durumdur. Örgüte dâhil olan farklı kültürleri asimile etmek yerine bu kültürlerin korunmasının sağlanması ve tüm kültürlere değer vererek “çoğulculuk”

anlayışının gelişmesi olumlu bir farklılık iklimi yaratma konusunda katkı sağlamaktadır.

Farklılıkların neden olduğu çatışmaların azaltılması ve farklılıkların bir değer haline gelerek örgüte avantaj sağlaması için farklılıkların yönetilmesi; olumlu bir farklılık ikliminin oluşması için de bu süreçteki tüm sorumlulukları alarak böyle bir değişime öncülük edecek bir liderlik anlayışı gerekmektedir. Ancak farklılıkların var olduğu bir örgütte lider olmak oldukça zordur. Çünkü isteyerek ya da istemeyerek bir şekilde lider; dış görünüş, eğitim, ırk ya da etnik köken bakımından örgütteki gruplardan birine dâhil olabilmekte ya da bakış açısı düşünce yapısıyla bazı gruplara kendini yakın hissedebilmektedir. Böyle bir benzerliğin etkisinden kurtularak tüm gruplara eşit davranabilme yetisini kazanmak ve farklılıkları değerli kılmak; farklılıkların etkin yönetimi, olumlu bir farklılık iklimi yaratılması, çatışmaların azalması ve uyum ve işbirliğinin artması için oldukça önemlidir.

Farklılıkların yönetimi, dünyanın birçok ülkesinde üzerinde durulan ve işletmelerce önem verilen bir konu olmasına rağmen ülkemize bakıldığında, son birkaç sene haricinde gerek akademik, gerekse iş çevrelerinde konuya pek fazla ilgi gösterilmediği ve üzerinde pek fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden biri de belki ülkemizde iş yaşamında çalışanlar arasında kayda değer farklılıkların bulunmadığı inancının var olması veya var ise de asimile (benzetme) yaklaşımı ile yok edilmeye çalışılmasıdır. Ülkenin içinde bulunduğu siyasi ve ekonomik konjonktürün, farklılık kavramına ilişkin gerek çalışanlar gerekse yöneticiler arasında çekinceye yol açmış olması da muhtemeldir. Tabii klasik yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin farklılıkların etkin yönetiminin gerektirdiği uygulamalara; farklılıkları yönetmenin güç olması, beceriye ihtiyaç göstermesi, daima ince düşünmeyi, uzlaşmayı ve çaba harcamayı gerektirmesi gibi nedenlerden dolayı uzak durmaları da konunun uygulama anlamında gelişmesine engel teşkil etmiştir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:41).

Bu doğrultuda tez çalışmamızın amacı; işgücü farklılıkları, farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimi konularını ayrıntılı bir biçimde inceleyerek literatüre kuramsal bir katkı sağlamaya çalışmaktır.

Tez çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, farklılık kavramı, farklılık boyutları ve farklılık boyutlarının faktör yaklaşımları açısından sınıflandırılması, farklılıklarla ilgili yaklaşımlar, farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve örgütlerin farklılık algılarına göre sınıflandırılması, farklılıkların yönetimi kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi ve son olarak da farklılıkların yönetimi ile ilgili başlıca yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır.

Tez çalışmamızın ikinci bölümünde ise, örgütün farklılıklara karşı nasıl bir yaklaşım izlediğini açıkça belli eden örgütsel atmosfere yönelik algıları ifade eden farklılık iklimi üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda ikinci bölümde; örgütlerde farklılık iklimi kavramı, farklılık iklimi faktörleri, farklılık iklimine yönelik model ve teoriler, farklılık ikliminin ölçülmesi ve son olarak da farklılık iklimi geliştirme araçları konularına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmasının bu bölümünde; farklılık kavramı, tanımı ve kapsamı, farklılık boyutları ve bu boyutların faktör yaklaşımları açısından sınıflandırılması, farklılıklara yönelik yaklaşımlar, farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar, örgütlerin farklılık algılarına göre sınıflandırılması, farklılıkların yönetimi kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetimi yaklaşımının tarihsel gelişimi ve farklılıkların yönetimi ile ilgili belli başlı yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır.

1.1. FARKLILIK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Büyük bir ormanda yer alan ağaçlar gibi, insanlar da çeşitli biçim, boyut, ölçü ve renkte dünyaya gelirler. Aslında bu çeşitlilik onları birbirlerinden ayırmaya yardımcı olmaktadır. Bir taraftan kendi türünün üyeleri olarak tüm insanlar, insan olmanın önemli unsurlarını paylaşırken, diğer yandan insanları bireyler ve gruplar olarak diğerlerinden ayıran ve farklılaştıran bir takım biyolojik ve çevresel farklılıklar bulunmaktadır. Objektif olarak bakıldığında insanların “farklılık yelpazesini” oluşturan bir dizi fiziksel ve kültürel farklılığın var olduğu görülmektedir. Subjektif bir bakış açısıyla bakıldığında ise farklılık ya da farklı olma durumu, bireylerin kendilerinden ya da ait oldukları gruplardan farklı olan diğer bireylere ya da gruplara atfedilmektedir. Diğerleri (farklı olanlar) olarak ifade edilenler; yaş, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim gibi bir ya da birden fazla boyut açısından bireylerin kendilerinden farklı olanlardır (Loden ve Rosener, 1991:18).

Dünyada aynı türe ait olan birçok nesne, varlık, doğal ve suni yapılar gibi insanlar da genel olarak bakıldığında aynı türe ait olan ancak özeldir birçok özelliği ile bir diğerinden farklılaşan canlılardır. Yıllarca gerek toplumda gerekse örgütlerde insanlardan; aynı düşünen, aynı davranan ve hatta neredeyse aynı giyinen bireyler olarak var olmaları istenmiştir. Belli bir ideolojiyi benimseyen, bir gruba ya da

örgüte dâhil olan, herhangi bir siyasal partiye üye olan bireylerden bu ideoloji, grubu, örgütü ya da siyasal partiyi temsil edecek ya da savunacak biçimde birbirlerine benzemeleri beklenmiştir. Ancak hiçbir baskı, düşünce ya da eylemin gücü farklılıkların var olduğu gerçeğini değiştirmeye yetmemiştir.

Farklılık uzun yıllardır çeşitli tartışmalarda yer alan ve farklı tanımlamalarla açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Konunun daha iyi anlaşılması ve çalışmanın anlam kazanması için farklılık kavramının ne ifade ettiğinin açıklanması gerekmektedir. Aşağıda literatürde yer alan “farklılık” tanımlarından bazılarına yer verilmektedir.

Barutçugil’ e (2004:227) göre farklılık; kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavramdır.

Gümüş’ e (2009:26) göre farklılık; kişilik ve çalışma tarzlarından, fiziksel özelliklere, coğrafi kökene, etnik, ırksal, dinsel, kültürel aidiyete kadar, insanları pek çok yönden birbirlerinden ayırtıran ve farklı kılan özelliklere dayanan geniş bir kavramdır.

Gentile’ e (1996) göre ise farklılık; herhangi bir sınıf, toplum, örgüt, ulus ya da grupta bulunan insanların kimlik, deneyim, inanç, ırk, cinsiyet, etnik köken, ulusal köken, fiziksel yeterlilik, eğitim durumu, politik ya da ekonomik görüş, iş deneyimi gibi sahip oldukları özelliklerin bütünü olarak tanımlanabilir (Foxman ve Easterlin, 1999:285).

Cox’ a (2001:3) göre farklılık kavramının birçok yorumu bulunmaktadır. Farklılık ne insanlar arasındaki herhangi bir fark anlamındadır, ne de yalnızca cinsiyet ve ırk farklılıklarıyla sınırlandırılabilir kadar dar bir kavramdır. Farklılık belirli bir istihdam ortamında ya da toplumda bir arada bulunan insanlar arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin varyasyonudur.

Cross vd. (1994) farklılığı; ırkçılık, cinsiyet ayrımcılığı, heteroseksizm, sınıfçılık, engellilere yönelik ayrımcılık konuları ve birey, kimlik grubu ve sistem düzeyindeki diğer ayrımcılık türleri ile ilgili bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Jamieson ve O'Mara (1991) ise, kadınlardan ve farklı ten rengine sahip insanlardan bahseden tanımları genişleterek farklılık tanımında; değerler, inançlar, yaş, engellilik ve eğitim gibi karakteristiklerden bahsetmişlerdir (Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003:238).

Kossek ve Lobel' e göre farklılık, insanlar arasındaki ırka, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye, eğitime ve cinsiyete bağlı olarak gelişen farklı veya benzer olmayan davranış ve değerler bütünüdür (Akt. Kamaşak ve Yücelen, 2007:33).

Hubbard kitabında farklılığı "Örgütsel amaçların izlenmesinde başvurulan, benzerlikler ve farklılıklar tarafından karakterize edilen ortak bir karışım" olarak tanımlamıştır (Hubbard, 2004:27). Jackson, May ve Whitney (1995) ise farklılığı, sosyal bir birimdeki üyeler arasındaki farklılıkların varlığı şeklinde tanımlamaktadırlar (Hays-Thomas, 2004:10).

Roberson (2006) da makalesinde üç değişik farklılık tanımına yer vermektedir (Roberson, 2006:220):

"Çalışanlarımızın, müşterilerimizin, tedarikçilerimizin küresel iş çevremize kazandırdıkları eşsiz benzerlikler ve farklılıklardır".

"Farklılık kavramı cinsiyeti, ırkı, vatandaşlığı, eğitimi, cinsel yönelimi, stili, uzmanlığı ve insanı eşsiz kılan bir dizi karakteristikleri ve kişilerin geçmiş deneyimleri gibi birçok faktörü içine alan, bireylerin farklı olmasını sağlayan birçok yolun genel adlandırılışıdır".

“Örgütün beşeri sermaye profilinde farklı ırlardan, dinlerden, perspektiflerden ve bunun yanında farklı kültürlerden, değerlerden, inançlardan ve örgütsel çevreye yönelik tepkilerden dolayı meydana gelen değişimdir”.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak farklılık; ayrımlığı ve başkalığı ifade eden, insanların yaş, etnik köken, cinsiyet, dil, din, cinsel yönelim gibi birçok yönden birbirlerine benzemediklerini belirtmek için kullanılan bir kavram olarak tanımlanabilir.

Ashkanasy, Hartel ve Daus (2002) farklılığı tanımlarken tipoloji kullanımını gözden geçirmişlerdir. Ayrıca Jehn ve arkadaşlarının (1999) bilgisel farklılık, toplumsal kategori farklılığı ve değer farklılığı arasındaki ayrımlarına da atıfta bulunmuşlardır. Bunun yanı sıra farklılığın faydacılık karşısında toplumsal açıdan sorumlu perspektifleri arasındaki ayrımı birleştiren bir çerçeve sunmuşlar ve farklılık tanımlarının cinsiyet ve ırk gibi kategorilerle sınırlı tutulmaması aynı zamanda iş performansı ile doğrudan ilişkili olan beceri, yetenek ve bilgi gibi kavramlara dayanan farklılıkları da içermesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Özbilgin, 2007:7).

Farklılıklar genellikle bireysel alanlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak insanların çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturdukları organizasyonlarda da farklılıklar meydana gelmektedir. Bu yüzden farklılıklar, yalnızca bireysel alanlarda değil, yönetim ve organizasyon açısından da irdelenmek zorundadır (Begeç, 2004:8).

Bir organizasyonun büyüklüğü, mülki ve hukuki alandaki yapısal farklılıkları, organizasyonun faaliyet gösterdiği pazar alanları ile ürettikleri mal veya hizmet temeline dayalı olan işlevsel farklılıkları, biçimsel veya biçimsel olmayan grup farklılıkları, organizasyonun siyasal yaklaşımı, otorite ve güç kullanım biçimi ile liderin kişilik ve yönetim tarzlarından doğan yönetsel farklılıkların olması, bireylerde olduğu gibi organizasyonlar arasında da farklılıklar ortaya çıkarmaktadır (Begeç, 2004:8-9).

Bireysel ve organizasyonel farklılıklar; yöneticilerin farklı bir yönetim bilgisi edinmelerini ve bu bilgilerini uygun biçimde kullanmalarını gerektirmektedir. Önemli olan bu farklılıkları ortadan kaldıracak veya en aza indirecek organizasyonun içindeki en etkili yönetim anlayışını saptamaya çalışmaktır (Begeç, 2004:9).

Farklılık çoğunlukla işgücü ile ilgili tartışmalarda kullanılan bir terimdir. Ancak son yıllarda yaşanan gelişmeler işgücü farklılığı tanımının da değişmesine neden olmuştur (Torres ve Bruxelles, 1992:31; Carrell ve Mann, 1995:99). Kısa bir zaman öncesine kadar farklılık sadece bireyin cinsiyetine ya da etnik kökenine ait bir kavram olarak ele alınmaktaydı. Günümüzde ise farklılık; yaş, örgütteki görev süresi, eğitim durumu, cinsel yönelim ya da tercih, fiziksel yeterlilik ya da özellikler, sosyal statü, ekonomik statü, yaşam tarzı, din, etnik köken ve cinsiyet gibi birçok karakteristik özelliği kapsamaktadır (Torres ve Bruxelles, 1992:31). Buna rağmen, yönetim terminolojisinde henüz tutarlı kavramlara dayalı bir anlam kazanmamıştır. “İşgücü farklılığı” kavramı özellikle 1980’lerin sonlarında gerçekleşen Hudson Enstitüsü demografik çalışmalarından sonra literatürde geniş bir yer almış, fakat standart bir tanıma sahip olamamıştır (Carrell ve Mann, 1995:99).

“Farklılık kavramı yaygın olarak siyasetçiler, sosyal eleştirmenler, akademisyenler ve halk tarafından kabul edilen bir kavram haline gelmiştir. Araştırma literatürüne bakıldığında farklılık kelimesinin oldukça kompleks ve farklı anlamlara gelebilecek bir çok tanımları içinde taşıyan bir kavram olduğu görülmektedir. İşgücü farklılığı olarak düşünüldüğünde ise farklılığın, işgücünün demografik yapısı gibi çok sayıda konu ile ilişkili olarak ele alınabileceği görülmektedir (Thomas, 1996). Ancak yönetim açısından düşünüldüğünde, davranışı da içine alan bir kompozisyondaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Rosenzweig, 1998). Örgütlerin uygun müdahalelerde bulunabilmeleri ve süreci izleyebilmeleri için kendilerine özel, açık bir farklılık tanımı yapmaları gerekmektedir (Singh, 2002)” (Point ve Singh, 2003:751).

Mor Barak’ a (2005:122) göre işgücü farklılığı, insanlar arasında olan ve onları özel kılan antropolojik farklılıklar ile ilgili değildir; farklılık görülebilen ya da

görülemeyen yönleri ile toplumun sahip olduğu genel kanaate göre farklı olan gruplar ile ilgilidir. Kısacası, bireylerin istihdam durumları, onların belli bir sosyal grubun üyesi olması ya da olmamasına bağlı olarak değişmektedir.

Farklılığı tanımlamaya yönelik yaklaşımlardaki değişimin bir kaynağı da farklılık araştırma ve girişimlerindeki algılanan amaçtır. Örneğin; Linnehan ve Konrad (1999), farklılık araştırmalarının amacının, farklı gruplar için iş fırsatları yaratmaktan uzaklaştığına inanmaktadırlar. Onlara göre farklılık girişimlerindeki amaç ise; kimlik grupları arasındaki güç ilişkilerini eşitlemektir. Buna ek olarak, bu bakış açısı örgütün, çalışanların sahip olduğu birbirinden farklı inanç, kültür ve düşüncelerinden ve farklı sosyal tecrübelerinden oluştuğunu kabul etmektedir (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002:312).

Özetle farklılık kavramı; farklı insanlar için, farklı şeyler ifade etmektedir. Bu nedenle farklılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarının “Özel gruplara” vurgu yaptığı, bazılarının da “Güç” ve “Güç sahibi” olmaya dikkat çektiği görülmektedir. Bazı tanımlar ise, “Korunan gruplara” ağırlık vermektedir. Aşağıda farklılıklarla ilgili, bu gruplama doğrultusunda yapılan açıklamalar yer almaktadır (Akt. Sürgevil, 2008:9-10):

- **Demografik gruplar:** Çalışanlar (ya da çalışan olma potansiyeli olanlar) arasındaki; ırk, etnik köken, cinsiyet gibi özel demografik gruplara üyelikleri açısından, kişilerin sahip oldukları farklılıklara odaklanan tanımlar, *farklılık danışmanları* arasında yıllardır popülerliğini korumaktadır. Örneğin, Cox (1994); farklılığın kaynağı olarak ırk, etnik köken ve cinsiyet konularına odaklanmasının sebebini; bu boyutların *sosyal etkileşim* için önemli olmasıyla açıklamaktadır. Ayrıca O’na göre, kimliğin bu boyutları (din ve yaşa benzememekle birlikte) değişmemektedir. Bu nedenle sosyal bilimler alanında, bu boyutlar üzerinde ciddi araştırmalar yapılmaktadır.

- **Güç dengesizliği:** Konu ile ilgili çalışan bazı yazarlar ise, güç dengesizliğinin acı sonuçlarına dikkat çekebilmek için, özel gruplar arasındaki farklılara odaklanmaktadırlar. Tarih boyunca yaşanan bazı güç dengesizlikleri, birçok insanı derinden etkilemiştir. Bu nedenle, bu dengesizlikler tartışılmaya duyarlı ve değiştirilmesi oldukça zor olan olgulardır. Çalışanlar arasında yaşanan cinsiyete dayalı (özellikle kadınlarla ilgili) güç dengesizlikleri buna örnek verilebilir.
- **Korunan Gruplar:** Yasal çerçevede “Korunan gruplara” (protected categories) üyelik konusuna vurgu yapılmaktadır. Korunan gruplar, temel olarak, yasa ve kanunlarda yer alan belirli grupları ifade etmektedir. Örneğin Terörle Mücadele Kanunu [ek 1. maddenin (B) fıkrası], terör mağdurlarının kendilerine uygun işlerde çalıştırılmaları gerektiğini belirterek korumaktadır.

Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, farklılık tanımları yapılırken çeşitli farklılık boyutlarından (dil, din, ırk, cinsiyet, yaş vb.) söz edilmektedir. Farklılıkları açıkça belirtmenin en iyi yollarından biri belki de bu farklılık boyutlarını tanımlamaktır. Farklılık boyutlarının ayrıntılı bir biçimde ele alınması konu bütünlüğü ve farklılık tanımlarının daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

1.2. FARKLILIK BOYUTLARI

“**Farklılık boyutları**” kavramında kullanılan *boyut* kelimesi, bir insanın sahip olduğu özellikleri ve karakteristikleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Tüm insanlar kendilerini tanımlamak için kullanılan çok sayıda boyut ya da karakteristiklere sahiptirler ve bu boyutların hiçbiri bir diğerinden bağımsız değildir (Loden ve Rosener, 1991:18).

Farklılıklar iki ya da daha fazla insanın oluşturduğu bir grubun karakteristiğidir ve genellikle grup üyeleri arasındaki demografik ya da başka bir takım farklılıkları ifade etmektedirler (McGrath, Berdahl ve Arrow (1995)’den akt.

Ely ve Thomas, 2001:230). Araştırmacılar demografik farklılıkları sınıflandırırken, bu farklılıkların bireyler ve çalışma grupları için farklı sonuçlar doğuracaklarını varsaymışlar ve tüm bu farklılıkların doğasına ve derecesine bağlı olarak farklılıklara yönelik sayısız boyut oluşturmuşlardır. Pelled (1996) alışma deneyimlerine ve gözlenebilen ırk özelliklerine dayanarak, ırksal farklılıkların, grup yeleri ve bu üyelerin çalışma deneyimleri üzerindeki etkisi hakkında bazı öngörülerde bulunmuştur. Diğer yazarlar ise, farklılıkların kültürel (Cox, 1993; Larkey, 1996), fiziksel (Strangor ve diğerleri, 1992), doğal ve değişmez (Maznevski, 1994) veya rol ile ilgili (Maznevski, 1994; Pelled, 1996) olup olmamasına göre değişen etkileri arasındaki ayrıma dikkat çekmişlerdir (Ely ve Thomas, 2001:230).

Belki de daha da önemlisi, araştırmacıların herhangi bir farklılık değişkeni konusundaki tahminlerinin, bu değişkenin etkisini belirleme açısından kritik olarak gördükleri boyutlara bağlı olarak farklılık göstermesidir. Örneğin, Cox, Lobel ve McLeod (1991) ırksal farklılığın kültürel farklılıkların bir kaynağı olarak, yaratıcı problem zlmeyi teşvik edeceğini ve çalışma grupları için pozitif sonuçlar kazandıracağını öngörürken, Pelled (1996), ırksal farklılığın görülebilir farklılık kaynağı olarak, gruplar arası önyargıyı teşvik edeceğini ve çalışma grupları için negatif sonuçlara yol açacağını öngörmüştür. Maznevski'ye (1994) göre ise, ırksal farklılıklar doğal ve değişmez farklılıkların bir kaynağıdır ve bu nedenle gruplar için önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak bu farklılıkları anlamak ve kabullenmek gruplar için oldukça zor bir durumdur. Bu rneklerle de açıklandığı gibi, demografik değişkenlerin boyutlarının ve türlerinin her ikisinin de şekillenmesi, yazarların ve araştırmacıların neye odaklandığı ile birebir ilişkilidir (Ely ve Thomas, 2001:230).

En genel anlamda farklılıklar ile örgüt içindeki bireylerin çeşitli yönlerden farklılaşması anlatılmaktadır. Belirli rgtsel farklılık tanımları; ırk, din, yaş, kişilik özellikleri, çalışma tarzı, çalışılan bölüm gibi çok sayıda özelliği kapsamaktadır. Fakat uygulamada birçok örgütün farklılık programlarının; ırk, din, cinsiyet, yaş ve engellilik gibi ayrımcılıkla ilgili kanunlarda adı geçen boyutlar üzerinde durduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile literatürde yer alan tanımlarla uygulamadaki tanımlar arasında çoğu zaman uyumsuzluk bulunmaktadır (Overmyer Day, 1995:26).

İrksal ayrımcılıklara karşı ortaya çıkan olumlu eylem hareketi ile birlikte başlayan yasal girişimler nedeniyle, işverenler farklılık amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları stratejileri yeniden düşünmek zorunda kaldılar. Böylece farklılığın yeni tanımı hem ırkı hem de diğer boyutları kapsayan bir kavram haline gelmiştir. Bu geniş kapsamlı tanımda farklı özelliklere sahip bireyler “Örgüte eşsiz perspektifler ya da görünüşler kazandıran kişiler” olarak tanımlanmaktadır (Shackelford, 2003:53).

Farklılığın yeni tanımı ırk ve cinsiyet gibi boyutların yanı sıra, engelli insanları, gay ve lezbiyenleri ve diğer alışılmışın dışındaki boyutları da kapsamaktadır. Bazı işverenler ise “farklılık düşüncesi” olarak adlandırdıkları sınıflandırmanın, bugünkü mevcut çalışanlarından farklı eğitim koşullarına, farklı eğitim durumuna ya da farklı sosyo-ekonomik geçmişe sahip olan bireyleri işe alarak sağlanabileceğini düşünmektedirler. Bunun anlamı, eğer Amerika’da şehirde büyüdüyse ya da İspanyol/siyahi insanlar için olan okullarda eğitim aldıysanız, Amerika’daki sekiz büyük üniversiteden geleneksel olarak işe alım gerçekleştiren bir örgüte farklılık kazandırabilirsiniz (Shackelford, 2003:53).

Esty, Griffin ve Hirsch (1995) ise işgücü açısından önemli olduğunu düşündükleri on farklılık boyutundan söz etmişlerdir. Esty, Griffin ve Hirsch bu boyutları tanımlarken, insanların birbirinden farklı olmasını sağlayan zekâ, kişilik, fiziksel güzellik ya da sahip olunan hobiler gibi birçok özelliği bu boyutlara dâhil etmemişlerdir. Seçtikleri bu boyutların kimlik gruplarının ya da ortak özellik gruplarının görülebilen ya da görülemeyen özelliklerini oluşturduklarını belirtmişler ve şöyle devam etmişlerdir: “Çoğu birey bu boyutların kendileri için özel bir anlamı olduğunu düşünür. Örneğin, ikimiz (Katharine Esty ve Marcie Schorr Hirsch), özellikle cinsiyet ve ailevi durum boyutlarına odaklanırken, Richard Griffin sahip olduğu deneyimler nedeni ile daha çok yaş, engellilik ve din gibi boyutlara odaklanmaktadır. İşyerinde çoğunluğu oluşturan gruptaki bireylerden farklı özelliklere sahip olanlar, çoğunluk dışında kalan grubun bir üyesi olduğunun farkındadırlar ve bu durumun neden olduğu sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Örneğin Katharine, yönetim takımında altı erkekle çalışan bir kadın olarak, çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu bir grupta bir kadın olarak çalışmanın zorluklarının

farkındadır. Çalışan bir anne olarak Marcie ise, hem iş hem de aile yaşamının neden olduğu tüm sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır” (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:3-4).

Esty, Griffin ve Hirsch’ in (1995) işgücünde önemli olduğunu düşündükleri on farklılık boyutu Şekil 1.1’ de görülmektedir. Yazarlara göre tanımladıkları boyutlar çalışma yaşamındaki en önemli boyutlardır ve çalışanlar bu boyutlara göre farklılaşmaktadırlar (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:3-4).

Şekil 1.1: İşgücündeki Farklılıklar: Önemli Boyutlar



Kaynak: Esty, Griffin ve Hirsch, 1995, s.3.

Esty, Griffin ve Hirsch (1995), şekilde görülen her bir farklılık boyutuna göre insanların aşağıdaki şekillerde farklılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yazarlar, cinsel yönelim, sınıf, etnik köken, yaş, ırk, hiyerarşi ve statüler, cinsiyet, din, fiziksel yeterlilik/engellilik ve ailevi durumdan oluşan on boyutun tamamını içeren kendi farklılık tanımlarını “kapsayıcı” tanım olarak adlandırmaktadırlar. Çünkü onlara göre farklılık çalışmalarında “biz” ve “onlar” gibi bir ayrıma yol açacak tanım ve ifadelere

yer verilmemelidir. Bu nedenle birçok boyutu içeren kendi tanımlarını kapsayıcı olarak nitelendirmektedirler (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:7):

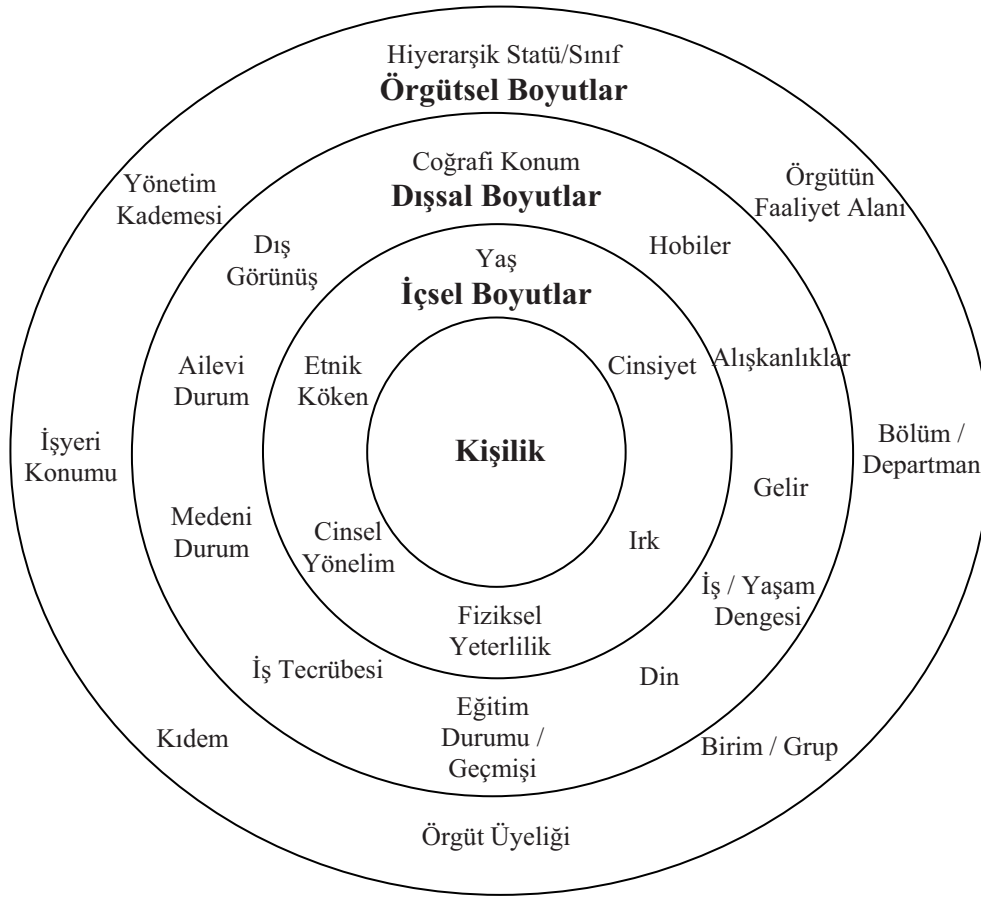
- **Cinsiyet:** Erkekler ve kadınlar,
- **İrk:** Renkli ırk,
- **Etnik köken:** Çeşitli kültürlerden insanlar, yabancı uyruklu bireyler,
- **Din:** Farklı dini inançlara sahip insanlar,
- **Yaş:** Yaşlı ve genç çalışanlar,
- **Cinsel yönelim:** Gayler, lezbiyenler ve biseksüeller,
- **Sosyo-ekonomik sınıf:** Farklı sınıflardan gelen insanlar,
- **Hiyerarşik statü:** Örgütün farklı kademesinde olan insanlar,
- **Ailevi durum:** Önemli ailevi sorumlulukları olan çalışanlar,
- **Fiziksel yeterlilik:** Fiziksel yeterliliği olmayan (engelli) insanlar.

Salomon ve Schork ise 2003 yılında yaptıkları bir çalışmada, Endüstriyel Araştırma Enstitüsü'nün (IRI) "Farklılık ve Inovasyon" adı altında gerçekleştirdiği 2002 yılı Mayıs ayı toplantısında SC Johnson ve diğer firma temsilcilerinin farklılık konusunda yaptıkları açıklamalara yer vermektedirler. SC Johnson ve diğer firmaların odaklandığı bir konu da farklılık boyutlarıdır. Firmalar farklılık boyutlarını açıklarken kişiliği merkeze yerleştirerek diğer boyutların kişilik etrafında şekillendiğini belirtmişlerdir (Salomon ve Schork, 2003:37-38).

SC Johnson ve diğer firmalar farklılık boyutlarının kişilik etrafında üç ayrı düzeyde şekillendiğini ifade ederek; yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik ve ırk gibi farklılıkları içsel boyutlar, coğrafi konum, hobiler, alışkanlıklar, gelir, iş/yaşam dengesi, ailevi durum ve medeni durum gibi farklılıkları dışsal boyutlar ve en dış düzeyde yer alan yönetim kademesi, işyeri konumu, kıdem, örgüt üyeliği gibi farklılıkları da örgütsel boyutlar olarak değerlendirmektedirler (Salomon ve Schork, 2003:39).

SC Johnson ve diğer firmalar tarafından "tekerlek" örneği verilerek açıklanan farklılık boyutları Şekil 1.2' de görülmektedir.

Şekil 1.2: Farklılık Boyutları



Kaynak: Akt. Salomon ve Schork, 2003, s. 39.

1.3. FARKLILIK BOYUTLARININ “FAKTÖR YAKLAŞIMLARI” AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI

Araştırmacıların farklılığın etkilerinin anlaşılması için farklılık boyutları ile ilgili üzerinde durdukları yaklaşımlardan biri de faktör yaklaşımıdır. Farklılık türlerinin tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgilenen faktörlere dayandırılan faktör yaklaşımı, iki alt gruba ayrılarak incelenmektedir: Bunlardan birincisi, “İki Kategorili Faktör Yaklaşımı” diğeri ise, “Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı”dır (Mannix ve Neale, 2005: 35).

1.3.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları

Tez çalışmamızda iki kategorili faktör yaklaşımları başlığı altında birincil ve ikincil farklılıklar, görülebilen ve görünmeyen farklılıklar ve son olarak da role dayalı ve içsel boyutlarla ilgili farklılıklar olmak üzere üç ayrı sınıflandırmaya yer verilmektedir.

1.3.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

İnsanların farklı olması nedeniyle farklılık tanımı da, bireylerin değerlerini, sahip oldukları fırsatları, kendileri ve diğer iş arkadaşları ile ilgili algılarını etkileyen önemli insani özellikleri kapsamalıdır. Bu özellikler aynı zamanda bireylerin ortak özellikleri sayesinde büyük alt gruplarda nasıl bir araya geldiklerini açıklamaktadır. Bu kritere göre farklılıklarla ilgili bütün tanımlar en azından aşağıda verilen özellikleri kapsamalıdır (Hubbard, 2004:29-30; Loden ve Rosener, 1991:18-19):

- Yaş,
- Etnik köken,
- Cinsiyet,
- Zihinsel ve fiziksel yeterlilikler/nitelikler,
- Irk,
- Cinsel/duygusal yönelim.

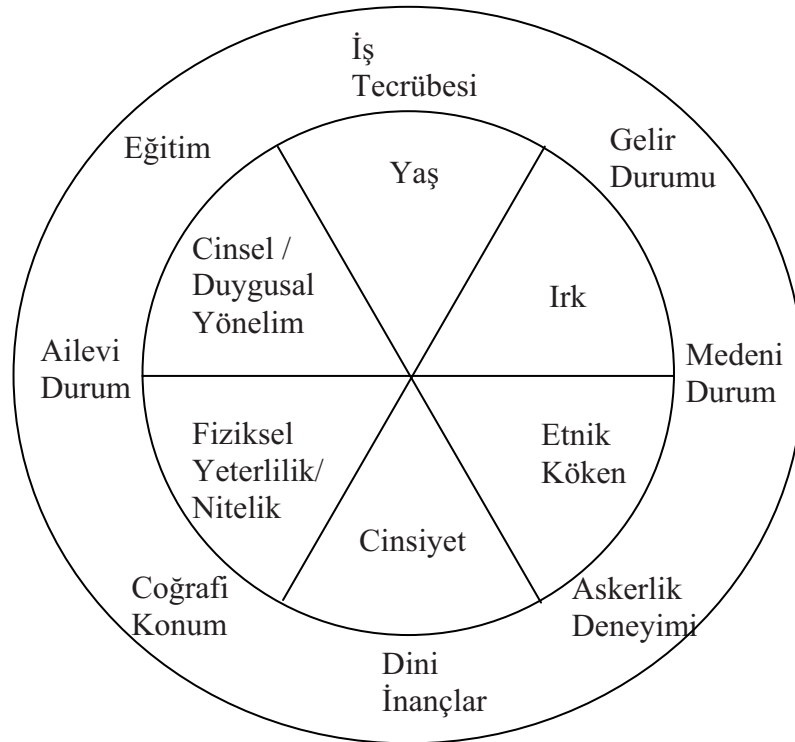
İnsanların birbirinden nasıl farklılaştığını açıklama konusunda birincil ve ikincil farklılık boyutlarının ayrımı büyük önem taşımaktadır. Birincil farklılık boyutları değişmeyen, insana özgü farklılıklar olarak tanımlanabilir (Loden ve Rosener, 1991:18). Birincil ya da temel farklılıklar, bireyi yaşam boyu etkileyen, diğer insanlarla ilişkisini ve dünya görüşünü şekillendiren çekirdek unsurlardır (Balkin vd., 2004'den akt. Gümüş, 2009:44).

Yukarıda belirtilen altı farklılık, "Birincil Farklılık Boyutları" olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bu altı farklılık boyutu bireylerin sosyalleşme süreci

başlarken etkili olan farklılık boyutlarıdır ve bireylerin yaşamları boyunca da bu boyutların etkileri güçlü bir biçimde devam etmektedir. Bu altı boyut, bireylerin farklı kimliklerinin özünü oluşturan özellikleri ve karakteristikleri temsil etmektedir. Bütün bireyler çeşitli farklılık boyutlarına sahiptirler ve kendilerini tanımlayan bu farklılıklarla yaşamlarında çeşitli tecrübelerle sahip olmaktadır. Her insan bir diğerinden en azından bu altı boyuta ilişkin özellikleri ile farklılaşmaktadır (Hubbard, 2004:30; Loden ve Rosener, 1991:18). Birincil farklılık boyutları birbirine bağlı temel unsurlar olarak düşünülebilir. Birincil farklılık boyutları bir bütün halinde insanların öz imajlarını ve temel dünya görüşlerini şekillendirirler. İnsanlar üzerinde derin ve devamlı bir etki yarattıkları söylenebilir (Loden ve Rosener, 1991:19).

Yukarıda verilen açıklamalardan hareketle farklılığın birincil ve ikincil boyutları Şekil 1.3' teki gibi gösterilmektedir.

Şekil 1.3: Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları



Kaynak: Loden ve Rosener, 1991, s. 20.

İnsana ait farklılık spektrumu oluşturan ve yaş, etik köken, cinsiyet, fiziksel yeterlilik/nitelik, ırk ve cinsel/duygusal yönelim olarak belirtilen altı temel boyut, toplumda ve örgütlerde insanlar ve gruplar üzerinde önemli etkiye sahiptir. Birincil farklılık boyutları olarak adlandırılan altı temel boyut, insanların kendileri ve çevreleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. İnsanların küresel bakış açılarının bu boyutlara göre şekillendiği de söylenebilir. Yaşam boyunca elde edilen deneyimler birincil boyutlardan ayrı olarak düşünülemez. Çünkü insanların sahip olduğu düşünce, duygu ve davranışlar kaçınılmaz olarak bu boyutlarla ilişkilidir (Loden ve Rosener, 1991:19).

Birincil boyutların ötesinde değerleri, beklentileri ve tecrübeleri şekillendirmede önemli rol oynayan ikincil boyutlar da bulunmaktadır. İkincil farklılık boyutları değişebilir niteliktedir. Bu boyutlar, insanların yaşamları boyunca sonradan kazandıkları, vazgeçilebildikleri ve/veya değiştirebildikleri farklılıklar olarak tanımlanabilir. İkincil farklılık boyutları aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır. Ancak bunlardan başka birçok özelliğe ikincil farklılık boyutları kapsamında değerlendirilebilir (Loden ve Rosener, 1991:19; Hubbard, 2004:30-31):

- İletişim tarzı,
- Eğitim durumu/geçmişi,
- Ailevi durum,
- Medeni durum,
- Askerlik deneyimi,
- Örgütteki rolü ve hiyerarşik seviyesi,
- Dini inançlar,
- Anadil,
- Coğrafi konum,
- Gelir,
- İş deneyimi,
- Çalışma tarzı.

Birincil boyutların olduğu gibi ikincil boyutların da belirli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler doğaları gereği genellikle daha çeşitli, başkaları tarafından daha az gözle görülebilir ve kişisel hayata etki derecesi bakımından daha değişkendir. Birçok ikincil boyut kontrol ve seçim unsurlarını içerir. Çünkü bireyler bu boyutları elde edebilir, bu boyutlardan vazgeçebilir ya da onları değiştirebilir. Bu boyutların gücü değişkendir ve birincil boyutlara göre daha kişiseldir. Birçok insan birincil boyutlara göre yaşam boyu etkisi daha az olan bu boyutların herhangi bir zamanda yaratacağı etki ile ilgilenmektedir. Genellikle ikincil boyutlarla bireylerin yaşamlarındaki olaylar arasında bağlantı kurmak daha kolaydır. Örneğin insanların anadilinin iletişim tarzlarını etkilemesi ya da eğitim düzeylerinin örgütteki rollerini ve hiyerarşik düzeylerini etkilemesi gibi (Hubbard, 2004:31).

Coğrafi konum, gelir ve din gibi göze çarpan bazı istisnalar dışında, ikincil boyutların belirli bir yaşa gelinceye kadar insanlar üzerinde etki yarattıkları söylenemez. Daha sonra birer yetişkin olarak insanlar, bu boyutlardan bazılarını ya da çoğunu değiştirme gücüne sahip olurlar. İkincil boyutlar aynı zamanda bireylerin kendilerine ve başkalarına yönelik algılarında bazı karmaşıklıklara neden olabilir. Ancak bu boyutların varlığı ya da yokluğu bireylerin sahip oldukları temel kimlikleri değiştirmez (Loden ve Rosener, 1991:19-20).

Herhangi bir iletişime geçmeden önce bir bireyi tanımak, sadece görülebilen birincil boyutlar sayesinde olmaktadır. Cinsel yönelim dışında tüm birincil boyutlar gözle görülebilen fiziksel özellikler olduğu için karşımızdakine herhangi bir söz söylemeden bile bu özellikler sayesinde insanlar bizim hakkımızda bilgi sahibi olmaktadır. Eğer insanlar sahip oldukları birincil boyut özelliklerinden dolayı önyargı ile karşılaşırlarsa bu durumda bu konu hakkında daha duyarlı hale gelmektedirler. İnsanlar ikincil boyutlarla ilgili daha az duyarlılık göstermektedirler. Çünkü seçimler sonucunda elde edilirler ve insanların bunları değiştirmeye gücü yetmektedir. Bu boyutlarla ilgili özellikler istenirse açıkça belli edilebilir ya da gizlenebilir (Hubbard, 2004:31-32).

Birincil ve ikincil farklılık boyutları kapsamında ele alınan her bir boyut, insan farklılığının ayrı bir yönü olarak incelenebilir. Ancak diğer taraftan, boyutlar arasında bulunan karşılıklı bağıllık ve dinamik etkileşim, bireylerin deneyimlerini şekillendirme konusunda bu boyutları güçlü kılmaktadır. Birincil ve ikincil boyutların tamamı, bireysel kimliklerin önemli unsurlarıdır. Aynı zamanda, insanların yaşamları boyunca değerlerini, algılarını, önceliklerini ve deneyimlerini şekillendirme konusunda önemli bir yere sahip oldukları kaçınılmaz bir gerçektir (Loden ve Rosener, 1991:21).

1.3.1.2. Görünebilen ve Görünmeyen Farklılıklar

İnsanlar kendilerini diğer insanlarla benzer ya da farklı kılan birtakım özelliklere göre karakterize edilebilirler. Bu özelliklerden bazıları kolayca fark edilebilen, görünebilen özellikler olarak kendini gösterirken, bazıları ise kolayca fark edilemeyen, herhangi bir iletişim ya da tanışma sürecine dayalı olarak öğrenilebilen özellikler olarak görünebilen özelliklere oranla daha gizli kalmaktadır. Bu düşünceden hareketle literatürde farklılık boyutlarının görünebilen ve görünmeyen farklılık boyutları olarak iki farklı başlık altında ele alındığı görülmektedir.

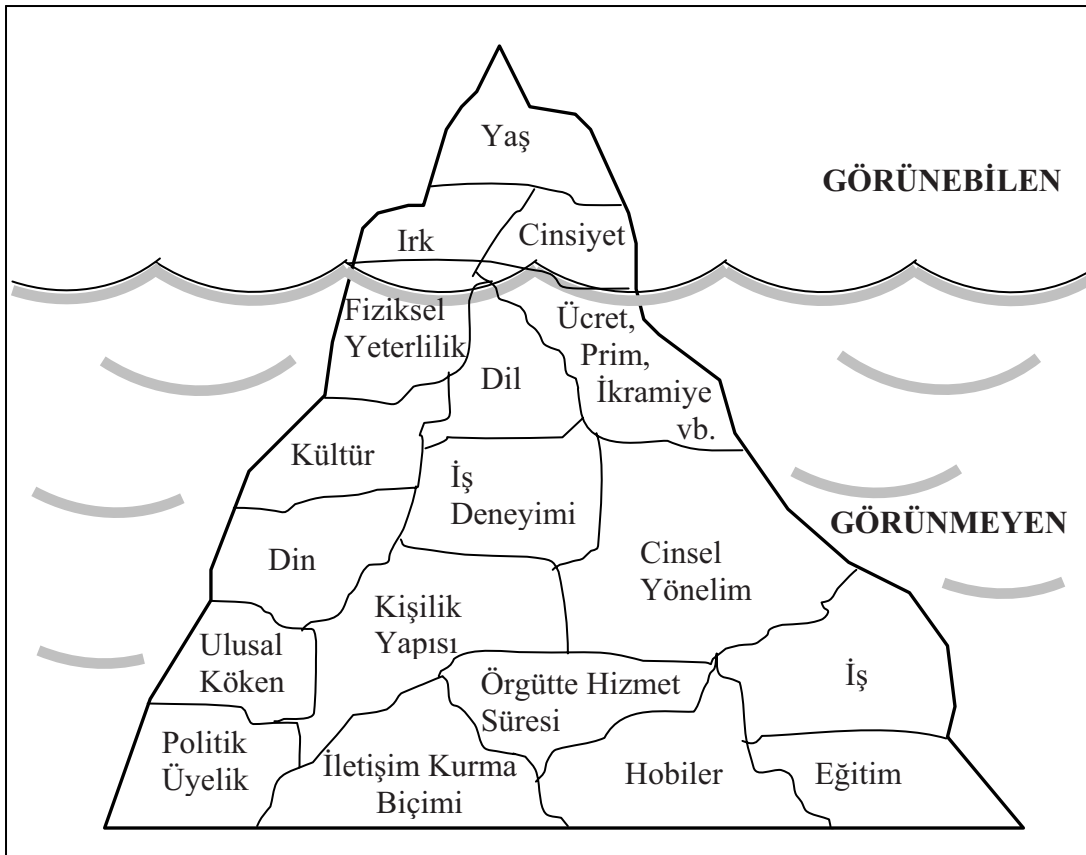
Litvin (1997) farklılığı altı temel (yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellik/yeterlilik, ırk ve cinsel yönelim) ve sekiz değişken boyutla (eğitim, coğrafi konum, gelir, medeni durum, askerlik deneyimi, ailevi durum, dini inançlar ve iş deneyimi) karakterize etmektedir. Bunlar görülebilirlik derecesine göre değişmektedirler. Temel özellikler, özellikle de daha çok psikolojik ve işle ilgili olan ikincil özelliklere göre daha görülebilirdir. Litvin'e göre yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellik/yeterlilik, ırk, cinsel yönelim gözlenebilen, gözle görülebilir farklılık boyutları iken, eğitim, coğrafi konum, gelir, medeni durum, askeri durum, ailevi durum, dini inançlar ve iş tecrübesi gözlenemeyen, gözle görülemez farklılık boyutlarıdır (Point ve Singh, 2003:751).

Bilindiği gibi bazı konuların belirgin ve bazı konuların da belirgin olmadığını ifade etmek amacıyla genellikle buzdağı örneği verilir ve “buzdağının görünen

kısmı...” ya da “buzdağının görünmeyen kısmı...” şeklinde ifadeler kullanılarak bu belirgin olan ya da olmayan nitelik, faktör ya da durum açıklanmaya çalışılır. Endüstriyel Araştırma Enstitüsü’ne üye olan “Air Products and Chemicals” adlı firma da farklılık boyutlarını görünebilen ve görünmeyen farklılık boyutları olarak değerlendirerek buzdağı örneğiyle açıklamaya çalışmıştır. Buzdağının görünen kısmında yaş, ırk ve cinsiyet olmak üzere üç farklılık boyutu yer alırken, buzdağının görünmeyen kısmında yani görünmeyen farklılık boyutları adı altında kültür, fiziksel yeterlilik, dil, ulusal köken, eğitim ve hobiler gibi farklılık boyutları yer almaktadır (Salomon ve Schork, 2003:37-38).

Air Products and Chemicals adlı firmanın buzdağı örneğine göre açıkladıkları görülebilir ve görünmeyen farklılık boyutlarına Şekil 1.4’ te yer verilmektedir.

Şekil 1.4: Buzdağı Örneği ile Açıklanan Görünebilir ve Görünmeyen Farklılık Boyutları



Kaynak: Akt. Salomon ve Schork, 2003, s. 38.

1.3.1.3. Role Dayalı ve İşsel Boyutlarla İlgili Farklılıklar

Sosyolojiden gelen rol kavramı, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında, beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol, hem haklar, hem de yükümlülüklerle, ayrıca hem erk, hem de sorumluluklarla ilgili olup, bireylerin pozisyonlarının sosyal sistemdeki görünüş biçiminin sonucu olarak ortaya çıkar. İnsanlar, birbirleriyle etkileşebilmek için başkalarının davranışını şu ya da bu biçimde önceden tahmin edebilmelidirler. Rol, sosyal sistemde bu işlevi yerine getirir (Davis, 1984:36).

Her birey hem işyerinde, hem de iş dışında rollere sahiptir. Birey mesleği ile ilgili rolde işçi, aile içindeki rolde ebeveyn, sosyal rolde kulüp başkanı ve birçok başka şey de olabilir. Bu çeşitli rollerde kişi; hem alıcı, hem satıcı, hem gözetimci, hem ast, hem öğüt verici, hem de öğüt arayıcı olabilir. Her rol değişik türde davranış gerektirir. Yalnızca iş çevresinde bile, bir işçinin birden çok rolü olabilir. Aynı kişi A grubunda işçi, B gözetimcisinin astı, bir makinist, bir sendika üyesi ve güvenlik komitesinde temsilci olabilir (Davis, 1984:37).

Görüldüğü gibi bir bireyin hem örgütte hem de örgüt dışındaki hayatında sahip olduğu farklı roller bulunmaktadır. Bir bireyin sahip olduğu roller kendi aralarında farklılaştığı gibi, birey de sahip olduğu rollerle diğer bireylerden farklılaşmaktadır. Bireylerin sahip oldukları roller etkileşim içinde buldukları bireylerin bu rollere göre tutum ve davranış geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle roller ve roller arasındaki benzerlik ve farklılıklar büyük önem taşımaktadır.

Role dayalı farklılıklar, örgütte sahip olunan görev ve pozisyon, uzmanlık bilgi ve becerisi ve kişinin ailedeki rolü gibi boyutları kapsamaktadır. Bu boyutlardaki farklılıklar belirgindir ve kabul edilebilir düzeydedir. Örgütlerde karar alma yetkisine sahip olan grupların role dayalı farklılıkları planlı bir şekilde oluşturulmaktadır. Örneğin, pazarlama uzmanı, tasarımcı, süreç mühendisi ve finans uzmanı gibi belirli özelliklere sahip görevleri üstlenen çalışanlar yeni ürün geliştirme takımında yer alabilirler (Maznevski, 1994:532).

Aslında, roller bireylere atanır ve bireyler tarafından kabul edilirler: Bir annenin rolü çocuğun rolü olmadan, bir yöneticinin rolü astının rolü olmadan, bir pazarlamacının rolü ise üreticinin rolü olmadan var olamaz. Rollerin, davranış, değer ve tutumlarla olan ilişkisi herkes tarafından kabul edilir. Kişiler aynı anda birçok role sahip olurlar ve sahip oldukları bu rolleri yaşamları boyunca birçok kez değiştirirler. Bireylerin sahip oldukları farklı roller arasında zaman zaman rol çatışmaları yaşansa da, tüm roller bireyler tarafından zamanla kabul edilir. Farklı rollere sahip bireylere göre bir başkasının düşüncesi ya değerlidir ya da mantıklıdır (Maznevski, 1994:532).

İnsana özgü bir takım özellikleri temsil eden içsel boyutlara yönelik farklılıklar ise; yaş, cinsiyet, ulusal köken, kültürel değerler, bilgi işleme tarzı ve kişilik gibi farklılıkları kapsamaktadır. Bu boyutlardaki farklılıkların bazıları açık bir biçimde görülememektedirler. Ayrıca içsel olan boyutlardaki farklılıkların etkilerini anlamak ve bu farklılıkları kabullenmek bireyler için oldukça zordur. Örneğin, çok fazla başarıya ihtiyacı olan bir birey, herkesin zor olan amaçları gerçekleştirmek için aynı koşullara sahip olmadığını anlayamayabilir. İçsel boyutlardaki farklılıklar nedeniyle kişiler arasında yaşanan çatışmaları anlamak ve bunların üstesinden gelmek de örgütler için oldukça zor bir durumdur (Maznevski, 1994:532-533).

Role dayalı ve içsel boyutlarla ilgili farklılıklar genelde birbiriyle ilişkilidir. Benzer yaş, kişilik ve bilgi işleme yöntemine sahip bireyler role dayalı boyutlardaki benzerliğin bir sonucu olarak benzer işleri seçebilirler ve örgüt içinde paralel bir biçimde ilerleyebilirler. Bugüne kadar örgüt üyelerinin cinsiyet, ulusal köken ve kültürel değerler gibi birçok bakımdan benzer olacağını bilmek bireyler için oldukça güvenli bir durumu ifade etmekteydi. Fakat insan kaynağındaki uluslararası hareket, kadınların işgücüne katılımı ve birçok ülkede uygulanan eşitlik kanunları nedeniyle, örgütlerdeki içsel boyutlardaki farklılıklar her geçen gün daha da artmaktadır. Yaşanan tüm bu gelişmeler cinsiyet ve kültür gibi içsel boyutlardaki farklılıklarla role dayalı farklılıkları birbiriyle ilişkilendirme zorunluluğunu da ortadan kaldırmaktadır (Maznevski, 1994:533).

Gerek çalışma yaşamında gerekse toplumda insanların nasıl farklılaştığını anlamak ancak farklılık boyutlarını tanımlamak ile mümkün olmaktadır. Yasal zorunluluklar, işgücünün demografik yapısındaki değişim ve birçok neden farklılık boyutlarının tanımının da değişmesine neden olmuştur. Günümüzde sadece ırk ya da cinsiyeti bir farklılık boyutu olarak görmek yerine, cinsel ve duygusal yönelim, iş deneyimi, askerlik deneyimi, hobiler, alışkanlıklar, örgütteki görev süresi gibi birçok faktör birer farklılık boyutu olarak ele alınmaktadır. Çalışmamızda farklılık boyutları faktör yaklaşımları açısından sınıflandırılırken iki kategorili faktör yaklaşımları çerçevesinde birincil ve ikincil, görünebilen ve görünmeyen ve role dayalı ve içsel boyutlarla ilgili farklılıklar olmak üzere üç farklı sınıflandırmaya yer verilmektedir. Ancak literatüre bakıldığında değişebilen ve değişmeyen, çalışma yaşamı ile ilgili olan ya da olmayan, yüzeysel düzeyde ve derin düzeyde farklılıklar gibi iki kategorili faktör yaklaşımı çerçevesinde birçok farklılık sınıflamasının yapılabileceği görülmektedir.

1.3.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımları

İki faktörlü yaklaşımla ilgili sorun, sadece odak noktası olarak ele alınan bir karakteristiğe etki eden sınırlı bir değişken setinin ölçümüne dayandırılmasıdır. Bu sınırlandırmayı ortadan kaldırmanın yolu, farklılığı çok yönlü bir kavram olarak ölçmektir. Çok kategorili farklılıklar yaklaşımında farklılık, bir takım özelliklere ya da bir profile dayandırılarak kavramsallaştırılır. Bu nedenle, çok faktörlü yaklaşımlar çeşitli kategorilerin bir arada olmasından ve onların karşılıklı etkilerinden bahsetmektedir (Mannix ve Neale, 2005:36).

McGrath, Berdahl ve Arrow (1995), beş ayrı farklılık kategorisi oluşturmuşlardır: a) Demografik özellikler, b) Görevle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler, c) Değerler, inançlar ve tutumlar, d) Kişilik, bilişsel ve davranışsal tarz, e) Örgütteki çalışma grubunda sahip olunan statü (Mannix ve Neale, 2005:36).

Mannix ve Neale' e (2005:36) göre, McGrath, Berdahl ve Arrow (1995) tarafından yapılan farklılık sınıflandırması oldukça kapsamlı gibi görünmesine

rağmen bir bakıma yetersizdir. Bu nedenle Mannix ve Neale (2005), McGrath vd. tarafından yapılan farklılık kategorilerini temel alarak farklılık kategorilerini ve türlerini Tablo 1.1’ deki gibi ele almışlardır.

Tablo 1.1: Farklılık Kategorileri ve Türleri

Sosyal Kategori Farklılıkları	İrk Etnik Köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel Yönelim Fiziksel Yeterlilik
Bilgi ya da Beceri Farklılıkları	Eğitim İşlevsel Bilgi Bilgi ya da Uzmanlık Kişiyeye Yönelik Eğitim Tecrübe Yetenekler
Değer ya da İnanç Farklılıkları	Kültürel Geçmiş İdeolojik İnançlar
Kişilik Farklılıkları	Bilişsel Tarz Duygusal Eğilim (Yapı) Motivasyon Faktörleri
Örgütsel ya da Toplumsal Statü Farklılıkları	Görev Süresi Ünvan
Sosyal İlişkilerdeki ve İletişimdeki Farklılıklar	İşle İlgili Bağlar Arkadaşlık Bağları Topluma Yönelik Bağlar Grup İçi Üyelikler

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005, s. 36.

Jehn, Northcraft ve Neale' e (1999:743) göre, farklılık üç kategoriye ayrılarak ele alınabilir: Bilgiye dayalı (bilgi tabanlı) farklılıklar (informational diversity), sosyal kategori farklılıkları (social category diversity) ve değer farklılıkları (value diversity). Bu üç farklılık türünün ayrımı uygulamada her zaman bu kadar belirgin değildir. Örneğin; farklı ırksal özellikler taşıyan iki birey (sosyal kategori farklılığı), aldıkları eğitimler bakımından farklılaşabilirler (bilgiye dayalı farklılıklar) ve belki de sonuç olarak farklı değerleri benimseyebilirler (değer farklılığı).

Sosyal kategori farklılıkları grup üyeleri arasındaki ırk, cinsiyet ve etnik köken gibi belirgin demografik farklılıklardan söz etmektedir. Bilgiye dayalı (bilgi tabanlı) farklılıklar ise çalışanların çalışma gruplarına taşıdıkları bilgi ve bakış açılarındaki farklılıklar olarak tanımlanabilir. Eğitim geçmişi, uzmanlık ve iş deneyimindeki farklılıklar bilgiye dayalı farklılıklar kapsamında ele alınabilir. Değer farklılıkları ise, çalışma grubu üyelerinin, grubun görev, amaç ya da misyonunun gerçekte ne olması gerektiği ile ilgili sahip oldukları bakış açıları arasındaki farklılıklardır (Mannix ve Neale, 2005:36).

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi literatürde farklılık boyutları faktör yaklaşımları açısından iki faktörlü yaklaşımlar ve çok faktörlü yaklaşımlar olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde yapılan farklılık boyutlarına yönelik açıklamaların, farklılıkların ve bireylerin bu boyutlara göre nasıl farklılaştığının anlaşılması açısından büyük önem taşıdıkları söylenebilir.

1.4. FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Farklılıklarla ilgili yaklaşımlar farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmış ve sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşımların incelenmesi farklılıklarla ilgili çok yönlü bakış açılarını da ortaya çıkarmaktadır. Ancak yaklaşımlar incelendiğinde sınıflandırmalar farklı da olsa içerik yönünden benzerlikler dikkat çekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde yazarlar tarafından ele alınan çeşitli farklılık yaklaşımlarına yer verilmektedir.

Jean Kim (1991), farklılık yaklaşımlarını; *altın kural, asimilasyon, yanlışları düzeltme, kültür özellikli ve çok kültürlü* olmak üzere beş başlık altında incelemiştir (Woods ve Sciarini, 1995:22-23):

- **Altın kural:** “Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına öyle davran” anlayışı ile birçok felsefi ve dini görüşte yer almaktadır; ancak en çok bilineni Hıristiyanlıktaki “Altın Kural” dır. Altın kural yaklaşımına göre, herkes tektir ve sadece önemli farklılıklar bireysel farklılıklardır. Bu yaklaşım herkesin tarafsız olarak değerlendirilmesini ve herkese tarafsız davranılmasını önermektedir. Farklılığın kabullenilmesini sağlayan unsurlar; bireysel sorumluluk ve ahlaktır. Altın kural anlayışı değer kazanırken en büyük eksikliği, kişilerin bu anlayışa kendi bakış açılarından ve başkalarının tercih ve alışkanlıklarına saygı duymadan başvurmasıdır. Ayrıca cinsiyet ya da etnik köken gibi değişmez birincil farklılıklar, kellek ya da dışa dönüklük gibi ikincil özellikler (karakteristikler) ile aynı şekilde muamele görebilir.
- **Asimilasyon:** Asimilasyon yaklaşımında örgüt, tüm çalışanların kendilerini çoğunluğu oluşturanlara göre şekillendirilmesi ve farklı olanların bu çoğunluğun içinde asimile olması beklentisi içindedir. Bu yaklaşımdaki beklenti, azınlık grubundaki bireylerin tercih ettikleri giyim tarzını, kültürel değerlerini terk etmelerini sağlayarak işgücündeki farklılıkları yok etmektir. Böylece bireylerin, örgütte belirlenen baskın grup içerisinde asimile olması beklenir. “Başarı için elbise” anlayışı bu teorinin bir başka boyutu (offshoot)’dur. Bu yaklaşımın temel problemi, örgütteki farklı olan bireylerin örgüte sağlayabileceği bakış açısındaki özgürlüğü ve yaratıcılığı kısıtlamasıdır.
- **Yanlışları düzeltme yaklaşımı:** Yanlışları düzeltme yaklaşımı, geçmişte yapılan yanlışları düzeltmeye odaklı bir yaklaşımdır. Olumlu eylem gibi bu yaklaşım da, iş yaşamında adil muamele yapılacak özel gruplar oluşturmayı gerektirmektedir. Geçmişte yapılan yanlışlar hedef alınsa da,

bu yaklaşımın zayıf tarafı “Biz onlara karşıyız” anlayışını yaratmasıdır. Sonuç olarak geçmişte yapılan hataları düzeltmek için, daha az temsil edilen azınlıklara ve dominant gruplara karşı daha fazla ayrımcılık uygulanır.

- **Kültür özellikli yaklaşım:** Çeşitli kültürel değer ve normlar hakkında yapılan eğitimler, farklı grupların rahatça bir arada olmasına daha az ya da daha fazla oranda olanak tanımaktadır. Bu, çalışanları yabancı bir ülkeye atamak için hazırlamanın gerekliliğini savunan kültür özellikli yaklaşımın temelini oluşturan ana düşüncedir. Örgütün çalışanına atama sürecinde verdiği eğitimde örgüt, çalışanın atanacağı yerin kültürünün kural ve uygulamalarını çalışanına öğretmeye odaklanır. Kültür özellikli yaklaşım, bireylere yeni işlerine yüzeysel düzeyde alışma konusunda yardımcı olabileceği gibi, yöneticilere ve çalışanlara da başkalarının sahip olduğu değer ve inançlardaki farklılıkları anlama ve takdir etme konusunda yardımcı olabilir.
- **Çok kültürlü yaklaşım:** Çok kültürlü yaklaşım, bireyler arasındaki farklılıklarla ilgili bilinç ve takdirin artmasını konu etmektedir. Çünkü bu yaklaşım cinsel yönelim, din ve kişisel değerler gibi diğer yaklaşımların hesaba katmadığı farklılık konularını ele alarak farklılıklar üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşım farklılıkları yönetebilmek için çalışanların değil örgütün değişmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşımın en büyük dezavantajı maliyetli olması ve çok zaman almasıdır.

Moore’ a (1999:211) göre ise, bazı örgüt kültürleri diğerlerine oranla farklılıklara daha olumlu ve destekleyici yaklaşmaktadır. Moore (1999) örgütlerde farklılıklara ilişkin dört yaklaşım sergilendiğinden söz ederek bu yaklaşımları; *farklılıkları göz ardı etme, farklılık düşmanlığı, farklılıkları doğal karşılama* ve *farklılıklarla bütünleşme* olarak tanımlamaktadır.

Tablo 1.2’ de Moore’ un (1999:212) “Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organizational Training and Development” adlı makalesinde belirttiği farklılık yaklaşımları ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

Tablo 1.2: Farklılık Yaklaşımları: Bakış açıları, Tutumlar, Örgüt Geliştirme ve Eğitim Faaliyetlerindeki Göstergeler

Farklılık Yaklaşımları	Farklılığa Yönelik Tutumlar	Eğitim Faaliyetlerinde Farklılıklarla İlgili Göstergeler	Farklılıklara Yönelik Örgütsel Göstergeler
Farklılıkları Göz Ardı Etme (Farklılık Körlüğü) Yaklaşımı	Nötr: Farklılık herhangi bir şey ifade etmemektedir,	Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve tasarlanması sürecinde farklılık eğitimlerinin gerekliliği göz ardı edilmektedir,	Farklılıklarla ilgili fırsatların ve sorunların tartışıldığı ve ortaya çıkarıldığı hiçbir örgütsel alan bulunmamaktadır,
Farklılık Düşmanlığı Yaklaşımı	Negatif: Farklılık kötü bir şeydir,	Farklılıklar baskı altına alınmaya çalışılır. Eğitimlerde “benzerlik” düşüncesi iyi olarak anlatılır. Homojen bir işgücü, istenilen durumdur,	Belirgin olan ve olmayan şekilde yapılan ayrımcılık,
Farklılıkları Doğal Karşılama Yaklaşımı	Pozitif: Farklılık iyi bir şeydir,	Duygusal içerikli eğitim müdahaleleri ile farklılıkları iyi karşılama, Farklılıklara karşı artan farkındalık, Farklılıklarla ilgili sorunların üstesinden gelmede yetersizlik,	Farklı olmadığı düşünülen gruplar zarar görür. Farklı gruplarda ise gerçekçi olmayan beklentiler vardır,

Farklılıklarla Bütünleşme Yaklaşımı	Gerçekçi ve yararlı: Farklılık kendiliğinden negatif ya da pozitif sonuçlara neden olmaz, fakat yönetilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir.	Farklılıkların yönetimi konusunda yetkinliklerin geliştirilmesi ve farklı gruplar için aktif eğitim planlaması, Farklılıkların beraberinde getirdiği fırsatların ve problemlerin yönetilmesi.	İletişim, mentorluk ve yapısal bütünleşme. Esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı ve engelliler için ergonomik koşulların sağlanması gibi destekleyici örgüt müdahaleleri.
--	---	---	--

Kaynak: Moore, 1999, s. 212.

Tartışmanın değişik yönlerini geliştirecek farklı yaklaşımlar da ileri sürülmüştür. Bu bağlamda Eşit Fırsatlar Yaklaşımı, Likayat (meritocratic) Yaklaşımı, Özel Katkı Yaklaşımı ve Alternatif Değer Yaklaşımı olmak üzere dört yaklaşım önerilmiştir (Billing ve Sundin, 2006'dan akt. Gümüş, 2009:91):

a) Eşit fırsatlar yaklaşımı

Eşit fırsatlar yaklaşımı şu özellikleri ile öne çıkmaktadır (Billing ve Sundin, 2006'dan akt. Gümüş, 2009:91):

- Adalet tartışmasına ve ahlak (moral) zorunluluğuna dayanır,
- Bir kimsenin biyolojik ya da kültürel geçmişine bağlı olmaksızın eşit iş fırsatı olmalıdır,
- Politik bir bakış olup, farklılık yolu ile kar maksimizasyonunu öne çıkarmaz,
- Farklılık literatüründe en çok bilinen yaygın yaklaşımdır,
- Demokratik devlet ülküsünü korumak için ayrımcılıkla mücadeleyi amaçlar,

- Adil istihdam uygulamaları önündeki engelleri belirlemek bir amaç olup, örgütlerin ayrımcılık yaptıklarının farkına varmalarını sağlamak önemli bir amaçtır.

İşverenler, iş niteliklerini gerekçe göstererek, aslında ayrımcılık yapmadıklarını vurgularlar, etnik farklılığa sahip çalışan sayısının işletmedeki azlığının nedenini onların işle ilgili yetersizlikleri ile ilişkilendirirler. Örgüte egemen olanlar (çoğunluk) sahip oldukları bu fikirlerle işlerin nasıl olması gerektiğinin altını çizerek ve bu durum çatışma ve sorunların doğmasına neden olabilir (Billing ve Sundin, 2006'dan akt. Gümüş, 2009:91-92).

b) Liyakat yaklaşımı

Bu bakış açısı toplumdaki yeteneklerin etkin kullanılmasının önündeki engellerden kurtulmaya odaklanır. Liyakat yaklaşımının özellikleri aşağıdaki gibidir (Billing ve Sundin, 2006'dan akt. Gümüş, 2009:92):

- İlk amaç eşit fırsatlar değil, örgütlerin kendi pazarlama ve hizmeti ile ilgili olarak farklılıktan yararlanmalarındır,
- Farklı pazarlara girme amacındadır,
- İmaj için farklılık önemlidir,
- Adalete dayalı değil, kar ve etkililik güdüsünden hareket eder,
- Çoğulculuğu teşvik etse de, yöneliminde çok kültürlülüğten çok, mono (tek) kültürlülük anlayışı hâkimdir,
- Kariyer temel olup, cinsiyet, din gibi modern toplumda yer alan özellikler geçerli ve ilgili sayılmazlar,
- Önemli olan, sosyal sistem olarak örgütün maksimum etkililiğidir,
- Etik önemli değildir,
- İnsan kaynağının tam kullanımı (din, cinsiyet vs. den farklı olarak) önemlidir,
- Yasal düzenlemeler yoluyla ayrımcılığın önüne geçme kaygısı olmayıp, yasal durumu referans almamaktadır.

c) Özel katkı yaklaşımı

Bu bakış açısında “farklı olanlar” örgüte kendi farklılıklarıyla katkıda bulunabileceklerdir. Başka bir deyişle, farklı etnik köken, din, dil, ırk, cinsel yönelim, vb.’ ne sahip bireylerin sahip oldukları bu farklılıklar sayesinde örgüte katkıda buldukları düşüncesi vurgulanmaktadır (Billing ve Sundin, 2006’dan akt. Gümüş, 2009:92).

d) Alternatif değer bakışı

Kadınlarla erkekler arasında önemli farklar vardır. Öncelikleri, ilgileri, yaşama ilişkin tutumları aynı değildir. Bu yaklaşım kadın ve erkek arasındaki genel farklılıkları öne çıkarmakta, erkek egemen kurumlara eleştirel yaklaşmaktadır. Özetle, eşitlik bakışının merkezinde ayrımcılığa karşı koyma ve adalet vardır. Asimilasyon, beklenen sonuç olarak düşünülmektedir. Liyakata dayalı bir yönetim anlayışında asimilasyon söz konusu olsa da, devlet müdahalesi veya düzenlemeler yoluyla değil, gönüllü örgüt çabası sonucunda olur. Özel katkı yaklaşımı, farklı olanların uyumlarını önermekte, yenilik ve yeni düşünme yollarını değerli bulmakta, farklılığı ise takdir etmek kavramıyla somutlaştırmaktadır (Billing ve Sundin, 2006’dan akt. Gümüş, 2009:93).

Toplumsal ya da örgütsel yönetim ve uygulamalarda farklılıklara yönelik üç temel yaklaşım sergilendiği söylenebilir (Akt. Memduhoğlu, 2008:27-29):

- ***Farklılıkları doğal karşılama yaklaşımı:*** Bu yaklaşımda farklılıklar doğal karşılanır ve iyi yönetilebildiği sürece toplumlar-örgütler için bir zenginlik kaynağı olarak görülür. Çünkü farklılıklar, toplumsal yaşamda ve örgütsel iş ve uygulamalarda farklı yaklaşımlar, farklı perspektifler demektir. Bunlar da yaratıcılık ve dinamizm sağlar.
- ***Farklılıkları minimize etme ve benzeştirme yaklaşımı:*** Bu yaklaşıma göre farklılıklar toplum ve örgütler için önemli bir sorun kaynağı

oluşturur. Farklılıklar, farklı yaşantılar ve farklı talepler demektir. Farklı birey ve gruplar arasında çatışma yaşanma tehlikesi her zaman vardır. Ayrıca tüm farklı taleplerin karşılanması da pek mümkün değildir. Bu talepler karışıklığa ve düzensizliğe yol açar. Bu tehlikelerin savuşturulması için farklılıklar olabildiğince azaltılmalıdır. Bu nedenle farklılıklar törpülenmeli, bir potada eritilmeli ve benzeştirilmelidir. Günümüzde bu yaklaşımın bir örneği olarak özellikle ABD’de farklı ırklardan, uluslardan, etnik kökenden olan insanları kaynaştırma söylemiyle bir potada eriterek benzeştirme (melting pot), hatta bununda ötesinde asimile etme gayretleri olduğu söylenebilir.

- ***Farklılıkları artırma ve derinleştirme yaklaşımı:*** Bu anlayış ulusal boyutta ya da küresel ölçekte yaşanan güç mücadelelerinin bir sonucu ve yansımasıdır. Özellikle küresel ölçekte, bilgi, teknoloji gibi güç kaynaklarını ellerinde bulunduranlar, bunları diğerleriyle paylaşmak yerine olabildiğince bu güç kaynaklarını tekellerinde tutarak diğerlerine üstünlük kurmak, onların ellerindeki hammadde kaynaklarına da sahip olmak ve böylelikle hükmetmek için kullanma eğilimindedirler. Farklı ve zayıf olanları çok katmanlı yönetim yapılarına katmak yerine onları dışlamaya ve sömürmeye dayanan bu anlayış mevcut farklılıkları artırmakta ve farklılıklar arasındaki uçurumu daha da derinleştirmektedir.

Dinwoodie (2005:4) ise makalesinde iki farklı farklılık yaklaşımından söz etmektedir: Sosyal kategorileştirme yaklaşımı (social categorization approach) ve bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı (information-processing and decision-making approach):

- ***Sosyal kategorileştirme yaklaşımı:*** Farklılık ve farklılığın çalışma grupları dinamiği üzerindeki etkisine yönelik olan sosyal kategorileştirme yaklaşımı, insanların birbirlerine olan benzerlikleri ile tanımlandığından bahsetmektedir. Bu nedenle çalışma grubundaki bireyler arasındaki benzerlik seviyesinin yüksek olması, bireyler arasında uyum ve paylaşılan

bağlılığın da seviyesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Farklılıkların artması çalışanlar arasındaki cinsiyet, yaş, etnik köken, din, ulus, cinsel yönelim ve sosyo-ekonomik statü gibi kategorilerle tanımlanan farklılıkların üzerinde durulmasına neden olmaktadır. Bu anlayışa göre, birincil liderlik sorunu işyerindeki sosyal kimlik çatışmasını önlemektir. Çünkü doğal olarak, farklı sosyal kimlik gruplarından gelen üyeler arasında çalışma grubu performansını etkileyecek ve direkt olarak çatışmaya neden olacak gerilimler ortaya çıkacaktır.

- **Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı:** Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı, çalışma grupları dinamiğine farklılıkların etkisi konusunda çok daha farklı bir anlayış getirmektedir. Bu anlayışa göre, çalışma grubu üyeleri arasındaki heterojenlik genel anlamda pozitif bir etki yaratmaktadır. Buna göre heterojenlik gruba görevlere bağlı olarak daha geniş ölçüde bilgi, yetenek ve yeterlilik sağlar. Böylelikle grup üyelerinin bilgiye ulaşması daha hızlı bir biçimde gerçekleşir. Farklılığa karşı böyle bir yönelim, farklı çalışan gruplarının homojen gruplara oranla daha yüksek potansiyele sahip olmalarını ve daha fazla performans göstermelerini sağlar. Bu yaklaşımda liderliğin amacı, farklı olarak nitelendirilen bireylerin ilgisini örgüte yöneltmek ve çalışma grupları içinde mevcut potansiyellerini artırmalarını sağlamaktır.

Judith Palmer 1989 yılındaki “Farklılık: Değişim Liderleri İçin Üç Paradigma” adlı makalesinde, çalışma yaşamında görülen farklılıklar için üç farklı yaklaşım bulunduğundan bahsetmiştir. Palmer’ in makalesinde bahsettiği üç yaklaşım, *Altın Kural Yaklaşımı* (the golden rule), *Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı* (righting the wrong) ve *Farklılıklara Değer Verme* (valuing diversity) yaklaşımlarıdır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:2). Palmer’ in (1989) bahsettiği farklılık yaklaşımları ile ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

- ***Altın kural yaklaşımı:*** Palmer, geçmişte farklılık ile bir şekilde ilgisi olan birçok insanın farklılığa ahlaki açıdan yaklaştığından bahsetmektedir. Ona göre insanlar, sadece adil ve doğru olanı yapmak adına farklı olanlar için fırsatlar yaratmaya çalıştılar. Palmer bu yaklaşımı “Altın Kural” yaklaşımı olarak adlandırmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:2).
- ***Yanlışları düzeltme yaklaşımı:*** Palmer’in (1989) “Yanlışları Düzeltme” olarak adlandırdığı ikinci yaklaşım farklılığı yasal bir konu olarak görmektedir. İnsan hakları ve feministlik hareketlerinin başlamasından sonra, çok sayıda insan kadınlara ve farklı renkteki insanlara yapılan haksızlıkların daha fazla farkına varmaya başladı. 1960’lı ve 1970’li yıllarda, Olumlu Eylem (Affirmative Action) ve Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunity) yasaları kabul edildi. Birçok yönetici ülkedeki kanunlara uymak için herkese eşit davranmaya başladı. “Korunan sınıflar (protected classes)” in oluşması birçok farklı çalışan için bazı fırsatlar sağlasa da, bu kanunlar aynı zamanda tepki toplamıştır. Birçok insan olumlu eylemin gerçekten adaletsiz olduğuna inanmıştı çünkü genellikle geçmiş hataları geri alma çabaları bugün insanlara adaletsiz bir biçimde davranmayı gerektirmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:2).
- ***Farklılıklara değer verme yaklaşımı:*** Bu yaklaşımın amacı, mevcut asimilasyonu farklılıklara değer verme anlayışı ile değiştirmektir. Bu durum çalışanlar arasındaki farklılıkların farkındalığını ve bu farklılıkların örgüte kattığı değere yönelik takdiri artırır. Bu yaklaşımda amaç insanları değiştirmek değildir. Bu yaklaşımdaki amaç, örgütün sistemlerini ve kültürünü değiştirmektir. Böylelikle örgüt kapsayıcı olabilir, tek kültürlülükten çıkarak çok kültürlü hale gelebilir. Bu yaklaşım, birçok yöneticinin sahip olduğu “Tüm bireylere tam anlamıyla aynı davranmak en adil yaklaşımdır” gibi düşüncelerden kurtulması gerektiğini belirtmektedir. Örgüte katkı sağlayan insanlara ihtiyaç duydukları şeyleri vermek farklı insanlara tam anlamıyla farklı davranmayı ifade etmektedir.

Asimilasyon hedefinden vazgeçmek ise günümüzün bazı yöneticileri için tedirgin edici olarak algılanmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:2).

Farklılıklara değer verme bir yönetim felsefesi olarak, farklılıkları kabullenen, saygı duyan ve farklı özelliklere sahip olanlarla birlikte çalışan bireylerin, çalışma gruplarının, örgütlerin ve toplumun daha başarılı olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Bu felsefe örgütlerin sahip olduğu geleneksel bakış açısında ve farklılıkları yönetme anlayışında önemli değişiklikler olması gerektiğini savunmaktadır. Farklılıklara değer verme felsefesi dışlayıcılığı reddederek kapsayıcı bir anlayışı benimsemektedir. “Hiçbirimiz hepimizden daha akıllı ya da zeki değiliz” görüşünü savunan bu felsefe, örgütün her düzeyindeki çalışanın görüş, yetenek, tecrübe ve bakış açısından yararlanma görüşünü destekleyen bir yönetim yaklaşımını teşvik etmektedir (Loden ve Rosener, 1991:26).

Günümüzde tüm bu farklılık yaklaşımlarının benimsendiği örgütlerin var olduğu söylenebilir. Ancak önemli olan sadece farklılıkları bilmek, görmek ya da tanımak değildir. Gerek vicdani ve sosyal anlamda sorumluluğunu yerine getirmek gerekse başarı ve rekabet avantajı elde etmek adına örgütlerin farklılıkları etkili bir şekilde iş süreçlerine dâhil etmeleri gerekmektedir. Bu anlamda yazarlar tarafından belirtilen farklılıklara değer verme, çok kültürlü ve farklılıklarla bütünleşme yaklaşımlarının diğer yaklaşımlara oranla farklılıklar konusunda daha gerçekçi, olumlu ve yapıcı oldukları söylenebilir.

1.5. FARKLILIK KAVRAMINA TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR

Farklılık kavramı, iş birimlerinde birbirine bağlı olarak çalışan üyeler arasındaki kişisel özelliklerin dağılımı ile ilgili olarak kullanılmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003:802). Örgütlerde “farklılık” kavramının kullanılması farklı olanın algılanabileceği en küçük iş birimi olan çalışma grupları ile başlamaktadır. Birey ile grup arasındaki ilişkiyi inceleyen Sosyal Psikoloji’de ise birçok kuram ve

yaklaşım farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi yaklaşımının kuramsal temellerini oluşturmaktadır. Bu düşünceden hareketle çalışmanın bu bölümünde farklılık kavramına temel oluşturabilecek bazı sosyo-psikolojik kuramlara yer verilmektedir.

1.5.1. Sosyal Biliş (İdrak) Kuramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde *biliş* kavramı; “1. Canlının, bir nesne veya olayın varlığına ilişkin bilgili ve bilinçli duruma gelmesi. 2. Bildik, tanıdık” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 15.08.2010).

Biliş, bireyin kendi iç koşulları ve içinde yaşadığı fiziksel ve toplumsal çevreye ilişkin olarak işlediği bir bilgi, inanç ya da düşünce olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle bir biliş bilinen ya da algılanan her şey olabilir. Bilişsel kuram, insanın çevresine ilişkin bilgileri nasıl edindiği, çevresini nasıl algıladığı ve bu tür bilişler temelinde çevresi içinde nasıl davrandığı ve çevresi üzerinde nasıl etkili olduğu ile uğraşır (Scheerer, 1954'den akt. Dönmez, 1992:131). Sosyal biliş ise, insanların çevrelerinde olup bitenleri anlamlı kılmak ya da daha çabuk algılamak adına oluşturdukları bilişsel sınıflandırmalardan söz etmektedir.

“Sosyal psikoloji en az üç bakımdan her zaman bilişsel olmuştur. İlk olarak sosyal davranışın nedenleri bilişseldir. Kurt Lewin’ den bu yana sosyal psikologlar sosyal davranışın insanların toplumsal çevrelerine ilişkin algılarının bir işlevi olarak daha iyi anlaşılabilceği düşüncesini paylaşırlar. Sosyal davranışı insanların çevrelerindeki uyaranların nesnel betiminin bir işlevi olarak almazlar (Zajonc, 1980). İkinci olarak, sosyal psikologlar yalnızca davranışın nedenlerine değil, sosyal davranışın ve etkilerinin sonuçlarına da ağırlıklı olarak bilişsel açıdan bakarlar. Üçüncü olarak sosyal psikoloji, davranışın nedeni ile sonucu arasındaki insanın düşünen bir canlı olarak görülmesi bakımından da bilişseldir (Fiske ve Taylor, 1984)” (Dönmez, 1992:131-132).

Sonuç olarak, sosyal psikoloji yukarıda tanımlanan genel anlamda bilişten çok sosyal bilişle ilgilenmektedir. Sosyal biliş ise insanların diğer insanları ve kendilerini nasıl anladıkları ile ilgilidir. Bilişsel süreçler üzerindeki vurgu sosyal psikolojiye yönelik temel yaklaşımlardan biridir. Sosyal algı bağlamında bilişsel süreçlere sosyal biliş adı verilmektedir çünkü toplumsal uyaranlar, öncelikle de diğer insanlar ve gruplar üzerinde odaklaşmaktadırlar (Dönmez, 1992:132).

Bilişsel süreci vurgulayan sosyal biliş kuramı ise, sosyal psikolojinin temel yaklaşımlardan biridir. İnsan algısı bağlamı içinde bu yaklaşıma, sosyal (toplumsal) biliş adı verilmektedir; çünkü sosyal uyaranlar öncelikle kişiler ve gruplar üzerine odaklaşan bilişsel süreçleri araştırıp incelerler. Sosyal biliş kuramının merkezinde insan algısının bilişsel bir süreç olduğu görüşü yatar. İnsanlar etkin bir biçimde örgütleyen algılayıcılarıdır, edilgen alıcılar değildir. İnsanlar yalnızca sevdikleri ve sevmedikleri ile değil, tutarlı ve anlamlı izlenimler oluşturma gereksinimi ile güdülenmektedirler (Sears, Freedman ve Peplau, 1981:108).

Kulik ve Bainbridge' e (2006) göre sosyal biliş kuramı, insanların etraflarındaki dünyayı anlamlı kılmak için, bilişsel kategorilerden faydalandıkları varsayımına dayanmaktadır. Algılayıcının mental deposunda, algılayıcı, her bir kategoriye bağlı bilişsel yer veya sandığı, bilişsel yapılar sayesinde kolayca tanır ve doğru zamanda erişir, yani etiketlemelerden yararlanır. Sosyal psikoloji literatüründe bilişsel yapılara çeşitli adlar verilmektedir (Gümüş, 2009:32).

Sosyal psikoloji literatüründe yer alan bilişsel yapılar aşağıdaki gibi adlandırılmaktadır:

- **Şemalar:** Bir kavram, bir uyaran hakkında bunların özellikleri ve her bir özelliğin ilişkilerini kapsayan bilgileri gösteren genel bilişsel yapıdır; kısaca algılayıcının bildikleridir (Akt. Gümüş, 2009:32).

Bilişsel bir temsil ya da soyut bir imge kavramı ya da bilinen adı ile bir *şema* yeni bir uyaranı tanıma konusunda yardımcı olabilir. Şemalar

haklarında doğrudan bilgiye sahip olmamamıza karşın, özellik ve davranışları (uyaranların özellik ve davranışları) nasıl çıkarsadığımızı açıklamada kullanabiliriz. Ayrıca şemalar, bilgileri ve belleği örgütleyip düzenlemede de rol oynamaktadırlar (Dönmez, 1992:134).

Bir şemanın içeriği hemen her şey olabilir; bir insan tipine ilişkin bir kuram, bireyin kendi benliğine ilişkin bir kavram, bir gruba ilişkin bir kalıp yargı, töreselleştirilmiş bir olaya ilişkin bir izlenim ya da algı gibi (Sears, Freedman ve Peplau, 1981:116).

Bütün şemaların ortak yönleri içerikleri değil, yapısal özellikleri ve bunların bilgi işleme üzerindeki etkileridir. Şemalar, yalınlaştırıp örgütleyerek karmaşık bilgi yığınlarını işlememizi kolaylaştırırlar. Ayrıntıları örgütleyip anımsamamızda yardımcı olurlar; bilgi işleme zamanını kısaltırlar, bilgilerimiz arasındaki eksiklikleri kapatırlar, yeni bilgileri değerlendirip yorumlamamızda yardımcı olurlar. Yeni bilgilere ilişkin algılarımız, onları önceden bildiklerimizle tutarlı hale getirmek için çarpıtılırlar. Örneğin, eğer bir kişinin “cana yakın” olduğunu düşünürsek, onunla konuşmaya ve davranışlarını bu cana yakınlığın yansımaları olarak yorumlamaya çalışırız (Sears, Freedman ve Peplau, 1981:116).

- **Prototipler:** Daha özelleşmiş, belirli bilişsel yapılar olup, en tipik kategori üyesini temsil eder. Örneğin kuşlara ilişkin genel bilgi şema iken, kuşlar içinde tipik kuş hareketlerini yapan ve kuş denilince akla gelen bir kuş (serçe örneğin), prototiptir (şarkı söyler, uçar, solucan yer vb.) (Akt. Gümüş, 2009:32).
- **Kalıp yargılar:** İnsanlar hakkındaki şemalar için muhafaza edilirler. Bir kalıp yargı, algılayıcının farklı gruplar hakkındaki (Kadın, Türk, Din Görevlisi, Polis) bilgilerini düzenler ve bu grupların yeni üyeleri ile karşılaştığında, onlardan genelleşmiş beklentileri oluşturur. Kalıpyargılar kategorileştirmedir. Gerçek veya hayali olabilir ve algılayıcının, bir

grubun yeni üyesine ilişkin geçmiş deneyimlerinden etkilenecek onu da aynı sınıfa koymasına yol açar. Bu kategorileştirme kendiliğinden gelişmektedir (Akt. Gümüş, 2009:32).

1.5.2. Sosyal Kimlik Kuramı

İnsanlarda, gruplara ayrılma ve kendi grubunu diğer gruplardan daha üstün olarak algılama yönünde bir eğilim vardır. Buna neden olarak, insanların olumlu bir öz-değerlendirme yapma yönündeki güdüleri gösterilmektedir (Brehm ve Kassin, 1993; Hogg ve Abrams, 1998'den akt. Demirtaş, 2003: 124). İnsanlar bu olumlu öz-değerlendirmeye, üyesi oldukları grubu diğer gruplardan üstün görerek, üstün gördükleri bu gruba sıkı sıkıya özdeşleşerek ulaşırlar. Bu noktada karşımıza sosyal kimlik kavramı çıkar. Söz konusu kavramın tanımlanması ve ilgili süreçlerin açıklanması ile ilgili en yeni ve en kapsamlı girişim de “Sosyal Kimlik Kuramı” ile kendini göstermektedir (Demirtaş, 2003:124).

Sosyal kimlik kavramının içeriğinin anlaşılabilmesi için benlik ve kimlik kavramlarının nasıl tanımlandığının bilinmesi gerekir. Benlik kavramı ile ilgili literatürde benliğin tanımlanmasının oldukça güç olduğu görülmektedir. Psikolojide yapılan benlik tanımları incelendiğinde benlik kavramı (self-concept) “Kişinin kendisi hakkında sahip olduğu düşünceleri ve algılamaları içeren, sosyal anlamda duygusal bir değer atfettiği kendine yönelik tanımlamalarıdır” şeklinde ifade edilebilir (Meşe, 1999:12).

Benliğin pek çok tanımı yapılabilir. Nitekim araştırmacılar, benliği; insanın davranışlarının çeşitli yanlarıyla ilişkili olarak pek çok kavramla birleştirerek yeni kavramlar oluşturmuşlardır. Bunlar, benliğin çeşitli yanlarını vurgulayan kavramlardır (Bu bileşik isimler, Türkçede eşzamanlı olarak veya yerine göre bu tamlamalar *benlik*, *öz* veya *kendi* terimleriyle birleştirilmektedir) : Benlik bilinci / özbilinç (*self-consciousness*), benlik bilincine varma / öz farkındalık (*self-awareness*), benlik sunumu (*self-presentation*), benlik algısı (*self-perception*), kendine handikap yaratma (*self-handicapping*), benlik ifşası (*self-disclosure*),

kendini tahkik etme (*self-verification*), benlik şeması (*self-schema*), kendini ayarlama (*self-monitoring*), benlik imgesi (*self-image*), benlik saygısı/ özsaygı (*self-esteem*), benlik kontrolü (*self-kontrol*), benlik kavramı (*self-concept*), sosyal benlik (*social-self*), ideal benlik (*ideal-self*), öz etkililik (*self-efficacy*), benlik koruma / kendini koruma (*self-maintenance*), benlik kırılganlığı (*self-vulnerability*), vb. (Bilgin, 2008:211-212).

Bireysel düzeyde kimlik, benlik (*self*) kavramına gönderir ve farklı araştırmacılar tarafından farklı yönlerde kavramlaştırılır. Günümüz psikoloji araştırmalarında hakim bir konumda bulunan bilişsel (kognitif) yaklaşımdan hareket eden yazarlar, benliği; bir ağ, bir şema veya bir prototip olarak ele alırlar. Birinci halde benlik, kendisiyle ilgili enformasyon ağını birbiriyle bütünleştiren semantik ve biyografik nitelikli bir çekirdek yapı olarak kavramlaştırılır. Bu yapı genellikle benlikle ilgili özelliklerin örgütlenmesinde ve enformasyonların işlenmesinde etkilidir (Bilgin, 2007:11).

İkinci halde benlik, bir kişinin kendisi hakkında sahip olduğu enformasyonları gruplandırıp örgütleyen bir şema olarak tanımlanır. Kişinin geçmiş yaşantılarından edindiği bu şema, onun yeni enformasyonları algılamasını ve işlemesini yönlendiren zihinsel bir temsildir. Ağ ve şema kavramları arasındaki fark, şema kavramının benlik şemaları gibi çoğul bir kullanımla, benlik veya kimliğin farklı yönlerini, türlerini veya durumlara özgü değişimlerini kavramayı sağlayan bir özellik taşımasıdır. Benliğin bir prototip olarak tanımlanması durumunda, kişinin benliği, farklı durum ve koşullarda kendisi hakkında sahip olduğu görüş, duygu ve inançların, imaj ve temsillerin aynı kategori altında toplanmasını sağlayan bir prototip söz konusudur. Bir kişinin benlik prototipi, yeni enformasyonların alınmasında önemli rol oynar. Biyografik bellekte depolanmış benlik bilgileri, yeni enformasyonların alınmasını (algısal seçicilik) ve işlenmesini yönlendirir (benliğe referans etkisi) (Bilgin, 2007:11-12).

Gelişim psikolojisi çerçevesinde benlik ve kimlik kavramlarının birbirlerinden farklılıklarını açıklamaya çalışan Kohut (1991) benliğin, çocuğun

erken benlik objeleri ile ilişki içindeyken kurduğu ve kişiliğin özünü oluşturan derin bir psikolojik kavram olduğunu kimliğin ise, ileri ergenlik ve erken yetişkinlikte oluşan ve bireyin o zamana kadar gelişmiş olan benliği ile sosyo-kültürel konumu arasındaki kesişime işaret ettiğini söylemektedir (Meşe, 1999:12).

Etimolojik olarak Latince *idem* (=aynı) kökünden gelen *identity* terimi İngilizce sözlüklerde aynılık, özel bir kişi olma koşulu, ayrı şeylerin nesnel gerçekliğini yapılandıran bütünde aynı olma niteliği gibi anlamlarla açıklanmakta ve *identicalness* (özdeşlik), *oneness* (birlik), *selfsameness* (özde aynılık), *individuality* (bireysellik), *personality* (kişilik) ve *singularity* (tekillik), gibi kelimelerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu anlamıyla kimlik, daha çok Osmanlıcadaki “ayniyet” kavramıyla örtüşür gözükmetedir (Soylu, 1994:7).

Psikolojide kimlik olgusu çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır. Genel olarak literatürde bireysel özelliklere önem veren yaklaşımlar kimlik olgusunu “kişisel kimlik”, sosyal özelliklere önem veren yaklaşımlar “sosyal kimlik” terimi ile ifade etmişlerdir (Meşe, 1999:12).

Sosyal psikolojide ise kimlik genellikle, kişiliğe bağlı psikolojik yanlar ile sosyal rol değişkenleri arasında bütünleştirici bir şekilde ele alınmaktadır. Zavalloni (1984) sosyal kimliği bireyin kendisi ve ait olduğu gruplar hakkındaki temsillerinin organizasyonu olarak tanımlar ve birey toplum ilişkisinde yaşanan temsillerin önemini vurgular. Grup ve birey arasındaki özdeş psikolojik yapı benliğe atfedilen özellikler temelinde bir iç grubun kodlanması olarak görülebilir. Zavalloni’ye (1975) göre iç grup ve dış grup temsillerini benlik temsilleri olarak dinamik bir yapı şeklinde ele alınabilir (Meşe, 1999:14).

Tajfel (1978) her kişinin benlik imajının en azından iki önemli parçayı kapsadığını ifade etmiştir. Bunlar kişisel kimlik ve sosyal kimliktir. Turner da (1984) benlik kavramının bireysel ve sosyal kimlik olmak üzere iki büyük alt bölümden oluştuğunu vurgulamıştır. Benlik tanımlamaları cinsiyet, milliyet, meslek, din vb. resmi ve resmi olmayan grup üyelikleri ile ilişkilidir. Bireysel kimlik bireyin

kişisel özelliklerini, diğer bireysel farklılıklarını, bedensel özelliklerini vb. daha çok kişisel doğasındaki benlik tanımlamalarını içermektedir. Sosyal kimlik ise bir kişinin çeşitli sosyal kategorileşmelerdeki sosyal özdeşleşmelerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Turner'a (1982) göre ortamın özelliklerine göre bireysel veya sosyal kimlikler ön plana çıkmaktadır. Benliği bireysel ve sosyal kimlikler açıklamaktadır. Benlik kavramı ortamdaki ortama taşınan çok yönlü ve sürekli bir sistem olarak değerlendirilebilir. Bu kişinin girdiği ortamın özelliklerine göre kendisini bazı durumlarda bireysel kimlik bazı durumlarda ise ilgili grup üyeliklerinin nitelikleri ile yani sosyal kimliği ile algıladığı anlamına gelmektedir (Meşe, 1999:14-15).

Bir bireyin veya bir grubun kimliği onun bir başkasından farklı olduğu ve diğerlerine indirgenemeyeceği yönündeki bilincidir. Sosyal kimlik bireyin çeşitli sosyal gruplara ilişkin bilgi, değerlendirme ve bilişlerini içine alan bir kavramdır (Tajfel 1972' den akt. Meşe, 1999:14). Tajfel'e (1982:2) göre, sosyal kimlik, "Bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır" (Demirtaş, 2003:130).

Sosyal kimlik insanlar arası etkileşim içinde sergilenen bir rol olarak da görülebilir. Nitekim Goffman'da (1963) sosyal kimlik, kişiler arası etkileşimde bir kişinin sosyal kategorisini öne çıkararak ve bir sosyal statüye bağlı davranışlar göstererek sunduğu görüntü/yüz gibi kavramlaştırılır. Goffman'a (1963) göre kişinin diğerleriyle ilişkisinde ortaya koyduğu rol, onlar tarafından bir imaj olarak algılanır. Sosyal kimlik kişinin gerçekte sahip olduğu kategori ve özellikleri yansıtan bir kimlik olabildiği gibi (reel sosyal kimlik) kişinin kendi durumuna, varlığına ilişkin subjektif duygularını ve izlenimlerini yansıtan bir kimlik de olabilir (Bilgin, 2007:13).

Demirtaş ise *Sosyal Kimlik Kuramı'* nın temel varsayımlarını maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Demirtaş, 2003:129-130):

1. “Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler, kendilerini sınıflandırır (Turner, 1987:30), bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda *sosyal kimlikleri* oluşur” (Demirtaş, 2003:129).
2. “Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma (içgrup/dış-grup karşılaştırması) sonucu belirlenir (Turner, 1975: 30). Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir (güçlülük, ten rengi, beceriler...)” (Demirtaş, 2003:129-130).
3. “İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu sürece iç grup kayırmacılığı adı verilir (Doosje ve Ellemers, 1997: 70). Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla ortaya konmuştur” (Demirtaş, 2003:130).
4. “Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun öznel konumuna, yapısına bağlıdır (Condor, 1990: 245; Turner ve Brown, 1978: 260). Yukarıda sözü edilen süreçler, grubun toplumsal konumu çok iyi olmasa da, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak, kimi zaman grubun konumu, diğer gruplarla karşılaştırıldığında, görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür (Hinkle ve Brovvn, 1990:65). Bu durum, sosyal kimliğin olumsuz olmasına yol açar. Bu duyumsuzluktan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir (Mummendey ve Schreiber, 1983:390; Turner ve Brown, 1978:133)” (Demirtaş, 2003:130).

Sosyal psikoloji literatüründe kimlikle ve onunla ilgili diğer ana yapılarıyla bağlantılı yapılmış çalışmalar gözden geçirildiğinde sosyal kimliğin (social identity), benlik (self), benlik kavramı (self-concept), sosyal kategorizasyon (social categorization), sosyal karşılaştırma (social comparison), özdeşim (identification) gibi anahtar kavramlarla bir arada anıldığı görülmektedir (Soylu,1994:7). Sosyal kimlik kuramı, oldukça “özgül” bir yaklaşımla yola koyulmuş gibi görünse de, kendi içinde oldukça engin ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Birçok farklı kavramla ve kuramla doğrudan ilişkili açıklamalar içermekte, bu kuram ve kavramlara yeni ve kendine özgü bir bakış açısı getirmektedir (Demirtaş, 2003:129). Bu durumdan yola çıkarak sosyal kimlik kuramından sonra sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileştirme kuramlarına aşağıda yer verilmektedir.

1.5.2.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanlar kanaat ve yeteneklerini değerlendirme yönünde güçlü bir güdüye sahiptir. Yanlış ve gerçeğe uymayan değerlendirmeler yapmak olumsuz yaşantılara neden olur, bu nedenle insanlar değerlendirmelerinin olabildiğince doğru ve objektif olmasını isterler, bu tür değerlendirmeler yapabilmek için öncelikle fiziksel yollarla test edilebilecek ölçütler ararlar, ancak bunlardan yoksun olmaları halinde (-ki çoğu zaman yoksundurlar) sosyal ölçütler kullanırlar, yani kendi kanaat ve yeteneklerini diğer insanlarınkiyle karşılaştırırlar, ancak bu sosyal ölçütleri de rastgele seçmezler, teşhis edicilik değeri yüksek olan karşılaştırmalara, yani kendilerine benzer olan diğerleri ile yapılan karşılaştırmalara yönelirler (Bilgin, 2008:248).

İnsanın belirli bir andaki duygu ve talepleri ister diğerleriyle benzeşme, isterse diğerlerinden ayrışma yönünde olsun, her şeyden önce kendini onlarla karşılaştırması gerekir. Monteil’a göre, insanın kendini anlaması, yani benlik kavrayışı içinde diğerleriyle karşılaştırmaya gitmesi gerektiği fikri, düşünce tarihinde Aristoteles’e kadar uzanmaktadır. Kendini diğerleriyle kıyaslama, yani sosyal karşılaştırma, hem zihinsel hem de motivasyonel bir temele dayanan zorunlu ve hatta evrensel bir insani özellik gibi görünmektedir. Bazı yazarlara göre sosyal etkileşimin hemen hemen kaçınılmaz bir ögesidir. Bu nedenle sosyal karşılaştırma olgu ve

süreçleri, uzun zamandan beri sosyal psikologların üzerinde çalıştığı bir alan olarak geliştirmiştir (Bilgin, 2007:110).

Sosyal karşılaştırma alanında ilk teorik çalışmalar, 1950' li yıllarda Festinger tarafından ortaya konmuştur. Festinger (1954), bu çerçevede şu tür sorulara cevap aramıştır: Niçin insanlar diğer insanlarla karşılaştırmaya giderler? Kimlerle karşılaştırma yapılır? Sosyal karşılaştırmanın kişiler açısından sonuçları nelerdir? (Bilgin, 2007:110).

Festinger' in temel varsayımına göre bireyler kendileri hakkında bir kanaate varmak için görüşlerini, değerlerini, yeteneklerini veya duygularını değerlendirme ihtiyacı hissederler. Bu ihtiyaç objektif yollardan giderilmediğinde, kendilerini diğerleriyle karşılaştırarak bir fikre varmaya çalışırlar. Demek ki Festinger' in hareket noktası, insanların görüş ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip oldukları, bunun için diğer insanların görüş ve yetenekleri ile kendilerinininkileri karşılaştırdıkları varsayımdır. Festinger insanların karşılaştırma için daha ziyade kendilerine benzer olanları seçtiklerini öne sürer. Bu anlayışta insan, öz-değerlendirme ihtiyacına sahip bir varlık olarak kavramsallaştırılır. Günlük yaşamımızda değerlendirmemize esas olacak objektif ölçütler genellikle bulunamadığından, referans noktası olarak diğer insanları ve özellikle de bize benzer olanları seçeceğimiz öngörülür; sözgelimi muhafazakâr bir partiye oy veriyorsak, politik görüşlerimizi liberal veya sosyal demokrat biri yerine, muhafazakâr görüşlü bir başkasıyla tartışırız; ortalama düzeyde bir satranç oyuncusu isek, bir satranç şampiyonu ya da bir acemi yerine kendi ayarımızda (belki bizden biraz daha iyi) bir oyuncu ile oynamak isteriz (Bilgin, 2007:110-111).

Sosyal karşılaştırma bireyin görüş ve yeteneklerini, diğer insanların ifade ettiği görüşleri ve ortaya koyduğu yetenekleri ile karşılaştırarak değerlendirdiği "kişiler arası" bir süreçtir. Bu anlamda sosyal karşılaştırma bir grup süreci değildir; kuram birey üzerine yoğunlaşmıştır. Sosyal karşılaştırma süreçleri kuramı bireysel düzeyde gerçekleşir ancak tarihsel arka planı nedeni ile grup süreçleri içinde ele alınması mümkündür (Goethals ve Darley, 1987'den akt. Meşe, 1999:21).

Tajfel (1978) bir grubun sosyal prestijinin grup üyelerine yansıdığını ve böylelikle onların sosyal benliklerinin belirlendiğini söylemektedir. Tajfel ve Turner (1979) da insanların olumlu bir imaj elde etmek istediklerini ve olumlu bir sosyal kimlik elde etmeye çalıştıklarını varsayar. Sosyal kimliğin değeri ait oldukları grubun değerlendirmelerine bağlıdır. Bir grubun sosyal prestijini belirlemek için o grubun sosyal çevre içindeki diğer gruplarla karşılaştırılması gerekmektedir. Bu gruplar arası karşılaştırma kendi grubunun lehine olduğunda grubun prestiji yükselir ve grup üyeliği olumlu bir sosyal kimliğin kazanılmasında rol oynar. Ters durumda yani gruplar arası karşılaştırma kendi grubunun aleyhinde olduğunda bu durum grubun prestijini düşürecek ve üyelerinin benlik imajları için tehdit arz edecektir. Bu nedenlerle grup üyeleri her zaman kendi gruplarını çevredeki gruplardan kendi gruplarının lehine olacak şekilde ayırt etmeye çalışmaktadırlar (Meşe, 1999:23).

Sosyal kimlik kavramı, bireylerin genellikle “dış gruplar” olarak bilinen diğer gruplarla karşılaştırma yaparak veya karşılaştırmadan kaçınarak yüksek bir özsaygı düzeyinde kalma yollarıyla ilgilenmektedir. Kavramların çoğu, sosyal karşılaştırma kuramının kavramları ile benzerdir ve bunların çoğu sosyal karşılaştırma kuramının eksikliklerini tamamlamaktadır. Sosyal karşılaştırmayı grup içi veya kişilerarası bir temelde ele almak yerine gruplar arası veya grup aşimsal bir temelde görmek, sosyal kimlik kuramının kendine özgün katkılarını getirmesine yol açabilecektir (Soylu, 1994:16).

Sosyal karşılaştırma konusu ile ilgili olarak Wills (1981) insanların iyi olma duygularını kendilerinden daha kötü olan kimselerle karşılaştırma yaparak sürdürülebileceklerini ileri süren bir yaklaşım geliştirmiştir; buna göre aşağı doğru karşılaştırma isteği bireyin iyi olma duygusu tehdit edildiğinde harekete geçer. Diğerlerini küçümseme ve hatta zarar vermeye çalışma veya sadece kendini daha aşağıdakilerle kıyaslama tarzında somutlaşabilir (Bilgin, 2007:111-112).

Sosyal karşılaştırma teorisi, Festinger’ in ilk çalışmalarından bu yana geçen yaklaşık 40 yıl boyunca farklı yönlerde ilerleyip gelişmekle birlikte, bir bütün olarak ele alındığında, “benzerlik” arayışı üstünde odaklaştığı söylenebilir. Ancak bu

teorinin, ilgilendiği psiko-sosyal olguları bütünde tüketmediği de açıktır. Sosyal karşılaştırmada insanın kendisiyle diğerleri arasında sadece benzerlik arayışını hedeflediği görüşü, gruplara ayrıcalık tanıyan bir bakış açısını yansıtır. Sanki insan bir şeylere kıyasla “hep geç kalmış”, “treni kaçırmış” ve “yetişmeye çalışan” bir varlık olarak kavramsallaştırılır. Böyle olunca da, sosyal karşılaştırmının, “eksik insan” ın başka “eksik insanlar” bularak rahatlayacağı varsayılır. Oysa sosyal karşılaştırma süreçlerinin insanın kendisiyle diğerleri arasındaki farkların aranışına ve hatta inşasına hizmet ettiğini gösteren gözlemler vardır. Örneğin yarışma ve rekabet durumları, özellikle farklılık ideolojisinin yüceltildiği koşullarda sosyal karşılaştırmının bu yönünü daha çok öne çıkarır. Bu açıdan sosyal karşılaştırma, “Ben, diğerlerinden eksik değilim” den ziyade, “Ben, diğerlerinden daha fazlayım” demenin bir yolu gibi görünür (Bilgin, 2007:112).

Yetenek ve kişisel özelliklerimiz konusunda her zaman “gerçeğin tarafsız izleyicileri” olamayışımız (Arrowood, 1993), hiçbir zaman kendimizin dürüst bir değerlendirmesine ihtiyaç duymadığımız anlamına gelmemektedir. Yeni kurumsal yaklaşımda bireylerin her zaman yanlı karşılaştırmalar yaptığı iddiası değil, karşılaştırmının cereyan ettiği duruma ve bağlama (Wood, 1996); sosyal karşılaştırma ile ulaşılmak istenen hedefe (Wood ve Taylor, 1991) göre farklı karşılaştırmalar yaptıkları iddiası söz konusudur; dolayısıyla yeni anlayışta hedef ve durum yönelimli bir perspektif hâkimdir (Bilgin, 2007:112).

İkinci olarak; Festinger’ de karşılaştırma, kişinin kendi kapasitesi (yetenek, istidat, vs) hakkında bir değerlendirme vasıtası iken, yeni araştırmalar sosyal karşılaştırma ile benlik/kimlik ilişkisi, karşılaştırma durumları ve stratejileri üzerinde odaklaşmaktadır. Bu çerçevede bağlamsal faktörler, karşılaştırma durumlarındaki duygusal tepkiler ve benlik değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır. Örneğin karşılaştırma durumları, öz-saygıyı azaltıcı veya yükseltici etkilerine bağlı olarak kişilerin kendilerine ilişkin algılarını değiştirmektedir. Bu yöndeki bulgular, benlik kavramımızın sosyal bağlama duyarlılığını yansıtmaktadır (Bilgin, 2007:113).

Tajfel (1978), sosyal karşılaştırmayla ilgili açıklamalarında Festinger’in kuramındaki sosyal gerçekliğin fiziksel gerçeklik gibi nesnel olmadığı şeklindeki

görüşü eleştirir. O' na göre, insanların, karşılaştırma yaparken, sosyal araçlara yalnızca fiziksel araçların yokluğunda başvurduğu ileri sürülemez. Elbette, fiziksel olayların doğruluğundan emin olmak, sosyal olaylarda olduğundan daha kolaydır. Ancak, bu neyin nesnel, neyin öznel olduğunu gösterecek bir kuramsal ayrıma dönüştürülmemelidir (Demirtaş, 2003:138).

Tajfel (1978), bazı sosyal psikolojik süreçlerin, göreceli yoksunluk (relative deprivation) kavramının oluşumunu ve fonksiyonunu açıklama girişiminde bulunduğunu belirterek sosyal karşılaştırma ve göreceli yoksunluk arasındaki bazı kuramsal bağlantıların kurulmasına ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır (Meşe, 1999:23).

Göreceli yoksunluk sosyal psikolojiden orijin almış olmasına rağmen sosyoloji ve politik bilimlerde sosyal psikolojide olduğundan daha yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Gurr (1970) göreceli yoksunluğu, aktörlerin kendi değer beklentileri ve kendi değer yeterlilikleri arasındaki ayrımın algılanması olarak tanımlamıştır. Gurr tarafından kullanıldığı anlamda göreceli yoksunluk psikolojik olarak ele alındığında beklentilerin başarısızlığı olarak algılanmakta ve buna benzer şekillerde sosyal davranışta bağımsız bir değişken haline gelmektedir. Bu beklentilerin başarısızlığı kişisel ve kişiler arası olmak üzere iki boyutta ele alınabilir (Meşe, 1999:24):

- Kişisel boyut; bir kişinin kendi geçmiş statü ve beklentileri veya şimdiki statüsü ve beklentileri arasında hoş olmayan karşılaştırmalarıyla ilgilidir.
- Kişiler arası boyut; bireyin diğerleriyle olan karşılaştırmaları ile ilgilidir. Kişiler arası boyut, gruplar arası davranışın süreci ile daha doğrudan ilişkilidir.

Göreceli yoksunluk kavramı kişilerin kendilerine benzer diğerleri ile sahip olmak istedikleri ve hak ettiklerini düşündükleri şeyleri karşılaştırmalarını ifade etmektedir. Göreceli yoksunluk kişilerin kendilerini veya kendi gruplarını diğeri veya diğer gruplarla karşılaştırmaları sonucunda algılanan olumsuz duygular üzerine temellenmiştir. Göreceli yoksunluk hem bireysel düzeyde hem de grup bağlamında

düşünülebilir. Göreceli yoksunluk sosyal karşılaştırma ile gerçekleşmektedir (Meşe, 1999:25).

Gruplar arası davranışı açıklamada göreceli yoksunluk yaklaşımı ile sosyal kimlik kuramı arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Her iki yaklaşımda da iç grup ve dış grup arasındaki sosyal karşılaştırmaların önemi vurgulanmakta ve sosyal karşılaştırmalar sonucunda karşılaşılmaması muhtemel olumsuzluklarla baş etme stratejileri üzerinde durulmaktadır (Meşe, 1999:24-25).

Göreceli yoksunluk teorisine göre yoksunluklar, bireylerin kendi referans gruplarının elde ettikleri ödüller ile kendi (kendi gruplarının) ödülleri karşılaştırarak, hak ettiklerinden daha az ödül elde ettiklerini fark ettikleri anda ortaya çıkmaktadır (Martin, 1981; Crosby, 1984'den akt. Cowherd ve Levine, 1992:304). Göreceli yoksunluk araştırması genellikle düşük statülü insanlar tarafından yüksek statülü olan ya da yüksek statülü olarak gördükleri kişilerle yaptıkları karşılaştırmalarla ilgilenmektedir. Yoksunluklar; mevcut durumun değişimine bağlı olarak umutlu ya da umutsuz olarak değişebilen tutumların yansıması olan davranışsal tepkilere yol açmaktadır. Bu tepki bireysel olarak içerden, sosyal sistemde ise dışardan yönetilebilir. Göreceli yoksunluğun sonuçları konusunda yapılan araştırmaların çoğu kişisel tepkilerin sosyal sistemlerde dışardan yönetilebildiğini ortaya çıkarmıştır (Siyasi protestolar, ayaklanmalar, devrimler gibi) (Cowherd ve Levine, 1992:304).

Sosyal karşılaştırma süreçlerinin, düşünülmeden yapılması ve çıkarımsal süreçlerin otomatik bir yol izlemesi, kuramın önemli bir içeriğini oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramının bireyleri iç-grup ve dış-gruplara kategorize etmede otomatik bir eğilimin olduğunu ve bu eğilimin dış gruba ait olarak görülen insanları ayırt ettiğini vurgulaması, yetkin bir sosyal kimlik kuramının kategorizasyon süreçlerinin iyi anlaşılması ile aydınlanacağını düşündürmektedir (Soylu, 1994:18).

1.5.2.2. Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Kategorileştirme, insanın fiziksel ve sosyal çevresini kategoriler halinde bölümlemesini ve çevredeki çeşitli öğeleri bu kategorilere yerleştirmesini ifade eden bilişsel bir süreçtir. Kategoriler nitelikli olarak veya benzer olan şeyleri bir araya koyduğumuz kutu veya klasörler gibi düşünülebilir. Bu nitelikler, çeşitli şeylerin görünen objektif nitelikleri olabilir veya olmayabilir; çeşitli şeyler, yararlılıkları, işlevsellikleri, görünme sıklıkları, değerleri gibi farklı açılardan aynı veya ayrı kategorilere konabilir. Kategorileştirme “İnsanın, çevresini kategoriler (insan, eşya, olay grupları) halinde düzenlemeye yönelik psikolojik süreçlerdir” (Tajfel, 1972’den akt. Bilgin, 2008:164-165). Söz konusu kategoriler, bireylerin eylemleri ve niyetleri veya tutumları bakımından birbiriyle eşdeğerli veya birbirine benzer gördüğü insan, eşya veya olay kategorileri ya da bunların belirli niteliklerini kapsayan kategorilerdir (Bilgin, 2008:164-165).

Algılayıcılar çarpıcı uyaranlara yalıtılmış olarak, ayrı ayrı tepki göstermezler; onları hemen ve kendiliklerinden bir sınıfın ya da kategorinin parçaları olarak algırlar. Eski ayakkabıları ve bir çift eski alışveriş torbası ile parkta gördüğümüz o pis ve dağınık adamı yalnızca diğer bir adam olarak algılamayız; onu hemen dağınıklar sınıfına sokarız. Bir basketbol oyununa gittiğimizde insanları çabucak beş toplumsal sınıftan ya da gruptan biri içinde sınıflandırırız: takımlardan birinde direktör ya da oyuncu olabilirler, hakem olabilirler, amigo kızlardan biri olabilirler ya da seyirci olabilirler. Kategorileme (sınıflandırma) süreci çabuk ve kendiliğindedir (Sears, Freedman ve Peplau, 1981:112).

Kategorileştirme, her türlü olaydan bağımsız olarak dil pratiğimizin de sürekli bir özelliğidir. Ampirik dünyayı betimleme, büyük ölçüde dilin tasnif işlevine dayanır; karşılaştığımız her yeni uyaranla ilgili olarak sorduğumuz “Bu nedir/kimdir?” soruları bir tasnif cevabı ister; yani bu yeni şey ya da kişi hangi kategoriye girer? sorusunun cevabını. Bu en kolay en kısa yoldur; bizi yeni şeyler arama ve hatta bu şey ya da kişinin nasıl bir şey ya da kişi olduğunu araştırma çabasından kurtarır. Bu şeyle (kişiyile) kategorinin diğer öğeleri arasındaki

benzerliklerden hareketle, bir başka deyişle çıkarım yoluyla cevap buluruz. Benzerlikleri öne çıkarıp farklılıkları dikkate almayız. Bu gözlemler, bizim, çeşitli nesnelere, olayları, durumları ve insanları onların tekil, kişisel özelliklerinden hareketle değil, ait oldukları kategori hakkında bildiklerimizden hareketle değerlendirdiğimizi gösterir. Bunun altında “Eğer, bu kişiler aynı kategoriye aitseler, hepside benzerdirler” fikri vardır; bunun sonucunda “birini tanıdın mı, hepsini tanırsın” a varılır (Bilgin, 2007:121).

İnsanlar en ilkel düzeyde görünüşteki doğal benzerliklere dayalı bir sınıflama yaparlar. İnsanları fiziksel özellikleri, genellikle de ikincil cinsiyet özellikleri ve görünüşlerindeki kültürel olarak tanımlanmış farklılıklar (saç uzunluğu, makyaj, giysi çeşidi) temelinde “erkekler” ve “kadınlar” olarak gruplarız. Aynı durum insanları ırksal kategoriler benzeri öteki toplumsal gruplara ayırma konusunda da geçerlidir (Sears, Freedman ve Peplau, 1981:112-113).

Tajfel (1972), kategorileştirmenin içinde iki farklı yön olduğundan bahsetmektedir: Tümevarımsal ve tümdengelimsel yön. Hem Tajfel’ in deneysel araştırmaları hem de meslektaşlarının çalışmaları özellikle sosyal kategorileştirmenin tümdengelimsel yönü üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum bireyin tecrübelerinin, bireyin belirli bir sosyal grup ya da kategori üyesi olmasına bağlı olarak şekillendiği düşüncesinin bir sonucudur. Bireyin kendisini özel bir grubun üyesi olarak tanımlamasına imkân tanıyan ya da kategori sistemlerinin dönüştürülmesini mümkün kılan süreçlere daha az önem verilmiştir. Birçok sosyal kategori bireyler bu sosyal kategorilere dâhil olmadan önce de var olmaktadır. Kategoriler, bu kategorilerde yer alan bireylerle anlam kazanır, bu nedenle bireylerin bu kategorilere olan üyeliklerinin onların duygu, algı ve davranışlarına olan etkisinin araştırılması da büyük önem taşımaktadır (Doise, 1988:100).

Sosyal psikolojide neden sonuç ilişkisi nadiren tek yönlüdür ve belki de bu durum, bireylerin sosyal gerçekliği nasıl tanımladıkları ile ilgilenen ve kategorileştirmenin tümdengelimsel yönünü çalışmakla kendilerini sınırlamayan araştırmacılar için bir avantajdır. Bu araştırmacıların arasında yer alan Billig (1985)

ise, ayrıştırma (particularization) süreçlerinin analiz edilmesi ile ilgilenmektedir (Doise, 1988:100-101). Billig'e (1985:82) göre, sosyal psikolojide herhangi bir süreç ele alınırken, bu sürecin tam tersini açıklayan diğer süreci de ele almak gerekmektedir. Burada kategorileştirmenin tam tersini ifade eden süreç "ayrıştırma"dır. Eğer kategorileştirme özel bir uyarının genel bir kategoriye yerleştirildiği ve diğer uyarıcılarla gruplandırıldığı süreçlere işaret etmekteyse, o zaman ayrıştırma özel bir uyarıcının genel bir kategoriden veya diğer uyarıcılardan ayırt edilme sürecine işaret etmektedir. Ayrıştırma terimi, bir uyarının tek bir kategoriden çıkarılma veya ilk yerdeki kategoriden seçilme süreçlerini, tüm bunlar da özel bir uyarının özel ya da belirli bir durum muamelesi göreceği süreçleri kapsamaktadır.

Sosyal kimlik yaklaşımına göre psikolojik grup üyeliği algısal veya kognitif bir temele dayanır ve grup davranışı sosyal kategorileştirme sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kendini bir kategoriye dâhil etme aynı kategoridekilerle özdeşleşmenin dışında ayrıca o kategoriye ait olduğu düşünülen davranışları da beraberinde getirir. Böylelikle sosyal kategorileştirme bireylerin grupları ve grup davranışlarını oluşturmalarına neden olmaktadır (Hogg ve Abrams, 1990'dan akt. Meşe, 1999:20).

"Tajfel' in sosyal kimlik kuramı bireyler arası süreç ve grup süreci arasında farklılık olduğu düşüncesinden hareket etmektedir. Sosyal kimlik kuramına göre bireyin ait olduğu sosyal kategoriler (milliyet, din, politik görüş, vb.) birey için referans çevresi oluşturur ve sosyal kimliğin önemli bir unsurudur (Tajfel, 1981). Bireyin ait olduğu sosyal kategoriler bireyi diğerlerinden ayırır ve ona farklı bir kimlik kazandırır. Bireyin sosyal kimliği onun toplum içindeki pozisyonunu belirler. Bireyin kendisini nasıl tanımladığı ve nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri onun çeşitli sosyal kategorilere üye olma bilgisi ile ilgilidir. Kategori üyelikleri, bireylere; sosyal kimlikler sunar. Sosyal kimlikler bireylerin kendilerini ve kendi gruplarını diğerleri ve diğer gruplarla karşılaştırmalar yaparak değerlendirmelerini sağlar (Tajfel, 1978; Hogg, 1992)" (Meşe, 1999:16-17).

Sosyal çevre sınırlı sayıda kategoriler halinde yapılandırıldığından, birey bu kategorilerden birinin üyesi olma durumundadır. Sosyal kategorileştirme süreci sosyal çevreyi yapılandığı gibi bireyin hangi kategoriye ait olduğunu ve hangisine ait olmadığını da belirler. Her bir bireyin sosyal çevredeki yerini yaratmaya ve tanımlamaya yardımcı olur. Böylelikle kişinin benlik imajına katkıda bulunur. Kişi kendini belirli bir gruba ait algıladığında o grubun taşıdığı özellikleri kendini tanımlarken de kullanacaktır ve bunlar onun sosyal kimliğinin temelini oluşturmaktadır (Meşe, 1999:20-21).

Sosyal kategorileştirme, sosyal çevrenin nedensel anlaşılmasının yapılandırılmasına yardım etmekte ve böylece bir faaliyet kılavuzu hizmeti görmektedir. Grup terimi birey için zamanın özel bir noktasında anlamlı olan bilişsel bir varlığa işaret etmektedir ve insanlar arasındaki bir takım yüz yüze iletişimi belirtmekte kullanılan “grup” terimi biçiminden ayırt edilmelidir. Diğer bir deyişle, sosyal kategorileştirme bireyin eylemleri, niyetleri ve inançlar sistemi bakımından denk gruptaki sosyal nesnelere veya olayların bir araya getirilmesidir (Soylu, 1994:19-20).

Oakes ve Turner (1980), sosyal gruplarla sosyal kategoriler arasında kavramsal bir ayırım yapılması gerektiğini söyler. Sosyal bir grubun eyleme geçme veya eyleme geçilme, hareket etme veya hareket edilme, zarardan kaçmak veya faydalara yaklaşmak için yeterli bir birim olduğu görüşü bir grubun basitçe sosyal bir kategori yani kendilerini diğerlerinden ayırt eden en azından ortak bir atfi paylaşan bireyler topluluğu olduğu görüşünden ayırt edilmelidir. Sosyal kategorileştirmenin kendisi gruplar arası ayırt ediciliğe neden olabilmektedir (Soylu, 1994:19-20).

Pek çok çalışma, insanları “biz” (grup içi) ve “onlar” (grup dışı) içinde sınıflandırmayı içerdiğinde, tek başına gruplamanın ayrımcılığa yol açacağını göstermektedir. Diğer bir deyişle, insanların bir gruba karşı diğeri içinde gruplandırıldığı, tümüyle keyfi bir gruplandırma bile ayrımcı davranışa yol açabilmektedir. Bir kişi, bir kez kendisini bir gruba ait hissetmeye başladığında, o gruba üye olmayanları (ya da başka grupların üyelerini) gözden çıkararak ait olduğu

grubun üyelerini tutmak eğilimindedir. Bu eğilim grup içi üyelerin dış grup üyelerinden daha olumlu olarak değerlendirilmesinde ya da ödüllerin dağıtımında grup içi üyelerin kayırılmasında görülebilir. Kayırmacılık, grup üyeliği koşulları tümüyle keyfi olduğunda ve hatta kişinin gruptan sözünü etmeye değer hiçbir kazancının olmadığı durumlarda bile gözlenebilmektedir (Sears, Freedman ve Peplau, 1981:115).

Özetle belirtmek gerekirse, sosyal psikoloji alanındaki kuramlar kişilerin kendilerine, ait oldukları gruplara, diğer bireylere ve diğer gruplara karşı algılarının nasıl şekillendiği konusuna açıklık getirmektedirler. Özellikle insanların kendilerini ve başkalarını nasıl algıladıkları ile ilgilenen sosyal biliş kuramının ve savunduğu görüşlerin bilinmesi, kişilerin başkalarını kendilerine benzer ya da kendilerinden farklı olarak algılamalarına neden olan sosyal biliş sürecini açıklaması yönüyle oldukça önemlidir. Sosyal kimlik ise, bir bireyin kendisinin üye olduğu sosyal grubu göz önünde bulundurması ile başlamaktadır. Kişi kendi grubunun sahip olduğu düşünce, değer ve bilgiyi diğer gruplarla karşılaştırarak kendi grubuna üyeliğine bir değer ve duygusal anlam yüklemektedir. Sosyal kimliğin bu oluşum sürecini açıklayan sosyal kimlik kuramı, birçok kavram ve kuramla ilişkili açıklamalar içerdiğinden sosyal psikoloji alanındaki diğer kuramlarla açıklandığında daha anlamlı hale gelmektedir.

Sosyal karşılaştırma kuramı ise, insanların birtakım sosyal ölçütler kullanarak kendi düşünce, değer ve yeteneklerini diğer insanlarınkiyle karşılaştırdıkları düşüncesine dayanmaktadır. Literatüre bakıldığında bireylerin sosyal karşılaştırma ile kendilerini diğer bireylerle karşılaştırarak üstün olan yönlerini ortaya çıkarma eğiliminde oldukları görüşü daha ağır basmaktadır. Ancak herhangi bir sosyal karşılaştırma sürecinde üstün ve üstün olmayan yönlerin ortaya çıkması olası bir durumdur. Sosyal kategorileştirme kuramı ise insanların benzerlik ve farklılık anlayışını kullanarak çevrelerini kategoriler halinde bölümlediği görüşünü savunmaktadır. Bu durumda insanların iç grup ve dış grup ayrımlarının nasıl ortaya çıktığı, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi davranışların nasıl oluştuğu daha iyi anlaşılmaktadır. Her bir kuramla ilgili verilen bilgilere dayanarak kuramların her

birinin bir diğeri anlamada son derece önemli olduğu söylenebilir. Görüldüğü gibi sosyal psikoloji alanındaki bazı kuramlar “farklı” olma durumunun nasıl ortaya çıktığını daha doğrusu insanların farklılık algılarının nasıl oluştuğı ile ilgili önemli açıklamalar getirmektedirler.

1.6. ÖRGÜTLERİN FARKLILIK ALGILARI AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI

Örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren farklı nedenler olduğu konusunda çok sayıda araştırmacı hemfikir olmuşlardır. Bu nedenlerden birincisi, toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımalarıdır. Örneğin; kadınların ücretli işgücüne katılımının gün geçtikçe artması, 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 imkânlarla 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, 2008:359).

Birçok örgüt farklılığı benimserken, diğeri hala farklılığı yalnızca yasal zorunlulukların gündeme getirdiği bir konu olarak değerlendirmektedirler. Son yıllarda farklılık anlayışı değişerek daha stratejik bir kavram halini almıştır. Günümüzde birçok iş adamı farklılığın önemli performans faydaları sağladığına inanmaktadır. Amerika’ daki demografik değişim popülasyonun hızla daha farklı hale geldiğinin bir göstergesidir. Azınlık olarak nitelendirilen gruplarda yer alan müşterileri daha iyi anlamak ve ihtiyaçlarını daha hızlı karşılamak için işletmelerin de işgücü açısından daha farklı hale gelmeleri gerekmektedir. İşgücündeki farklılık rekabet avantajı sağlayabilir çünkü farklı bakış açıları problem çözmeye yönelik eşsiz ve yaratıcı yaklaşımların oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böylece artan

yaratıcılık ve yenilik daha iyi örgütsel performans sağlanmasına öncülük ederler (Allen, Dawson, Wheatley ve White, 2008:20).

Cox (1991) farklılık bağlamında örgütsel gelişim sürecini üçe ayırır: (1) Tekil/monolitik (monolithic) örgütler, (2) Çoğunluğa dayalı (plural) örgütler ve (3) Çokkültürlü (multicultural) örgütler (Memduhoğlu, 2008:26-27).

1.6.1. Monolitik Örgütler

Monolitik örgütler hakkındaki en önemli unsur yapısal bütünleşme düzeyinin minimumda olmasıdır. Örgüt son derece homojendir. Amerika Birleşik Devletleri'nde bu durum genellikle, çalışan nüfusunun çoğunu beyaz erkeklerin, çok azını ise yönetim kademesindeki erkeklerin ve az sayıdaki kadın çalışanın oluşturmasıyla sağlanmaktadır. Buna ilaveten bu örgütlerin özelliği yüksek düzeyde mesleki ayırım uygulamalarıdır. Bu tür örgütlerde kadınlar ve etnik azınlıktaki erkekler (ırksal ve/veya kültürel olarak çoğunluktan farklı olan) sekreterlik ve yapım-onarım gibi düşük statülü işlere yönlendirilmektedirler (Cox, 1991:37).

Bu tip örgütlerin tek pozitif olan yönü kültür-grup kimliği nedeniyle olan grup içi çatışmanın işgücünün göreceli homojenliği sayesinde minimize edilmesidir. Sonuçta, kültürel olarak azınlıkta olan grup üyelerinin örgüt ile bütünleşmesine pek fazla önem verilmediği için bu tip örgütlerde ayrımcılık ve önyargı kaçınılmazdır (Cox, 1991:38).

Beyaz ırktan olan erkeklerin baskın olduğu örgütler şüphesiz ki monolitik örgütler için bir prototiptir. Ancak bu örgütlerin bir takım özelliklerinin diğer kimlik gruplarının baskın olduğu örgütlerde de görüldüğü söylenebilir. Örnek olarak Amerika' da azınlıkların sahibi olduğu işletmeler, büyük bir çoğunluğu siyahların ve İspanyolların oluşturduğu okullar ve faaliyet gösteren yabancı (yurtdışı orijinli) firmalar verilebilir (Cox, 1991:38).

Monolitik örgütler işgücüne yönelik olan iş alma ve terfi gibi uygulamalarla da işgücü homojenliğini sürdürme yönünde çaba göstermektedirler. Bu yapıdaki örgütler, farklı özelliklerdeki bireylerin oluşturduğu grupların düşük derecede yapısal ve biçimsel bütünleşmeye sahip olan çoğunluk grubu kültüründe asimile olacakları yönünde bir beklentiye sahiptirler. Başka bir deyiş ile monolitik örgütün uygulama ve politikaları çoğunluğu oluşturan grubun lehinedir. Bu tarz örgütlerde grup içi çatışma minimum düzeydedir çünkü örgüt homojendir ve kültürel olarak baskın olan bir gruptan oluşmaktadır. Globalleşen ekonomide monolitik örgüt dezavantajlı duruma gelecek ve dünya genelinde kadın ve azınlık grubu üyelerinin işgücüne katılımı örgütün homojen yapısını sürdürmesini zorlaştıracaktır (Mor Barak, 2005: 216-217).

Monolitik model insan kaynaklarını ve sosyal eşitliği yetersiz kullanmakta ve bu durum örgüt için başarısızlıklara neden olmaktadır. Aynı zamanda model 1990' lı yıllarda birçok işveren için uygun bir model olamamıştır. Amerika' daki büyük örgütler 1960' lı ve 1970' li yıllarda değişim yaratarak bu modelden uzaklaşmışlardır. Kariyer yönelimli kadınlar, işgücü demografisindeki değişimin başlaması, insan hakları, feminizm hareketleri ve toplumsal güçler bu değişimi zorunlu kılmıştır. Bu etkiler aynı zamanda birçok örgütü çoğunluğa dayalı örgüt modelini benimsemeye zorlamıştır (Cox, 1991:38).

1.6.2. Çoğunluğa Dayalı Örgütler

Çoğunluğa dayalı örgüt modeli birçok yönü ile monolitik örgüt anlayışından farklılaşmaktadır. Bu örgütler işgücü açısından monolitik örgütlere oranla daha heterojen bir yapıya sahiptirler. Çoğunluğa dayalı örgütler heterojen bir örgüt yaratmak için, farklı kültürel geçmişe sahip bireyleri örgüte dâhil etme eğilimi göstermektedirler. Bu girişimler toplumda azınlık kültürüne sahip olan bireylerin tercih edilmesi ile başlayan iş alma ve ilerleme politikalarını, eşit fırsatlar konularında eğitilmiş yöneticiler yaratma ya da istihdam etme gibi eğilimleri ve azınlık gruplarına yapılan ayrımcılıkları önlemeye yönelik çalışmaları içermektedir.

Sonuç olarak, çoğunluğa dayalı örgütler monolitik örgütlere göre daha yüksek düzeyde yapısal bütünleşme sağlamayı başarmış örgütlerdir (Cox, 1991:38).

Daha iyi yapısal bütünleşme ve yapısal bütünleşmeyi beraberinde getiren çabalar sonucunda, azınlık grubu üyelerinin biçimsel olmayan grup (informal network) üyeleri ile bütünleştiği, ayrımcılığın önemli ölçüde azaldığı ve önyargılı tutum ve davranışların olumlu yönde değiştiği çoğunluğa dayalı bir örgüt modeli ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, istihdam olanaklarındaki gelişme örgütteki azınlık grubu üyelerinin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerine de olanak sağlamaktadır (Cox, 1991:38).

Çoğunluğa dayalı örgüt, farklı etnik köken, cinsiyet ve ulustan olan çalışanların etkili yönetiminde monolitik örgütlere oranla daha iyi bir gelişme sergilemektedir. Çoğunluğa dayalı örgüt modeli 1960' lı yılların sonlarından bu yana Amerika Birleşik Devletleri' nde yaygın olarak görülebilmektedir. Bu örgütler farklılıklara karşı olumlu eylem yaklaşımını benimsemektedir. Bu yaklaşıma karşı beyaz ırktan olan erkeklerin gösterdikleri tepkiler 1980' li yıllarda daha belirgin bir hale gelmiştir. Bu tepkilere yol açan düşünceler, uygulanan politikaların beyaz ırktan olan erkeklere karşı ayrımcılık oluşturduğunu ve bazı bireylerin kendi kişisel kararlarını uygulamak adına etnik köken, milliyet ya da cinsiyet gibi farklılıkları kullandıklarını savunmaktadır. Ayrıca bu bireyler, geçmişte yapılan hataların telafi edilmesi için beyazların dezavantajlı hale getirilmesinin adil olmadığına inanmaktadırlar. Bu ters tepkinin (beklenmedik sonuç) etkisi ve örgütlerde azınlık sayısının artması çoğunluğa dayalı örgütlerin, tekil örgütlere göre daha ileri seviyede gruplar arası çatışma yaşamalarına neden olmaktadır (Cox, 1991:39).

Daha önce de belirtildiği gibi, çoğunluğa dayalı örgüt modeli monolitik örgüt modeline göre daha heterojen bir işgücünden söz etmektedir. Çoğunluğa dayalı örgütlerde, işgücü eşitliğini destekleyen devlet politika ve kanunlarına uyum göstermeye çalışılmaktadır. Ancak kadın çalışanlar ve azınlık grubu üyeleri örgütte yer almasına rağmen, bu örgütlerde yönetici olarak çalışan kadın ve azınlık grubu üyesi sayısı oldukça azdır (özellikle üst yönetimde) ve kadınların ve azınlıkların

çoğunluğu oluşturan grup içinde asimile olmaları beklenmektedir. Çoğunluğa dayalı örgüt kapsamında yer alan örgütler, işgücünün büyük bir kısmını toplumda azınlığı oluşturan gruplardan istihdam eden, fakat bu bireylerin sayıca az bir bölümünü yönetici pozisyonunda çalıştıran örgütlerdir. Bu örgütlerde yapısal ve formel bütünleşme olmasına rağmen kurumsal önyargı hakimdir ve grup içi çatışma belirgindir. Çünkü etnik ve ırksal azınlık grubu üyelerinin ve kadınların örgütün gerçek bir parçası haline gelmesi için gerekli olan çaba sarf edilmemektedir (Mor Barak, 2005:217).

Çoğunluğa dayalı örgüt modeli yapısal bütünleşmede başarı sağlarken aynı zamanda monolitik örgütün bir özelliği olan *asimilasyonu* da sürdürmektedir. Entegrasyonun (uyumun) kültürel yönlerinden bahsedilirken yapılan başarısızlık, çoğunluğa dayalı örgüt modelindeki en büyük eksikliklerdir ve onu çok kültürlü örgütlerden ayıran önemli bir noktadır (Cox, 1991:39).

1.6.3. Çok Kültürlü Örgütler

Adler'e (2000:135-137) göre çok kültürlü işgücü, hem ulusal hem de uluslar arası bir gerçekliktir. Çok kültürlülüğün etkisi firmanın stratejisine ve rekabet çevresine göre önemli oranda değişmektedir. Araştırmalar, liderlik etme, motivasyon, iletişim, karar verme, planlama, örgütlenme ve kadrolama tarzlarının ülkelere göre değiştiğini göstermektedir. Bu durumda aynı örgütte günlük işleri yapmak üzere, farklı kültürel ortamlardan gelen insanları bir arada yönetmek sorunu öne çıkmaktadır. Çok kültürlülük ulusal temelde de ön plana çıkmıştır. Göçler, azınlık, yerel ve etnik toplulukların varlığına bağlı olarak, yerel firmalarda ve örgütlerde yöneticiler çok kültürlü işgücüyle karşı karşıya kalmışlardır (Gümüş, 2009:122).

Sales ve Mirvis' e göre sadece çok sayıda farklı gruba sahip olan örgütler çoğunluğa dayalı örgütlerdir. Ancak çok kültürlü örgütler farklılığa değer veren örgütlerdir. Farklılığa sahip olmak ve farklılığa değer vermek ifadeleri arasındaki farklılık, çoğunluğa dayalı modeli benimseyen örgütlerin eksik yönlerini anlamamıza

yardımcı olmaktadır. Çok kültürlü örgüt farklılıklara değer vererek bu eksiklikleri gidermektedir. Çok kültürlü örgüt aşağıdaki özelliklerle tanımlanabilir (Cox, 1991:39):

1. Çoğulculuk,
2. Tam yapısal bütünleşme,
3. Biçimsel olmayan gruplarla tam bütünleşme,
4. Önyargı ve ayrımcılıktan yoksunluk,
5. Farklı kültür gruplarının örgütle özdeşleşmesi,
6. Düşük düzeyde örgüt içi çatışma.

Çok kültürlü örgüt, kültürel farklılıkları teşvik eden ve bu farklılıklara değer veren bir kültüre sahip olan örgüt yapısı olarak tanımlanabilir. Çok kültürlü örgüt, asimilasyon yerine çoğulculuk anlayışını benimseyerek tüm üyelerin eşit bir şekilde örgüte katılmasını sağlayan, kültürel etkileşim sürecini başarıyla gerçekleştirebilen örgüttür (Mor Barak, 2005:217). Cox' a (1991:39) göre; “Eğer birkaç örgüt çok kültürlü örgüt özelliklerine sahip olmayı başarır, 1990' lı yıllarda ve daha sonrasında çok kültürlü örgüt modeli örgütler için iyi bir model haline gelecektir”.

Cox' un (1991) bu örgütsel gelişim süreci sınıflamasını temel alan Gilbert, Stead ve Ivancevich de (1999), farklılık açısından örgütleri benzer şekilde sınıflandırmaktadır: Tekil örgütler, farklılıklara pek yer vermeyen ya da onları dikkate almayan, yok sayan örgütlerdir. Çoğunluğa dayalı örgütlerde, çeşitli bakımlardan farklı işgörenler vardır, ama işler örgütte çoğunluk olan baskın grubun eğilimleri doğrultusunda yürür. Çok kültürlü örgütlerde ise demografik ve sosyo kültürel yönden farklı işgörenler vardır. Yükselme, ücret, ödül gibi özendiriciler farklılıklara ya da çoğunluk olan grubun isteklerine göre değil, yeterliliğe ve performansa göre kullanılır. Tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde, terfi ve ödül gibi özendiricilerden, daha çok üst kademe yöneticilerle aynı demografik grupta olan işgörenler yararlanır. Çok kültürlü örgütlerde ise bu haklardan aşağı yukarı tüm demografik grup üyeleri teorik olarak eşit yararlanma şansına sahiptir. Burada belirleyici olan işgörenlerin yeterliliği ve performansıdır. Dolayısıyla tekil ve

çoğunluğa dayalı örgütlerde ücret eşitsizliği varken çok kültürlü örgütlerde ücret adaleti vardır (Memduhoğlu, 2008:27).

Örgütlerin sahip olduğu değerler, kural ve politikalar, kurumsal önyargılar farklılık algıları bakımından birbirlerinden ayrılmalarına neden olmaktadır. Cox'un (1991) sınıflandırmasından yararlanarak farklılık algıları açısından örgütler monolitik, çoğunluğa dayalı ve çok kültürlü olmak üzere üç farklı başlık altında ele alınabilir. Monolitik örgütlerin en önemli özelliği sahip olduğu işgücünün homojen ya da homojene yakın olmasıdır. Bu durum, örgütlerin farklılık algılarının gelişmemesine var olan herhangi bir farklılığı da göz ardı etmelerine ya da değerli bulmamalarına neden olmaktadır.

Çoğunluğa dayalı örgütlerde ise durum farklıdır. Monolitik örgütlere oranla daha heterojen bir işgücüne sahip olan çoğunluğa dayalı örgütler, farklı özelliklere sahip bireyleri işe alma ve çalıştırma konusunda çaba sarf etmektedir. Ancak tüm bu çabalar farklılıklara gereken önem ve değer verilmediği için yetersiz kalmaktadır. Çatışmanın üst düzeyde olması, kurumsal önyargının varlığı ve ayrımcılık gibi davranışların var olması bu örgütlerin gerçek anlamda farklılıklara değer vermediğinin bir göstergesidir.

Çok kültürlü örgütler için ise sadece farklılıkların var olması yeterli olarak görülmez. Bu örgütlerde farklılıkların yer almasının en büyük nedeni, farklılıkların bir zenginlik ve yaratıcılık kaynağı olarak algılanmasıdır. Ücret adaletine önem veren ve çalışanları performanslarına ve yeterliliklerine göre değerlendiren çok kültürlü örgütler, farklılıklara değer veren ve var olan farklılıkları ile bir bütün oluşturabilen örgütlerdir. Teorik olarak farklılık algılamalarına göre örgütlerin böyle bir sınıflandırmayla birbirinden ayrılmaları doğru olarak görülse de, uygulamada örgütleri birbirinden bu kadar keskin hatlarla ayırmak pek olanaklı görünmemektedir.

1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değerinin makine, tesis ve hammaddeye yapılan yatırımın marjinal değerinden üç kat daha fazla olduğu (Stewart, 1997:14) göz önüne alındığında, işletmelerin insan kaynaklarına vermesi gereken önem de bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda stratejik boyuta taşınan insan kaynakları, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılarak, müşterilerin mevcut ve potansiyel istek ve ihtiyaçlarını en tatminkâr şekilde karşılama yaklaşımına yönelmiştir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:31).

Küreselleşme ve rekabet, çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların artması ve değişen demografik yapı, gerek çalışanlara gerekse müşterilere ait kültürel çeşitliliklerin ve farklılıkların artmasına yol açmıştır. Zamanımızda, gerek iş yaşamında gerekse sosyal çevrede giderek daha fazla çeşitlilik ve farklılıklar gözlenmekte, alışık olunmayan durumlar ve davranışlar, aşına olunmayan insanlar, bilinmeyen ya da henüz benimsenemeyen insan ve kişilik özellikleri sıklıkla karşımıza çıkmaktadırlar. Şu anda çok sayıda insanın küresel ekonomik sistemin içerisinde yer aldığı fakat yer alanların sayısından çok daha fazlasının hala bu sistemin içerisine katılmadığı ve her geçen gün daha fazla insanın sisteme girdiği düşünüldüğünde küreselleşme sürecinin yakın zamanlarda sona ermeyeceği açıktır. Bu süreç içinde, kişinin kendi ulusal kültürünün diğer kültürlerden üstün olduğu görüşüne dayanan etnosentrik inanç, özellikle uluslar arası pazarlarda ticari ilişkilerin gelişmesinin belli başlı engellerinden birisi olmakta, kültürel çeşitlilik gösteren pazarlara ürün ve hizmet sunabilmek için farklı yöre ve kültürden insanlar ile çalışmak gerekmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:31-32).

Çok farklı geçmiş deneyimlere (background) sahip bireyler artık günümüzde üniversite mezunu ve teknik uzman olabilmektedir. 1960' lı yıllardan bu yana Amerika' da çok daha fazla sayıda Zenci Amerikalılar, Latin Amerikalılar, Asyalı Amerikalılar ve kadınlar bir zamanlar sadece Avrupalı Amerikalı erkeklerin egemenliğinde olan üniversite programlarına ve teknik alanlara girebilmektedirler.

Sonuç olarak bu azınlıklar bir zamanlar kendilerine kapalı olan yönetim, üst yönetim, teknik ve profesyonel kariyer olanaklarına sahip olabilmektedirler (Carr-Ruffino, 1998:1-2).

Çalışma yaşamı başka yollarla da farklılaşabilmektedir. Örneğin, engelli olan bireylerin faydalı olabilecek birçok yetenekleri bulunmakta ve üretken çalışanlar olarak iş yaşamında yer alabilmektedirler. Birçok eşcinsel birey artık cinsel yönelimini saklama ihtiyacı duymamakta, eşcinsel olmayan çalışanlarla eşit haklara sahip olarak muamele görmek istemektedirler. Daha yaşlı olan çalışanlar artık zorunlu emekliliği istememe ve üretken oldukları sürece çalışma hakkına sahiptirler. Obez olan bireyler ise kazanmayı bekledikleri eşit ve adil davranılma haklarından bazılarını sahip olmaya başladılar. Bireyler artık işteki üretkenlikleri ile hiçbir ilgisi olmayan ancak bazı insanların sahip olduğu “dış görünüş önyargısı”nın neden olduğu adaletsizliğin farkına varmaktadırlar (Carr-Ruffino, 1998:1-2).

Çalışma yaşamındaki bu olağanüstü değişimler en alt kademedeki asttan üst yönetime kadar herkes için bazı ilginç sorunlar oluşturmaktadır. Farklı geçmiş deneyimlere sahip bireyler takım olarak çalıştıklarında ya da iş faaliyetlerini birlikte gerçekleştirdiklerinde, yanlış anlama, iletişim bozukluğu, çatışma ve başarısızlık ile karşı karşıya kalacaklardır. Fakat bu değişimler aynı zamanda ileri düzeyde büyüme, yenilik, gelişme ve üretkenlik için yeni fırsatlar da yaratabilmektedir (Carr-Ruffino, 1998:1-3). Farklı özelliklere (etnik köken, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, din, dil) sahip bireylerin kariyer olanaklarına sahip olması ve tüm bu farklılıkların iş yaşamına taşınması “Farklılıkların Yönetimi”ni gündeme getirmekte ve hatta zorunlu kılmaktadır. Farklılıklardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirmek ve elde edilebilecek avantajlardan yararlanmak ancak iyi bir farklılıkların yönetimi süreci ile gerçekleştirilebilir.

Dünya genelinde artış gösteren işgücü farklılığına bağlı olarak birçok örgüt, toplumun farklı sınıflarından gelen çalışanlara yönelik işe alım, katılım, terfi gibi uygulamaları iyileştirmek adına özel politika ve programlar oluşturmaktadır. Ülkeden ülkeye bölgeden bölgeye ayrıcalıklı ve dezavantajlı durumda olan gruplar

değişmektedir. Eşit haklar yasası ve olumlu/pozitif eylem politikaları dezavantajlı durumda olan gruplara daha önceden sahip olamadıkları işlere sahip olma imkânı tanımaktadır. Ancak önceki dönemlerde farklılıkların örgütten bir şekilde uzak tutulmaya çalışılması, birçok örgütü farklı yeterliliklere sahip olan çalışanların katkılarında mahrum bırakmıştır. Farklılık yönetimi politika ve programları geçmişte ve günümüzde genel anlamda istihdama ulaşamamış ve özel olarak da daha kazançlı işlere erişememiş olan gruplara yönelik davetkâr bir çevre yaratmak amacı ile oluşturulmaktadır (Mor Barak, 2005:208).

Farklılıkların yönetimine yönelik çok sayıda tanım ve yaklaşım bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi bir anlamda örgütsel bağlılığı oluşturarak çalışma yaşamındaki eşitliği geliştirmeyi amaçlamaktadır. Gagnon ve Cornelius'a (2002) göre, çalışma yaşamında eşitliği sağlamayı amaçlayan farklılıklar yönetimi, eşitlikteki odak noktası olarak benzerlik kavramı yerine farklılık kavramını kullanması ile farkını geniş ölçüde ortaya koymaktadır. Onlara göre farklılıkların yönetimi, bireysel düzeydeki farklılıklara saygı gösterme ve baskın olmayan ya da aynı oranda temsil edilmeyen sosyal grupların farklılıklarına "farklılıklara yönelik eşitlik" anlayışı ile değer verme düşüncesine odaklanmaktadır (Bassett-Jones, Brown ve Cornelius, 2007:60).

ABD' de 1990' lı yıllarda ortaya çıkan farklılık yönetimi söylemi, kutuplaşmış çoğu çalışma yorumlarını bağdaştırarak gelişmesi sebebiyle katı eleştirel çevrelerde bile daha sıcak bir kabulle karşılanmaktadır. Farklılık yönetimi başlangıçta fırsat eşitliğine bir alternatif olarak sunulmuşken (Kandola&Fullerton, 1994), 20. yüzyılın ikinci yarısında ayrımcılığın ve eşitsizliklerin ortadan kaldırılması için uğraş veren girişimleri simgeleyen fırsat eşitliği üzerine yapılan çalışmalara tamamlayıcı bir yaklaşım olarak yeniden düzenlenmiştir. Diğer akademisyenler farklılık ve eşitlik çabalarının kutuplaşması konusundaki endişelerini dile getirmişler, öte yandan farklılık yönetimi söyleminin eşitlik meselelerini (Kirton&Greene, 2000) ve etik endişeleri (Gilbert, Stead&Ivancevich, 1999) benimseyebileceğini ileri sürmüşlerdir (Özbilgin, 2007:5).

Buna ek olarak, yönetim ve endüstri ilişkileri biliminin eleştirel yaklaşımıyla, farklılık vizyonunu geliştirmek üzere yeni girişimler olmuştur. Örneğin, Lorbiecki ve Jack (2000) farklılık söylemindeki değişiklikleri gözden geçirmişler ve daha eleştirel perspektiflere ihtiyaç olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca sömürge sonrası literatürün hâkimiyet kavramsallaştırmasının, farklılık yönetiminin politik ve tarihi analizlerine dâhil edilebilmesi halinde sömürge sonrası literatürün böylesi bir bakış açısı sağlayabileceğini de öne sürmüşlerdir. Greene ve Kirton (2000) farklılık yönetimi kavramının daha eleştirel bir perspektif yakalayabilmek için yeniden incelenebileceğini iddia ederek, farklılık yönetiminin zaman zaman bireyselleştirilmesinin kolektif düzeyde açığa çıkan eşitsizlikleri ele alma konusunda yetersiz kalması ile sonuçlandığı ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Mor Barak (2000) farklılık yönetimi kavramının daha kapsamlı oluşturulmasını savunmuştur. Kapsamlı uygulamalarla yerel, ulusal ve uluslar arası topluluklar düzeyindeki farklılıkların organizasyonel farklılıkla aynı seviyeye getirilmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, ekosistemler yaklaşımına dikkat çekmekte ve işyerinde artan farklılığın faydaları için kanıt sunmaktadır (Özbilgin, 2007:5).

Farklılık yönetimi kavramının 1980' li yılların sonunda ortaya çıkışından bu yana bu kavrama yönelik iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır: İlk yaklaşımda, Batı Avrupa' da ve daha çok ABD' de olmak üzere yönetim alanındaki bir grup akademisyen, danışman ve işveren, farklılık yönetimi kavramını, organizasyonel rekabeti ve performansı artırmanın yeni bir yöntemi olarak ivedilikle benimsemişler ve savunmuşlardır. İkinci yaklaşımda ise, eleştirel yönetim ve endüstriyel ilişkiler disiplininin gelen sendikacılar ve akademisyenlerden oluşan bir grup, farklılık yönetimi kavramını, sosyal eşitsizliğin ve işgücü eşitsizliğinin üstesinden gelinmesi konusundaki endişelerine karşı yetersiz olması açısından eleştirmişlerdir (Özbilgin, 2007:3).

Farklılıkların yönetimi konusunda çalışmalar yapan yazarların ve araştırmacıların bu kavramı nasıl ele aldıklarını anlamak ve kavramla ilgili anlamlı bir tanım oluşturmak için literatürde farklılıkların yönetimi ile ilgili yer alan bazı tanımlara yer vermek uygun olacaktır.

Mor Barak' a (2005:208) göre, farklılıkların yönetimi belirli politika ve programlar yolu ile oluşturulmuş biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel yapılara çalışanların daha iyi katılımını sağlamaya yönelik olarak oluşturulan gönüllü örgütsel faaliyetlerle ilgilidir.

Barutçugil (2004) ise, "farklılıkların yönetimi" kavramını üç farklı tanım ile açıklamaktadır (Barutçugil, 2004:230):

"Farklılıkları görmek, kabul etmek; bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifade ile etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır".

"Farklılıkların kurum performansını iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarına artıran önemli bir boyut olarak görülmesidir. Toplumlardaki giderek artan farklılıkları organizasyona taşıyan çalışanların daha iyi tanınması, anlaşılması ve onlara değer verilmesidir".

"Farklılıkların, organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görülmesidir".

Flood ve Romm (1996) da farklılıkların yönetimini, sosyal ve örgütsel ilişkilerde insanların karşılaştıkları farklılık sorunlarının yönetilmesi olarak tanımlamaktadırlar (Flood ve Romm, 1996:154).

Bartz vd.' ne (1990) göre farklılıkların yönetimi; "Çalışanlar arasında farklılıklar olduğunu ve bu farklılıklar iyi yönetildiğinde, işletmelerin daha verimli ve etkin çalışabilmeleri için birer varlığa dönüşebileceklerini anlamak" tır. Onlara göre ırk, kültür, etnik köken, cinsiyet, yaş, engellilik ve çalışma deneyimi farklılık boyutları arasında sayılabilmektedir (Furucus ve Mykletun, 2007'den akt. Sürgevil, 2008:121).

Farklılıkların yönetimi örgütte insan unsuruna ilişkin farklılıkların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortak bir noktada buluşturulması ve yönetilmesidir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütlerde farklı gruplara mensup tüm iş görenlerin biçimsel olmayan sosyal süreçlere ve iş görenlere gelişme fırsatları sunan biçimsel örgüt programlarına katılımını esas alan yeni bir felsefeyi ve yapısal düzenleme ve desenlemeyi gerekli kılmaktadır (Memduhoğlu, 2007:13).

Thomas' a (1990) göre ise farklılıkların yönetimi, örgüt çalışanları arasındaki farklılıkların değerine vurgu yapan yönetsel bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi yöneticilerin, farklı işgücünden yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Kamp ve Rasmussen, 2004:525).

Galagan (1991), Gill (1996) ve Stringer (1995) ise farklılıkların yönetimini, etnik köken ve cinsiyete dayalı eşitlik kavramının ötesine geçmek olarak tanımlamaktadırlar. Yaş, cinsel yönelim, dil, politik görüş, fiziksel ya da zihinsel yeterlilik, coğrafya, ailevi/medeni durum, din, meslek, eğitim ve sosyal sınıf gibi farklılıklardan söz etmektedirler (Mavin ve Girling, 2000:421).

Sürgevil' e (2008:126) göre ise farklılıkların yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.

Farklılık Yönetimi Avrupa Enstitüsü (2000) (The European Institute for Managing Diversity), farklılıkların yönetiminin özel sektör ve kamu sektöründe insan kaynağı olarak çalışan tüm bireylerin profesyonel ve özel yaşamlarının uyum için olmasına odaklandığını öne sürmektedir. Enstitü, farklılıkların yönetiminin, kurumsal amaçlara bağlı olarak yüksek derecede etkinlik ve yenilik ile tüm çalışanların yer alacağı ve katkıda bulunacağı destekleyici bir iklim yaratarak kurumsal faydaları artıracığını belirtmektedir (Mavin ve Girling, 2000:421).

Kertsen' e (2000:242) göre günümüzde farklılıkların yönetimi yaklaşımı, bütün farklılıkları kapsayan geniş farklılık tanımlarını kullanmaktadır. Bu durum farklılık tanımlarında “farklılaştığımız bütün yollar” olarak yansıtılır ve işgücü farklılığı her birimizi eşsiz bireyler olarak tanımlayan tüm farklılıkları kapsamaktadır. Kültür, etnik köken, ırk, cinsiyet, ulusal köken, yaş, din, engellilik, cinsel yönelim, eğitim, tecrübeler, bakış açıları ve inançlar çalışanların örgüte sağladığı farklılıkların bazılarıdır. Tüm bu farklılıkları anlayarak, onlara saygı duyarak ve değer vererek, farklılığın örgüte sağladığı kazançlardan faydalanılabilir.

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 biçimde yönetilmesi gerekir. Farklılıkların etkin yönetimi, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan organizasyonel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıyla sağlanabilir (Barutçugil, 2004:229-230).

Düren' e (1999:23-24) göre farklılıkların yönetimi, beş temel ilke üzerine kurulması gereken çok boyutlu bir kavramdır ve farklılıkların yönetiminin dayandığı temel ilkeler şunlardır (Budak, 2008:400-401):

1. Farklılıkların yönetimi, her şeyden önce çok yönlü ve geniş bir vizyondan bakmayı gerektirir. Günümüzün yönetim anlayışına göre tek bir “en iyi” bulunmamaktadır, farklı yol ve yöntemler kullanarak farklı iyi sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Farklılıkların yönetimine göre, her zaman daha özgün ve daha iyiye ulaşmayı sağlayacak yöntemler ve uygulamalar bulunmaktadır. Önemli olan önyargıları bir kenara bırakıp her türlü farklı düşünceye ve öneriye açık olmaktır.
2. Farklılıkların yönetimi, insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran çatışmaların da etkin yönetimini gerektirir. Çoğu insan farklılıkları

çatışma yaratan unsurlar olarak görür. Oysa farklılıkların yönetimi, insanlar arasındaki farklılıkların olumlu sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi esasına dayanır. Bu ise; ancak farklılık ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir.

3. Farklılıkların yönetimi, geleceğe ilişkin bakış açılarını çoğaltmayı gerektirir. Çok kültürlülük, sürekliliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken bir özelliktir. Bu anlamda, farklılıkların yönetimi sürekli dikkatli olmayı ve geleceğe yönelik hedefler koymayı gerektirir.
4. Farklılıkların yönetimi, çelişkiler ve farklılık karşısında tarafsız olmayı gerektirir. Bu tarafsızlık olmazsa farklılıkların etkin yönetimi de mümkün olamayacaktır, çünkü tarafsızlık ve eşitlik bu yaklaşımın esasını oluşturur. Farklılık yönetiminde önemli olan, farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, bu farklı yaklaşımlar arasında optimizasyonu sağlamaktır.
5. Farklılıkların yönetiminin bir diğer ilkesi, farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmaktır.

Farklılıkları etkin yönetmenin temel amacı, işletme çalışanlarını cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, etnik köken, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve hiyerarşi gibi farklılaştırıcı kimliklerden uzaklaştırarak onların sahip oldukları yetenekleri işletmenin amaçları ve organizasyonel etkinlik doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Gerçekten de özellikle küreselleşme sürecinde yaşanan bu değişimlerle baş edebilmek ve bunları bir gelişme fırsatı olarak kullanabilmek için çeşitliliklerin ve farklılıkların anlaşılması, uyum sağlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarına ait çeşitlilik ve farklılıklar rakamsal olarak bilançolarda yer almamakla birlikte, özellikle yaratıcılık ve yenilikçi düşünme sonrası sağladıkları artı değerler göz önüne alındığında işletmelere son derece önemli maddi katkılar da sağlamaktadırlar (Kamaşak ve Yücelen, 2007:32-33).

Örgüt geliştirme müdahalelerinden biri olan “Farklılıkların Yönetimi”, öncelikle çalışma yaşamındaki kişilerarası ve gruplar arası iletişim ve ilişkileri geliştirmek ile ilgilenmektedir. Odaklanılan müdahaleler, yöneticilerle yönettikleri çalışanlar, aynı düzeyde çalışanlar ve çalışanlarla müşteriler arasındaki müdahaleleri kapsamaktadır. Bu yolla gelişen insan ilişkilerinden beklenti, alışılmış olan özelliklere sahip bireylerden farklı olan çalışan ve yöneticilere karşı olan anlayışın ve takdir etme davranışlarının gelişimi yönündedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalardan beklentiler; çatışma ve stresin azalması, heterojen takımların ya da iş gruplarının üretkenliğinin artması, moral, iş doyumunu ve çalışma devamlılığında elde edilen gelişmeler şeklindedir. Farklılıkların yönetimi öncelikle farklılıklara yönelik farkındalık yaratacak bir program ile bu amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda farklılıkların yönetimi, çalışanların kendi sahip oldukları özelliklerden farklı özelliklere sahip olan diğer çalışanlara yönelik önyargılarını tanımlamalarını ve önlemelerini desteklemeye yönelik çabaları da içeren tutum değişimini de gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Diğer insan ilişkileri yaklaşımlarında olduğu gibi farklılıkların yönetimi de bireylerin tutumlarını değiştirmekle ilgilenir ve bireyleri davranışlarını değiştirmeye yönelik ikna etme girişimlerinde bulunur. Fakat genellikle farklılıkların yönetimi örgütsel yapı ve süreçlerin değişimi ile davranış değişimini sağlamamaktadır (Agócs ve Burr, 1996:36).

Bazı örgütler farklılıkların yönetimi konusunda birtakım hatalar yapmakta ve kendilerini savunmasız bırakmaktadır. James ve Wooten’ a (2001:17) göre, farklılıkların yönetiminin örgütlerde hayata geçmesini engelleyen altı engel bulunmaktadır:

1. **Benliğini koruma isteği:** İşgücündeki farklılığın nasıl yönetileceğini öğrenmek; akıllı, bilgili, iyi eğitilmiş, güçlü ve anlayış sahibi bireylerden oluşan üst yönetimin sorumluluğundadır. Ancak garip olan şu ki bu özellikler bir bireyin öğrenme kapasitesini engelleyebilmektedir. İşgücündeki farklılığın nasıl yönetileceğini öğrenmek yöneticinin sorumlu olduğu; kendi davranışı, kişiliği, kararları ya da politikaları ile yüzleşmesini gerektirmektedir. Eğer süreç ya da uygulama kişinin kişisel

imajını tehdit ediyorsa bu durum kişinin direnç göstermesine neden olabilir. Bu yüzden yöneticiler, işyerinde farklılık ve ayrımcılık gibi hassas konuların tartışılmasına gelindiğinde, ego savunma mekanizmalarına tutunmaktadırlar. “Politik anlamda doğru” bir çevrede yöneticiler, kendi görüşlerinin (politikalarının) ön yargılı ya da tam tersi belirli gruplar tarafından aşırı olumlu olarak karşılanmasından korktukları için, farklılık konularını (farklılık stratejilerinin hayata geçirilmesini) tartışmaktan kaçınabilirler.

2. Farklılık girişimleri ile ilgili uyumsuzluklar: Farklılıkların yönetimini öğrenme konusundaki bu engel, farklılık ile ilgili kullandığımız dilden kaynaklanmaktadır. Farklılıkların yönetimi genellikle bir amaç ya da ulaşılması gereken sayısal bir hedef olarak görülmektedir. Farklılıkların yönetimi genellikle kadınların ve azınlıkların işe alımlarına ve terfilerine yönelik bir kota oluşturma çalışması ya da olumlu eylem planı olarak düşünülerek yanlış yorumlanmaktadır. Bu programlar hem kendilerine adil davranılmadığı düşünen çoğunluk grup üyeleri hem de programlardan fayda sağlayan ancak yeteneklerinden ziyade demografik karakteristikleri nedeniyle öncelikli muamele gördüklerine inanarak daha düşük özsaygı edinen kişiler tarafından direnişle karşılaşmıştır.

3. Farklılıkların yönetiminin sonuçlara bağlanmasındaki başarısızlık: Genellikle yöneticiler, amaçları belirlerken farklılıkların yönetimini göz ardı etmektedirler. Bu yüzden elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçları herhangi bir şekilde farklılık konuları ile ilişkilendirmeleri olası değildir. Sonuç olarak ayrımcı hareketlerde bulunan çalışanların cezalandırılması davranış değişimi konusunda motive olmalarını da engelleyecektir. Eğer başarılı bir farklılıkların yönetimi süreci gerçekleşmezse, arzu edilen davranışlar da tekrarlanmayabilir.

4. Reaktif Öğrenme stratejilerine güven: Birçok örgütsel öğrenme süreci problemlerin neden oluştuğunu öğrenmek yerine ortaya çıktığı anda çözmek anlayışı ile gerçekleşmektedir. Örgütler ayrımcılık ile

suçlandıklarında, ayrımcılığa yol açan temel nedenleri bularak sorunların çözümünü araştırmak yerine, problemi çözme anlamında sadece dış kaynakların taleplerine uymaya ve bu konuda araştırma yapmaya yönelmektedir.

5. Savunma alışkanlıkları: Savunma alışkanlıkları ayrımcılıkla ilgili suçlamaların ortaya çıkması ile başlayabilecek derinlemesine bir öğrenim sürecini engellemektedir. Savunma hareketleri, politika ve davranışları, örgütlerin güç durumu tecrübe etmesine engeldir ya da çalışanları kendi kararları konusunda sorumlu olmalarından alıkoyan bir tehdittir. Bunun yerine bireyler yetersizliklere karşı başkalarını suçlayarak kendilerini savunurlar. Yöneticiler ne zaman imaj tehdit edici bir durumla karşılaşsalar, herhangi bir olayın gerçekleşmediğini savunarak problemi reddederler ya da firmanın sorumlu olmadığını söylerler, böylece kendi davranışlarını haklı çıkarmaya çalışırlar.

6. Bilgi eksikliği: Farklılıkları yönetmek ve ayrımcılığı önlemek örgütlerin konu ile ilgili önemli bilgileri ele geçirmelerini, saklamalarını, yeniden elde etmelerini ve aktarmalarını gerektirmektedir. Bazı örgütlerde, yalnızca birkaç üye, danışmanlar ya da birlikte çalıştıkları uzman firmalar ayrımcılığın önlenmesi konusunda bilgi sahibidir. Ayrımcılığın önlenmesi kolay gerçekleştirilebilecek bir süreç olmadığı için bu konuyu bilen uzman kişilerin deneyim ve bilgilerinden yararlanmak ve gerekirse örgütlere bu konularda destek olan firmalarla çalışmak bir çözüm olarak sunulabilir.

Örgütsel değişim programlarında sıkça yaşanan bir sorun da, teorik literatür ve profesyonel insan kaynakları yönetimi dergilerinde ifade edilenler ile farklılıkların yönetimi adı altında işgücünde gerçekte yapılanlar arasındaki büyük çelişkidir. Mighty (1991:67), farklılıklara değer vermenin çalışanların tutum ve davranışlarını, aynı zamanda da örgüt felsefesini ve kültürünü değiştirecek olan büyük bir örgütsel çaba gerektirdiğini savunmaktadır. Sonuç olarak örgütün yapı ve politikalarındaki değişim, örgüte fayda sağladığı kadar kadın ve azınlıklar için de daha iyi bir eşitlik

anlayışı sağlayacaktır. Bazı araştırma bulguları, özel eğitimlerin, özellikle heterojen grupların potansiyel sinerjilerinden yararlanmayı sağlayacak yeni yeterlilikler öğrenmeleri ile sonuçlanacağını göstermektedir. Morrison (1992), farklılıkların yönetiminin olumlu eylem stratejilerini ve yeni istihdam politika ve uygulamalarını tamamlayabileceğini, örgütte kadınların, etnik ve ırksal azınlıkların üst düzey yönetimde yer almalarını sağlayarak yapılan hataları telafi edebileceğini ileri sürmektedir (Agocs ve Burr, 1996:36).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, özellikle farklı ırk, etnisite ve uluslardan insanları bünyelerinde barındıran “Anglo Sakson” toplumlar için bir zorunluluk olarak değerlendirilirken, toplumumuzda bu farklılıkların önemli bir yer tutmaması ve sistemli bir ayrımcılık uygulaması olmamasından dolayı bu yönetim yaklaşımını gereksiz görme yanılığısına düşmemek gerekir. Çünkü farklılıkların yönetimi, demografik farklılıkların yanında çalışanların sosyal durumları, kültürel özellikleri, bireysel yetenekleri, engelleri gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsar (Memduhoğlu, 2007:12).

Tüm bu düşüncelerden hareketle *farklılıkların yönetimi*; tüm farklılık boyutlarını dikkate alarak, farklılıklara verdiği değeri kültür, politika ve uygulamaları ile yansıtabilen, içinde taşıdığı farklılıkları ve benzerlikleri ile bir bütün oluşturma çabası içinde olan bir örgütün var olabileceği düşüncesini savunan yönetsel bir anlayış olarak tanımlanabilir. Özellikle çalışanların ve paydaşların farklılığı ile ilgilenen ancak genel anlamda örgüt dışındaki farklılıkları da dikkate alan ve davranış, kültür ve tutum değişimine odaklanan farklılıkların yönetimi yaklaşımı, toplumda barış, uyum, işbirliği ve karşılıklı anlayışı sağlama konusunda önemli bir adım olarak nitelendirilebilir.

1.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bugün toplumun ve iş ortamlarının pek çok alanında söz konusu edilen insan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılığın yapılmaması, kadrolu çalışanların politika ve hareketleri ve hatta farklılıkların bir arada çalışması ve yönetilmesi gibi konular,

bugünkü konumlarına erişmeden önce bir takım aşamalardan geçmiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar öncelikle işletme yönetimlerinin, geçmişin olumsuz sonuçlar doğuran eşitsizliklerini yok etmek için başlattığı bir takım “olumlu eylemler” sonucu ortaya çıkmıştır (Sikula ve Mc Kenna, 1990’dan akt. Memduhoğlu, 2008:10).

“Eşitlikçi yaklaşım” ve “eşit istihdam fırsatı” na yönelik ilk yasal uygulamalar 1960’ ların başında ABD’ de ortaya çıkmıştır. Geçmişteki iş ayrımcılığını düzenlemeye ve gelecekteki ayrımları önlemeye yönelik olarak tasarlanan kanunlar özellikle ırk, inanç ve ulusal köken konularını içermekteydi. Çıkarılan yasaların iş alanındaki uygulamaları ise, avantajsız gruptaki bireylere iş vermek, onları eğitmek ve terfi ettirmek gibi programları içeriyordu. Ancak mevcut yasaların yetersiz uygulanmasından dolayı 1970’ lerden itibaren “*Olumlu Eylem*” yasalarının çerçeveleri genişletildi ve uygulamalar geliştirildi. Bireylerin işverenlere dava açma hakkı gibi önemli yasal değişiklikler de bu dönemde uygulamaya kondu. Aslında özellikle kadınları ve azınlıkları koruyan yasalar 1970’ lerden önce doğmuştu ancak, 1970-1980 yılları arasında bu konulara ilişkin yasalar hızlı bir şekilde geliştirildi. Aynı dönem içerisinde sadece yasal olarak değil, işverenlerin uygulamaları açısından da *olumlu eylem* uygulamalarında gelişmeler meydana geldi (Memduhoğlu, 2008:10-11).

1980’ lerden itibaren *olumlu eylem* uygulamalarının yasal zorunluluktan ziyade insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda olan bir konu olduğu anlayışı benimsenmeye başlandı. Olumlu eylem uygulamaları da; sorumlulukları güçlendiren ve işletmede çalışan tüm insan gücünün yeteneklerini kullanmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaya başlandı. 1980’ lerden itibaren işletmeler, farklılıkları oluşturmanın rekabet avantajı sağladığını ve farklılıklara sahip bireylerin işletmeler için yaratıcılık, yenilik ve insan gücünde enerji demek olduğunu görmeye başlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte olumlu eylem uygulamaları yerini giderek farklılıkların yönetimi uygulamalarına bırakmaya başladı. Çünkü farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar hem eşit istihdam fırsatı gibi olumlu eylem uygulamalarını içeriyor hem de fazlasını vaat ediyordu. 1991’ in başında ABD’ de

gerçekleştirilen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı (Annual National Diversity Conferences) farklılıkların yönetimi uygulamalarının gelişmesine destekte bulunarak, farklılıkların yönetimi programlarının geliştirilmesini ve uygulamaya başlanmasını sağlamıştır (Memduhoğlu, 2008:11).

Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem ve Farklılıkların Yönetimi, Amerika ve Kanada’ daki toplumun ve işgücünün iki mevcut gerçeğine yönelik uygulamaları ifade etmektedirler: Farklılık ve eşitsizlik. Her iki ülke de global pazarda yer almaktadır ve bu ülkelerdeki örgütler, çalışanları aracılığı ile müşterilerinin sahip oldukları farklılıklarla ilgili hale gelmektedirler. Heterojen olan müşteri grubunun taleplerini etkili bir şekilde karşılamanın, sürekli gelişen hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için kaçınılmaz bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Ayrıca, işgücü farklılığı, çeşitli geçmiş deneyimlere sahip bireylerden oluşan karar alma gruplarına çok sayıda sorumluluk yükleyen örgütlere de cesaret vermektedir (Agócs ve Burr, 1996:31).

Farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişim sürecini anlamak eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem yaklaşımlarını bilmek, farklılıkların yönetimi yaklaşımları ile benzer ve farklı olan yönlerinin belirlemek ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde; “*eşit istihdam fırsatı*”, “*olumlu eylem*” yaklaşımları ve bu yaklaşımların “*farklılıkların yönetimi*” yaklaşımı ile karşılaştırmaları üzerinde durulmaktadır.

1.8.1. Eşit İstihdam Fırsatı

Eşit istihdam fırsatının temelini Amerika’ daki 1964 yılı İnsan Hakları Yasası (7. Başlık) oluşturmaktadır. İnsan Hakları Yasası Madde 7’ nin başlığı “Eşit İstihdam Fırsatı”dır ve buna göre işverenler, sendikalar ve tüm istihdam kurumları ırk, renk, din, cinsiyet veya ulusal köken gözetmeden her kişiye istihdamın tüm evrelerinde eşit muamele göstermekle yükümlü ve zorunludur. İşe alma, yetiştirme, çıraklık programları, terfi, iş görevleri ve diğer personel uygulamaları bu kapsamın içindedir. Yasa başta dinsel örgütler olmak üzere cinsiyet, din veya ulusal kökenin işletmenin

veya kurumun normal faaliyeti için gerekli bir mesleki nitelik olduğu durumlarda bazı istisnaları kabul etmiştir. Yine yasa işte kıdemini seçenik olarak kullanılmasını da muaf tutmuştur (Davis, 1984:426).

Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunity), örgütün insan kaynaklarının ve yönetiminin işe alım, eğitim, terfi, ücret gibi uygulamalarda iş başvurusunda bulunanlara ve çalışanlara adil davranmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. *Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (Equal Employment Opportunity Commission-EEOC)* ise, işgücündeki farklılığa yönelik oluşturulan yasanın gerekliliklerinin yapılıp yapılmadığını izlemek ve yasanın yaptırımları konusunda zorlamak için oluşturulmuştur (Hubbard, 2004:42).

1964 yılında Amerika’ da İnsan Hakları Yasası (7. başlık), özellikle de azınlıkları ve kadınları etkileyen istihdam politika ve uygulamalarını tanımlamak ve geçerli hale getirmek amacı ile *Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu’* nun kurulmasını öngörmüştür. Eşit istihdam fırsatı farklı ten rengine sahip insanlar ve kadınlar için önemli bir adım niteliği taşımaktadır. Böylece insanlar komisyon rehberliğinde işverenlerini şikâyet etme hakkına sahip olmuşlardır. Eğer işveren şikâyeti dikkate almaz ve herhangi bir değişim göstermezse çalışan direkt olarak, bulunduğu bölgedeki bir eşit istihdam ofisine giderek bir şikâyet dosyası açabilmekteydi. Eğer çalışan aynı şikâyete sahip başka çalışanlar olduğunu da ispatlarsa, bu bir grup davasına da dönüşebilirdi. Komisyon işverenin mevcut ayrımcılık sorununu çözmesini sağlayamadığında çalışanlar grup dava dosyası açabilmekte ve sonuçta mahkeme konu üzerinde karara varmaktaydı (Carr-Ruffino, 1998:1-10).

Eşit İstihdam Yasası’ nın en önemli avantajı, çalışanların ayrımcılığa karşı çıkabilmeleri için direkt bir yol sağlamasıdır. Yasanın dezavantajı ise, bireylerin yapılan ayrımcılığı kanıtlamalarının oldukça zor olmasıdır. Ayrımcılık gibi sebeplerden dolayı örgütü çeşitli birimlere şikâyet eden çalışanlar *sorun yaratanlar* olarak adlandırılmakta ve en kısa sürede örgütten uzaklaştırılmaktadır. Bu tarz misillemeler yasal değildir ancak eğer yazılı olarak değil sadece sözle yapıldıysa ispatlamak imkânsızdır. Böyle bir yolu tercih eden çalışanların kariyer ilerlemeleri

yaklaşık dört yıl boyunca gelişme göstermemektedir. Genellikle örgütlerini ya da mesleklerini değiştirmek ve meslek hayatlarına yeniden başlamak zorunda kalmaktadırlar (Carr-Ruffino, 1998:1-10).

İstihdam eşitliği, Kanadalı politikacılar tarafından ırksal azınlıklar, engelli insanlar, yerli insanlar ve kadınların maruz kaldıkları geçmişten beri süregelen ayrımcılık ve dezavantajlara karşı tepki olarak oluşturulmuştur. 1995 yılında revize edilen *Federal İstihdam Eşitliği Yasası* ve *Federal Sözleşmeler Programı* kapsamındaki işverenler; kendi işgücü özelliklerini temsil eden verileri toplamak ve raporlamak zorundadırlar. Ayrıca işverenlerin işe alım ve terfi konusundaki hedeflerini, istihdam politika ve uygulamalarında yer alan ve ayrımcılığa neden olan birtakım engelleri ortadan kaldırmaya ve işgücüne farklılığı yerleştirmeye yönelik önlemlerini içeren bir plan yapmaları gerekmektedir. Yasa kapsamındaki işverenler denetimlere tabidir ve bildirimleri de sistematik ayrımcılıklarla ilgili şikâyetleri yargılama ve dava etme yetkisi verilen Kanada İnsan Hakları Komisyonu ve halk için ulaşılabilir niteliktedir (Agócs ve Burr, 1996:34).

1994–1995 yılları arasındaki kısa dönemde Ontario eyaleti yetki alanında olan işverenler Yeni Demokratik Parti’ nin çoğunluk sağlayarak hükümete gelmesi ile yürürlüğe konan Eşit İstihdam Yasası’ na (1993) tabi tutuldular. Ancak bu yasa daha sonraki muhafazakâr hükümet tarafından iptal edildi. *İş Kotaları İptal Kanunu* (1995) ise Ontario’ da gerçekleştirilen, kurumsal küçülme, yaygın işsizlik ve istihdam sorunları ile ortaya çıkan korku ve endişenin ön plana çıkarıldığı politik kampanyalar sonucunda yürürlüğe girmiştir. “İş kotaları” ve “ayrımcılık karşıtı” gibi kavramların kampanya süresince yanlış kullanılması, Eşit İstihdam Yasası’ na neden ihtiyaç duyulduğunun gerçek anlamda açıklanmamasına neden olmuştur (Agócs ve Burr, 1996:34).

Eşit İstihdam Yasası işverenlere aşağıda yer alan uygulamaları yerine getirmeye zorlamaktadır (Agócs ve Burr, 1996:34-35):

- Eşit İstihdam hakkında çalışanlara bilgi sağlanması,

- Çalışanların belirli gruplardaki üyeliklerini gönüllü olarak raporlamalarına dayanan işyeri istatistiğini yönetmek,
- Herhangi bir sistematik bariyer olup olmadığını belirlemek için insan kaynakları yönetimindeki bütün durumlar için kullanılan biçimsel ve biçimsel olmayan politika ve uygulamaların incelemesini yürütmek,
- Dezavantajlı durumda olan grupların özel ihtiyaçlarını karşılamak için ayrımcılık bariyerlerini ortadan kaldırmaya ve önlemler almaya yönelik planlar yapmak,
- Örgüt hiyerarşisinin her kademesinde yer alan kadınların, ırksal azınlıkların, yerli bireylerin ve engelli insanların örgütteki çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik amaçlar ve zaman çizelgeleri oluşturmak,
- Eşitlik planını olabildiğince etkili hale getirmek için her üç yılda bir revize ederek, eşitlik sürecindeki gelişmeyi izlemek ve değerlendirmek.

Eşit İstihdam Yasası, belirtilen adımların birkaçının sendikalaşmış kuruluşlarda sendika ve örgüt tarafından ortaklaşa üstlenilmesini ve çalışma yaşamında çalışanlara planların uygulanması ve gelişmesi hakkında danışmanlık yapılmasını gerektirmektedir. Ne *Ontario* yönetimi ne de yasa, işverenleri işe alma ya da diğer tür kotalarla ilgili zorlamamışlardır. Yasalar işverenleri uzun zamandır dezavantajlı durumda olan grupların koşullarının iyileştirilmesine yönelik kendi amaçlarını oluşturmaya zorlamışlardır. Ontario İstihdam Eşitliği Yasası' nın iptal edilmesine rağmen, yasanın bazı özellikleri 1995 yılında revize edilen Eşit İstihdam Yasası' na dâhil edilmiştir (Agócs ve Burr, 1996:35).

1.8.2. Olumlu Eylem

Son zamanlarda, azınlıklar ve temsil oranı düşük gruplar için eşit istihdam olanaklarına sahip olmaları için yapılan faaliyetler önem kazanmaktadır. Toplumda geçmişten beri süregelen ayrımcılıkların ve adaletsiz davranışların giderilmesi ve farklı özellikleri olan bireyler arasında eşitliğin sağlanması amacıyla geliştirilen olumlu eylem düşüncesi ise, hem azınlık hem de çoğunluğu oluşturan bireyler

tarafından etkisiz bir sosyal değişim aracı olarak algılanmaktadır (Gilbert ve Stead, 1999:239).

İnsan Hakları Yasası 7. başlık (1964), azınlıktaki bireylere eşit istihdam fırsatı umudu yaratan önemli bir etken olmuştur. 2 Nisan 1972 tarihinde Amerika’ da Başkan Lyndon B. Johnson tarafından imzalanan ve olumlu eylemi ana hatları ile açıklayan kanuni kararnameden önce olumlu eyleme yönelik özel bir strateji bulunmamaktaydı. Olumlu eyleme yönelik amaçları ve zaman planlarını açıklayan kanuni kararname ise sonraki Başkan Richard M. Nixon tarafından imzalanmıştır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999:62).

Amerika kökenli olan *olumlu eylem (affirmative action)* kavramı, eğitim ve iş yaşamında farklı ten renginde olanlara yönelik olarak yapılan, genellikle dışlama ve toplumsal ayırım davranışları ile sonuçlanan ırksal ayrımcılığa yönelik bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Amerikan hükümetinden taahhüt, ödenek ve diğer faydalar sağlayan işverenlerden, federal düzenlemeye göre, sahip oldukları işgücü kompozisyonu ile ilgili verileri toplamaları, raporlamaları ve ayrıca dezavantajlı durumda olan grupların temsilini geliştirmek için işe alımlarına yönelik zaman çizelgeleri ve amaçlar oluşturmaları istenmişti. Sözü geçen gruplar, kadınlardan, farklı ten rengine sahip insanlardan, İspanyol ırkıdan olan insanlardan, Asyalılardan ve Yerlilerden oluşmaktadır. Bazı kriterlere tam anlamıyla uyulmasa da, işverenler 1970’ li yılların sonuna kadar “olumlu eylem”e uyum göstermeye yönelik işe alım gerekliliklerini yerine getirmeye zorlanmışlardır (Agócs ve Burr, 1996:32).

Olumlu eylem yaklaşımı her ne kadar eşit fırsatları sağlamayı amaçlasa da, haksızlık olarak algılanan pozitif ayrımcılık ve bazı yanlış uygulamalar nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açabildiği belirtilmektedir. Bu olumsuzlukların bazıları şöyle sıralanabilir (Memduhoğlu, 2008:30):

- “Olumlu eylem gerçekte hiç ayrımcılığa maruz kalmayan pek çok kesimin, çoğunluğun sırtından geçindiği haksız bir ulufe (handout) sistem yaratmıştır (Robinson, 1992; Heilman, 1994)”.

- “Azınlıklara yönelik düşük işe alma performans standartları yaratmaktadır. Bu da örgütün verimliliğini düşürmekte ve amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır (Affirmative Action Update, 1996; Wynter, 1994)”.
- “İşe kabul kriterleri göz ardı edilerek tahsis edilen kotalara göre işe alınanlar, iş arkadaşları ve örgütün diğer üyeleri tarafından düşük yetenekli olarak algılanmakta; böylelikle bunlar örgütte damgalanmakta ve kendilerine olumsuz yaklaşılmaktadır (Hielman, Block ve Lucas, 1992)”.
- “Bu yaklaşımda azınlıklar kendi meslek amaçlarını ve kısa vadeli gereksinimlerini bir ölçüde elde etmektedirler. Ancak uzun vadede, bu kişilerin iş doyumu ve memnuniyetleri düşmektedir (Affirmative Action Update, 1996)”.

1.8.3. Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Zaman zaman karıştırılan ve birbirinin yerine kullanılan bu üç yaklaşımın (eşit istihdam fırsatı, olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi) kavramsal ve kuramsal olarak anlam kazanması için birbirleriyle olan benzer ve farklı yönlerine dikkat çekilmesi uygun görülmektedir. Bu nedenle aşağıda bu üç kavramla ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

İlk olarak eşit fırsatlar ve farklılıkların yönetimi kavramlarına bakıldığında, literatürde bu kavramlar arasında belirgin farklılıklar bulunduğu göze çarpmaktadır. Eşitlik, eşit olma durumu olarak tanımlanmıştır. Farklılık ise “farklı” olma durumu olarak tanımlanabilir. Farklılıkların yönetimi ve eşit fırsatlar kavramlarına bakıldığında ise, farklılıkların yönetiminin daha çok yapmayı ve olumluyu destekleyici bir tavır sergilerken, eşit fırsatların yapmamayı ve olumsuz destekleyici bir tavır sergilediği görülmektedir. Farklılıkların yönetimi, farklı olmaları nedeniyle bireylerin desteklendiği, potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ve gelişimin sağlanabildiği bir örgüt çevresi yaratabilmekten bahsetmektedir. Eşit fırsatlar ise,

örgüt çevresindeki bir grup insanın korunması anlamına gelmektedir (Mavin ve Girling, 1999'dan akt. Mavin ve Girling, 2000:423).

“Fırsat eşitliği için yasal uygunluk (uyum) durumu ile farklılık yönetimi için gönüllü yardımseverlik durumu arasındaki ayrılıkları ele alma çağrılarında da bulunulmuştur. Yasalar toplumsal farklılığın her kıyasına fırsat eşitliğini götürmekte yeterli değildir (Özbilgin, 2002). Bazı eleştirmenler farklılık yönetiminin işverenlerin eşitlik çabalarını azalttığını (tam anlamıyla sulandırdığını ya da saflığını bozduğunu olmalı), fırsat eşitliği sağlamak ve cinsiyet, ırk, engellilik, cinsel yönelim ayrımcılıklarını ortadan kaldırmak gibi yasal ve toplumsal yükümlülükleri üzerine yoğunlaşmalarını engellediğini iddia etmişlerdir (Greene ve Kirton, 2002; Dickens, 1999). Barmes ve Ashtiany (2003) yönetim uygulamalarında farklılık söyleminin beraberinde getirdiği yasal boşlukların ele alınması için yasal reformlar çağrısında bulunmuşlardır. Cinsiyet, ırk ve engellilik ayrımcılıklarının ortadan kaldırılması konusundaki mevcut yasaların, eşitsizliklerin ortadan kaldırılması için sınırlı bir kapsama sahip olduğunu iddia etmektedirler. Benzer şekilde, yasaların geniş kapsamda eşitsizliklerle mücadele edecek şekilde düzenlenmesi, eşitlik ve farklılık savunucuları arasındaki bölünmeyi –bunlardan ilki eylem için yasalara önem verirken diğeri gönüllülük durumunu vurgular- ortadan kaldırmaya da yardımcı olabilir” (Özbilgin, 2007:6).

Hall ve Parker (1993) ve Thomas (1990) eşit fırsatlar ve farklılıkların yönetimi arasında var olan beş temel ayırımdan söz etmişleridir (Mavin ve Girling, 2000:423):

1. Farklılıkların yönetimi sadece ayrımcılıkla ilgili konuların üzerinde durmaz; aynı zamanda, çalışanların potansiyellerini üst seviyeye çıkarmaları ve örgüte katkı sağlamaları ile ilgilenmektedir.
2. Farklılıkların yönetimi, kadınları, etnik azınlıkları ve engellileri göz önünde bulunduran eşit fırsatlar yaklaşımının aksine bütün insanları göz önünde bulundurmaktadır.

3. Farklılıkların yönetimi örgüt içindeki değişim, kültür ve örgüt amaçlarına ulaşma ile ilgilenmektedir. Bu nedenle gerçekleştirilmesinde bir fayda sağlanması gerekmektedir.
4. Eşit fırsatların tam anlamıyla insan kaynakları departmanının ilgi alanında olduğu düşünülürken, farklılıkların yönetimi tüm çalışanların özellikle de örgütteki yöneticilerin sorumluluğundadır.
5. Farklılıkların yönetimi, “olumlu eylem” i dayanak noktası olarak görmemesi ile de eşit fırsatlardan ayrılmaktadır.

Olumlu eylem ise işverenler tarafından, çoğunluğu oluşturan gruplara daha önceleri sağlanan eşit istihdam fırsatının dışlanan azınlık gruplarına da sağlanması için oluşturulan bir takım proaktif çabalar olarak tanımlanabilir. Yaklaşımın amacı, geçmiş dönemlerde işgücünde yer alamayan azınlık gruplarına istihdam olanağı yaratmaktır. Olumlu eylem programlarının gelişim sürecinde örgütler, geçmişte dışlanan grup üyeleri ilgili istihdam kararlarını izlemek ve istihdam ve kariyer ilerlemelerine olanak tanımayan engelleri kaldırmak için birtakım “kimlik bilinci oluşturma” uygulamaları gerçekleştirirler (Linnehan ve Konrad, 1999:407).

Kimlik bilinci oluşturma faaliyetleri örgütler tarafından kanun ve düzenlemelere uymak adına gerçekleştirilmiştir. ABD’ nin 1964 tarihli İnsan Hakları Yasası azınlıklara eşit fırsatlar sunmada önemli haklar getirmiş, daha sonra yapılan düzenlemeler ile de eşit istihdam fırsatının yasal çerçevesi belirlenmiştir. Olumlu eylem ise, birden çok anayasa mahkemesi kararı ile açıklanan bir takım kanunlarla oluşturulmuştur. Buna karşılık farklılıkların yönetimini konu alan hiçbir kanun ya da kararname bulunmamaktadır (Linnehan ve Konrad, 1999:407).

Farklılıklara ilişkin en önemli konulardan biri de, farklılıkların yönetimi kavramı ile olumlu eylem kavramı ile arasında oluşan anlam karmaşasıdır. Yanlış bir varsayım olmasına rağmen, birçok insan iki kavramında “aynı” olduğunu düşünmektedir. Farklılıkların yönetimi, farklı geçmiş deneyimlere sahip bireylerden oluşan işgücünün yönetimini ifade etmektedir. Yasal olarak herhangi bir yaptırım yoktur (Sonnenschein, 1997:25-26).

Farklılıkların yönetimi ve olumlu eylem arasındaki anlam karmaşasına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. İnsanlar genellikle toplumu yansıtan farklılığı anlamak yerine, olumlu eylemin örgütlerde farklılık sağladığını düşünürler. Bazı örgütler “farklılıkların yönetimi” ve “olumlu eylem” kavramlarını aynı anlamda kullanarak, çalışanlarının bu iki kavramı yanlış algılamalarına neden olmaktadır. Karmaşa bazı örgütlerde, farklı geçmiş deneyimlere sahip bireylerin birlikte çalışabilmelerini sağlamak için gerçekleştirilen farklılık eğitim programları süresince de meydana gelmektedir. Farklılıkların yönetimi olumlu eylemi desteklemekte ve başarısına katkı sağlamaktadır. Ancak, yasal olarak desteklenen olumlu eylem politikasından birçok yönüyle ayrılmaktadır (Sonnenschein, 1997:25-26).

Olumlu eylem konusu, farklılık yönetimine yönelik eleştirilerin kilit noktalarından (bölgelerinden) biridir. Olumlu eylem girişimleri, basit eşit muamele koşullarından ve ayrımcılık bariyerlerinin ortadan kaldırılması vasıtasıyla ortaya çıkan bir "adil rekabet alanı" oluşumundan daha farklıdır. Eğer -muhtemelen geçmişteki ırkçılık ve ayrımcılık hareketi sebebiyle- dışlanan azınlıklar çok farklı ve dezavantajlı noktalardan başlıyorsa, bu tür önlemler yeterli olmamaktadır. Olumlu eylem, dışlamanın belli gruplar tarafından geçmiş dönemlerde tecrübe edinilmesi yolu ile ortaya çıkan ve yapısal ayrımcılığın bir türü olarak bilinen "tarihi ayrımcılık" ın varlığını onaylamaktadır. Bu da, mevcut ayrımcılık süreçleri ortadan kaldırılırsa dahi fırsat eşitsizliğinin devam edeceği anlamını taşımaktadır. Örneğin, eğer geçmiş dönemdeki ayrımcılıklar azınlık grubuna mensup üyeleri değersiz işlere yönlendirmişse, bu tür eşitsizliklerin yarattığı etkiler, işgücü ayrımcılığı ortadan kaldırıldıktan sonra bile bir jenerasyonu daha etkileyecektir. Olumlu eylem, herkese eşit davranmanın biraz daha ötesine geçen bir kavramdır. “Eşit muamele” iş başvurusunda bulunan insanlara farklılık gözetmeksizin eşit muamele etmek anlamında iken, “olumlu eylem”, azınlık ya da dışlanmış grupta bulunanların istihdamını teşvik etmek için daha fazla çaba sarf etmek anlamındadır. Bu nedenle olumlu eylem aslında, dışlanmış azınlıklar için, ulusun geneli için yapılandırılmış fazlasını yapmak anlamını taşımaktadır. Olumlu eylem, “farklılıkların yönetimi öncesi”nde, eşit fırsatlar yaratmaya yönelik önemli bir anlayış olarak kabul edilmektedir (Wrench, 2005:81-82).

Edward Jones (1992), Amerika’ da olumlu eylem hareketinden vazgeçilerek, farklılıkların yönetimine yönelimi eleştirerek, tespitte bulunmaktadır (Agocs ve Burr, 1996:38):

“Birçok siyah yönetici, ırksal ayrımcılığa yönelik verilerin ayrımcılık devam ettiği sürece başarı engellerinin daha güçlü ve zor olacağını göstermesine karşın örgütlerinin ırksal gerçekleri görmezden gelen eğitim programlarını sürdürdükleri için şikâyette bulunmuşlardır. Ayrıca bu yöneticiler beyaz yöneticilerin kendilerini cinsiyete ve homojenliğe yönelik farklılık programları ile sınırlandırarak, ırksal gerçekleri görmezden geldiklerini belirtmişlerdir. Eğer bu durum devam ederse, ırksal ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik başlatılan süreç sona erecektir”.

İstihdamdaki ayrımcılığı her yönüyle ele almamak ve bu durumun yarattığı dezavantaj sonucunda, farklılıkların yönetimi eşitsizlik konusunu bulandırmakta ve örgüt politika ve uygulamalarının, engellilik, etnik köken, ırk ve cinsiyete bağlı eşitsizliğin sürdürülmesine katkıda bulunan ayrımcılık engellerini nasıl yarattığı konusundaki soruları yanıtsız bırakmaktadır. Farklılık eğitiminde kullanılan dil de farklılıkların yönetiminin bazı konularda net ifadeler kullanmadığının bir göstergesidir. Eğitimciler “ırkçılık”, “cinsiyet ayrımcılığı”, “ırkçılık karşıtlığı”, “feminizm” ve “ayrımcılık” kavramlarını nadiren kullanılırken, bunların yerine “farklılık”, “çok kültürlülük” gibi kavramları daha çok kullanmaktadırlar. “Farklılık” bazen “eşitsizlik” ya da “eşitlik” kavramları ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Eğer olumlu eylemde kullanılan dil ve kuramsal çerçeveler farklılıkların yönetimi döneminde hiçe sayılırsa, dezavantajlı gruplar “mağdurlar”, “belirli gruplar” ya da “hedef gruplar” olarak adlandırılabilir. Bu durum olumlu bir gelişme olarak görülse de, sonuçta ayrımcılıktan ve örgütteki karar vericilerin çözüm geliştirme konusundaki sorumluluklarından bahsedilmesini engellemektedir. Eşit istihdam ve olumlu eylem yaklaşımlarından uzaklaşarak farklılıkların yönetimine odaklanmak, Amerika ve Kanada’daki toplumun temel gücünü oluşturan cinsiyet ve ırksal yönden farklı olanlara yönelik yapılmak istenen hareket amaçlarının kaybedilmesine neden olabilir (Agocs ve Burr, 1996:38).

“Olumlu eylem hareketi, hala birçok insan tarafından güçlü bir destek olarak algılanmasına rağmen, olumlu eyleme yönelik yanlış algılamalar “kota” teriminin yanlış kullanılmasından ve “kalifiye” kelimesinin ihmal edilmesinden kaynaklanmaktadır. 1970, 1980 ve 1990’ lı yıllarda “kota” kelimesi olumlu eylem kavramı ile ilgili olarak kullanılmıştır (Smith, 1978; ‘The New Bias’, 1981; Whitmire, 1984; Yang ve diğerleri., 1995)” (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999:62).

Carr-Ruffino’ya (1998:1-11) göre *Olumlu Eylem Yasası* işvereni kotalara uymaya zorlayamaz. Nadir de olsa bazı durumlarda, Birmingham İtfaiye Teşkilatı gibi, azınlığı oluşturan çalışanlar dava açabilirler. Eğer yargıç ayrımcılık sorununun ilerlemiş olduğuna kanaat getirirse, bu durumda mahkeme değişim için bazı kotalar oluşturmalıdır. Ancak hemen hemen tüm örneklerde normal Olumlu Eylem Yasası’nın uygulandığı görülmektedir. Buna göre firmalar kendi sayısal hedeflerini kendileri oluşturmaktadırlar. Hedefler kota değildirler çünkü esneklerdir. Örgütler farklı işgücü yaratmak için iyi niyetli olarak çaba sarf ettiklerini gösterdikleri sürece cezalandırılmazlar. Tüm gruplar örgütün bütün seviyelerinde tam anlamıyla temsil edilmeye başlandığı gün, olumlu eylem programları ve hedefleri görevini tamamlamış olacaktır.

Örgütteki farklılık derecesinin nasıl ölçüleceği ile ilgili sorular halen kesin yanıt bulamamaktadır. Bu durumda gerekli olan, ilerlemeyi izlemek ve değişimi açıklayabilecek nitel ve nicel bulguları elde etmektir. Bunun yanında, uygulama sürecinde yapılanlar gözle görülemeyen ve ölçülmesi oldukça zor olan değişimlerle (örneğin, kültürel farkındalık) sonuçlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi uygulamaları sonucunda elde edilen faydayı (karı) hesaplayabilmek ya da ölçebilmek oldukça zordur; çünkü neden sonuç ilişkisi genellikle belirsizdir. Olumlu eylem yaklaşımı işgücündeki değişimleri sağlamak ve ölçmek için bazı durumlarda “kota” ve “hedeflerin” kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Ancak birçok yazar (örn. Kandola ve Fullerton, 1994), uygulama örneklerine ve bulgulara dayanarak farklılıkların yönetiminde kota ve hedeflerin kullanımının uygun olmadığını belirtmektedirler. Farklılık yönetimi literatürü şimdiye kadar bu konuda açık bir öneride bulunmamıştır (Gröschl ve Doherty, 1999:263).

Çalışanların işe alımlarının ya da terfi etmelerinin kota ya da diğer olumlu eylem politikaları sonucu gerçekleşmesi, bu çalışanların sadece yeteneklerine ya da performanslarına göre işe alınmayacakları ya da terfi ettirilmeyecekleri düşüncesine dayanmaktadır. En üzücü sonuç, açıkça söylenmeyen düşüncelerin ve önyargıların “Pigmalion Etkisi” yaratmasıdır. Pigmalion etkisi, başka insanların bizden istekleri ve bize yönelik düşünceleri doğrultusunda yaşama fikrini ifade etmektedir. Bu durum çalışanların kendi yeterlilikleri ve başkalarının beklentilerinin çok altında performans göstermelerine yol açmaktadır (Gardenswartz ve Row, 1996’ dan akt. Bergen, Soper ve Foster, 2002:242). New York Üniversitesi’ nde yapılan çalışmalar, yeteneklerinden çok sadece cinsiyet sebebiyle tercih edilerek işe alındıklarına ya da terfi ettirildiklerine inanan kadınların hem performanslarını düşürdüklerini hem de zorluk derecesi daha az olan işleri tercih ettiklerini göstermektedir (DeAngelis, 1995’ den akt. Bergen, Soper ve Foster, 2002:242).

Dreachslin (1999), olumlu eylem anlayışını eleştirerek, farklılıklara ve farklılıkların yönetimi anlayışının önemine vurgu yapmaktadır. Farklılıkların yönetildiği anlayışta farklılıklar yok sayılmaz, bir değer olarak kabul edilir. Bu farklılıklar örgütler için bir çeşitlilik, bir zenginlik olarak görülür. Çünkü her çalışan farklı özellikleriyle bir bütünlük oluşturur. Örneğin kadın mesleklerinin dayandığı ve olumlu eylem anlayışının dikkate almadığı, kadınların hoşgörüsü, sabır, karşıdakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi kadınsı özellikleri bir değer olarak görülür ve örgütsel/bireysel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönetimde dikkate alınır (Memduhoğlu, 2008:31).

“Farklılıkların yönetimi iki nedenden dolayı olumlu eyleme iyi bir alternatiftir. İlk olarak farklılıkların yönetimi örgütlerin farklı işgücünden yararlanmasını sağlayabilir. Cox ve Blake (1991), farklılıkların yönetiminin işgücü devir hızını ve işe devamsızlığı azalttığını, satış ve pazarlama çabalarını artırdığını, yaratıcılık ve yeniliği geliştirdiğini belirtmektedir. Böylece yöneticiler örgüt kaynaklarını farklılık çabalarına yöneltebilir ve farklılık konusunda sorumluluk alabilirler (Robinson ve Dechant, 1997). Diğer neden ise, farklılıkların yönetiminin işgücündeki demografik farklılığı artırmaya yönelik gönüllü kurumsal bir yaklaşım

olmasıdır. Agocs ve Burr (1996), farklılıkların yönetiminin bireylerde farklı olana karşı farkındalık sağlama ve empati geliştirme konusunda yardımcı olduğunu ve tutum değişimini desteklediğine dikkat çekmektedirler. Aynı zamanda farklılıkların yönetimi, tüm örgüt çalışanlarının örgütün resmi programlarına ve resmi olmayan iletişim ağına dâhil edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Sonuç olarak farklılıkların yönetimi olumlu eyleme göre daha açık ve net bir yaklaşım sergilemektedir” (Ng ve Burke, 2005:1196-1197).

“Çalışanların değerinin düşmesine katkıda bulunan hata, farklılıkların yönetimi ve olumlu eylem yaklaşımının eşit tutulmasından kaynaklanmaktadır (Riccucci, 1997). McDonald olumlu eylemin ırkçı davranışları somutlaştırdığını ileri sürmektedir. Farklılık danışmanı Donna Gillottee ise, olumlu eylemin sadece azınlıkları dezavantajlı durumda gördüğünü eklemiştir (McDonald, 1993). Durumu karmaşıklaştıran diğer bir yanlış düşünce de, özel kotaların oluşturulmasını gerektiren olumlu eylem ile farklılıkların yönetiminin karıştırılmasıdır (Bond ve Pyle, 1998). Olumlu eylem kotaları oluşturulurken temel alınan İnsan Hakları Yasası (1964), kaza, eyalet gibi belirli popülasyonlardaki işgücü eşitliğini sağlamak için bile olsa tüm kotaları açıkça reddetmektedir” (Bergen, Soper ve Foster, 2002:242).

Farklılıkların yönetimi kurumsal ya da yönetsel anlamda başlatılmış bir stratejidir. Farklılıkların yönetimi proaktif olabilir. Bu yaklaşım, her geçen gün sayısı artan farklı işgücünün sahip olduğu potansiyelden yararlanmak düşüncesine dayanmaktadır. Olumlu eylem ise reaktif bir yaklaşımdır, ahlaki değerlerin getirdiği zorunluluklar ve yasalar temel alınarak ortaya çıkmıştır. Farklı işgücünün yetersiz veya uygunsuz bir biçimde kullanılması yasal bir konu değildir; tamamen yönetim ve liderlikle ilgili bir konudur (Ivancevich ve Gilbert, 2000:88-89).

Tablo 1.3’ te farklılıkların yönetimi ve olumlu eylem yaklaşımlarının karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Tablo 1.3: Farklılıkların Yönetimi ve Olumlu Eylem Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Olumlu Eylem	Farklılıkların Yönetimi
İnsan Kaynakları Planlamasının stratejik kullanımı ile ilgilidir,	Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasına bağlı değildir,
Reaktiftir ve yasalara ve ahlaki değerlerin getirdiği zorunluluklara dayalıdır,	Proaktiftir,
Takım oluşturma konusunda herhangi bir yasal zorunluluğa bağlı değildir,	Farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan farklılık takımları kurmaya odaklıdır,
Öncelikle kadınlara ve farklı ten rengine sahip olan insanlara odaklanmaktadır,	İrk, etnik köken, yaş, din, cinsel yönelim, fiziksel engellilik gibi bireyleri farklılaştıran özellikler üzerinde durmaktadır,
Öncelikle herhangi bir örgüt için çalışan insanlara yöneliktir,	Özellikle çalışanların ve hissedarların farklılığı ile ilgilenmekte, genel anlamda örgüt dışındaki farklılıkları da dikkate almaktadır,
Çalışanların örgüt geleneklerine, kurallarına ve değerlerine uymalarını sağlamak için geliştirilmiştir,	Değer, gelenek ve kurallardaki farklılıkları dikkate alır ve önem verir,
Ayrımcılık anlayışını benimseyen ihlalcilere karşı yasaları kullanmaktadır,	İnsanların farklı özelliklere sahip olanlara yönelik sergiledikleri önyargı ile ilgilenmektedir,
Önyargılı işe alım ve ücret politikaları ile mücadele etmek amaçlanmaktadır,	Örgütlerde üretkenliği ve karlılığı arttırmak amaçlanmaktadır,

Geçmişte yapılan ayrımcılıkları telafi etmek istenmektedir,	Mevcut olan ve gelecekte oluşabilecek ayrımcılığı önlemek istenmektedir,
Örgütte sosyal olgulara bağlı olarak kararlar alınmaktadır,	Örgütte ekonomik sebeplere bağlı olarak kararlar alınmaktadır,
İşe alım faaliyetine yönelik amaçlar oluşturulmaktadır ve örgüte uyum izlenmektedir.	Farklı geçmiş deneyimlere sahip bireylerin birlikte çalışmalarını sağlayacak çeşitli araçlar kullanılmaktadır.

Kaynak: Ivancevich ve Gilbert, 2000, s. 89; Sonnenschein, 1997, s. 26.

Thomas' a (1990:107) göre ise, ilerleyen yıllarda “olumlu eylem” kavramı kendiliğinden önemini kaybedecektir. Etkili başarılarla imza atan olumlu eylem yaklaşımının önermelerine yönelik varsayımlar ve öncelikler artık geçerliliğini korumamaktadır. Thomas, Harvard Business Review’ de (1990) yer alan “From Affirmative Action to Affirmative Diversity” başlıklı makalesinde olumlu eylemin ortaya çıkmasını sağlayan gerekçeleri aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Beyaz ten rengine sahip erkekler artık Amerikan işgücünün büyük bir kısmını oluşturmaktadır. İşgücünün önemli bir kısmında, göçmenler, azınlıklar ve kadınlar yer almamaktadır.
- Amerikan ekonomisi katı, değiştirilmesi güç ancak gelişme potansiyeline olan bir yapıya sahiptir.
- Kadınlara, azınlıklara, göçmenlere ve siyah ten rengine sahip bireylere karşı yapılan asimilasyona son verilmesi ve bu bireylerin toplumda önem kazanmaları gerekmektedir.
- Irksal, etnik ve cinsel tercih bakımından farklı olanlara yönelik yapılan dışlama söz konusudur.
- Yasal ve sosyal baskı değişim için gereklidir.

Thomas (1990), olumlu eyleme yönelik yapılan önermelerin revize dilmesi gerektiğini dile getirerek, geçen zamanda meydana gelen farklılıklara da dikkat çekmiştir. İstatistiksel olarak genelin içinde hala azınlık olmalarına rağmen, azınlıklar, göçmenler, kadınlar ve yerli erkekler Amerika' nın sahip olduğu işgücünün yarısından fazlasını oluşturmaktadırlar. Beyaz erkeklerin toplam işgücündeki oranı on yıl içinde %15' lik bir artış sağlayacaktır. Buna göre bir zamanlar homojen olan işgücü artık en az toplum kadar "farklı" duruma gelmiştir. Amerika' nın ekonomik yapısı tüm iş gücü için yeterli olsa da, uzun zaman durgun ve sarsılmaz kalamayacaktır. Zaten Amerikalı şirketler, yaşamlarını sürdürmek, yerli ve yabancı pazara uyumlu olabilmek ve daha başarılı rekabet edebilmek için bulabilecekleri bütün işgücü yeteneklerine sahip olmak adına mücadele etmektedirler (Thomas, 1990:108).

Bu durumda kadınların ve azınlıkların problemi ise örgütte üst kademelerde çalışamamalarıdır. Azınlık mensuplarını ve kadınları yönetim ve liderlik pozisyonlarına taşıyarak sahip oldukları potansiyelden yararlanılabilir. Amerikalı işletmeler günümüzde çoğunluğu kadın ve azınlıklardan oluşan ve sürekli gelişme kaydeden çalışanlardan oluşmaktadır. Buna rağmen bu işletmelerde hala var olan önyargı azınlıkların ve kadınların işe alınmalarına engel olmaktadır. Firmaların azınlıklar ve kadınlara yönelik temkinli davranmasının nedeni ten rengi ve cinsiyetten öte, kadınların ve azınlıkların sahip oldukları eğitimleri ve özellikleridir. Aslında Amerika' da önemli yetenekleri ve özellikleri olan kadınlar ve siyah ten rengine sahip bireyler için bile günümüzde iş sahibi olmak kolay hale gelmiştir. Ancak daha sonra "plato" dönemine giren ve enerjilerini kaybeden çalışanlar işten ayrılmakta ya da kovulmaktadırlar. Yöneticilerin farklılıkların yönetimi konusundaki yetersizlikleri çalışanları ve firmaları engellemektedir (Thomas, 1990:108).

Thomas' a (1990:108) göre belirtilen değişimlerin gerçekleştirilmesinde olumlu eylemin önemli bir rolü vardır. Birçok örgütte ve toplumda da olumlu eylem bu rolü halen üstlenmektedir. Olumlu eylem yöneticilere dengesiz ve adaletsiz davranışlarından dolayı ortaya çıkan hatalarını düzeltme şansı vermek için tasarlanmış zoraki ve geçici bir müdahaledir. Thomas (1990), farklı özelliklere sahip

çalışanların oluşturduğu ve sürekli değişim içinde olan iş ortamlarında olumlu eylem gibi bir yaklaşımın tek başına ve uzun vadede görevini sürdüremeyeceğini savunmaktadır. Olumlu eylemin yaşanan değişimlere kısa vadede bile müdahale etmesi oldukça zordur; çünkü her şeyden önce istenilen “Meritokrasi” (yönetim erkinin, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne dayandığı yönetim biçimi) ile ters düştüğü düşünülür. Bu nedenle olumlu eylem, adaletsizce davranışlarda bulunduğunu düşünenler için bir “kırmızı bayrak”; fayda sağlayanlar için ise kötü bir intibadır.

“Farklılıkların yönetimi kavramı, olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı politikaları (Kramar, 1996) temel alınarak ortaya çıkmıştır. Ancak farklılıkların yönetimi özellikle eşitlik konularına yönelik önemli derecede farklı bir bakış açısına sahiptir (Humphries ve Grice, 1995; Bacchi, 1999). Eşit istihdam fırsatı, olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir” (Eveline ve Todd, 2000:35-36):

- **Hedef grup farklılığı:** “Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı önyargı, cinsiyetçilik, ırkçılık ve ayrımcılığı ortadan kaldırarak hedeflenen çalışan sınıfı ya da grubuna fayda sağlamayı amaçlamaktadırlar. Farklılıkların yönetimi hareketi ise, heterojen işgücüne değer vererek, hem finansal açıdan hem de rekabet edebilme gücü açısından avantajlı durumda olmaya odaklanmaktadır. Farklılıkların yönetimi sadece hedef gruplara değil örgütteki tüm çalışanlara fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Baker, 1996:140, Kramar, 1999)”.
- **Gruplara karşı bireyci yaklaşım:** “Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı gruplar arasındaki farklılıkları dengelemeye odaklanmaktadır. Oysa farklılıkların yönetimi bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir (Humphries ve Grice, 1995:22; Bacchi, 1999)” .
- **Eşitsizlik konusuna yönelik değişen ilgiler:** “Olumlu eylem ve eşit istihdam yaklaşımları eşit olmayan sonuçlara stratejik olarak müdahale

etmektedirler. Farklılıkların yönetimi ise farklı olan sonuçları problem olarak görmemektedir (Humphries ve Grice, 1995:23; Bacchi, 1999)".

- **Direnışe karşı benimseme:** "Olumlu eylem ve eşit istihdam yaklaşımları baskın olan grupların (beyaz erkekler) direnişı ile karşılaşmaktadırlar. Farklılıkların yönetimi ise açıkça ifade ettiği gibi tüm grupları kapsamakta, baskın grupların direnişinin üstesinden gelebilmektedir (Baker, 1999:143)".

Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem ve Farklılıkların Yönetimi aynı amaçlara hizmet ediyormuş gibi görünmektedirler. Ancak önemli olan aslında birbirlerinden ne kadar farklı olduklarının farkına varabilmektir (Hubbard, 2004:52). Tablo 1.4' te her üç yaklaşımın da özelliklerine yer verilerek, benzer ve farklı yönleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 1.4: Olumlu Eylem, Eşit İstihdam ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Olumlu Eylem (Affirmative Action)	Eşit İstihdam (Employment Equity)	Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management)
Kavramları Ortaya Çıkaran Nedenler	İrk ve cinsiyete dayalı ayrımcılık,	İstihdamda yapılan ayrımcılık ve ırk, cinsiyet, engellilik ve yerli olma durumundaki farklılığın getirdiği dezavantaj,	Demografik değişimin neden olduğu, işgücü, emek piyasası ve müşteriye farklılıklar,
Fayda Sağlayacaklar	Farklı ten rengine sahip olanlar, kadınlar, İspanyol ırkından olanlar, yerli Amerikalılar,	Kadınlar, ırksal azınlıklar, engelli insanlar, yerli insanlar,	Beyaz güçlü erkekler; farklı özelliklere sahip çalışanlar; kurumsal kar,
Odak Noktası	Sayısal temsil, işe alma ve uyum,	Engelleri kaldırma, sayısal temsil, raporlama,	Farklı olanlar hakkında bilgi edinme,

Yaptırım Gücü	Federal düzenleme ve yaptırım; yasal haklar ve insan hakları,	Federal ve yerel düzenleme ve yasalar; uyum denetimleri; insan hakları kapsamındaki şikayetler; üst yönetimin gönüllü olarak aldığı kararlar,	Üst yönetimin kendi iradesi ile karar vermesi,
Çözüm Sağlayıcı ya da Stratejik Olma	Yapılan ayrımcılıkların tarihi izlerini silmek amaçlanır, yani çözüm sağlayıcıdır,	Yapılan ayrımcılıkların tarihi izlerini silmek amaçlanır, yani çözüm sağlayıcıdır,	Yeniliğin artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi amaçlanır, yani stratejiktir,
Reaktif/Proaktif Olma	Probleme oluştuktan sonra tepki verilir, yani reaktiftir,	Probleme oluştuktan sonra tepki verilir, yani reaktiftir,	Fırsatlar yaratılır, yani proaktiftir,
Kültür Değişimi	Kültür değişimi zorunlu değildir,	Kültür değişimi zorunlu değildir,	Kültür değişimi zorunludur,
Yapılan Uygulamalar	İşgücüne ait verileri toplamak ve incelemek; amaçlar ve zaman çizelgeleri oluşturmak,	İşgücüne ait verileri toplamak ve raporlamak; politika ve uygulamaların gözden geçirilerek revize edilmesi; amaçların oluşturulması,	Bilgi sağlamak ve farkındalığı geliştirmek amacı ile yapılan eğitimler(genellikle dışarıdan sağlanan danışmanlar tarafından),
İstenen Sonuçlar	Tüm kademelerde her türden işgücünün temsili; dezavantajlı durumda olan gruplara istihdam sağlanması,	Adil istihdam politika ve uygulamaları; gelişmiş temsil; destekleyici örgüt iklimi,	Farklılıklarla ilgili farkındalık; gelişmiş kişilerarası ve grup içi iletişim; “insan ilişkileri” ne yönelik beceriler; tutum değişimi,
Müspet (Olumlu) Sonuçlar	Farklı ten rengine sahip erkeklerin ve beyaz kadınların temsilinde gelişme; farklı ten rengine sahip kadınların ve İspanyol kökenli insanların temsilinde artış.	Bazı meslek gruplarında kadınların ve ırksal azınlıkların temsil hakkında küçük artışlar.	Birkaç değerlendirme-fakat bazı deneme çalışmaları sonucu kazanılan gelişmiş farkındalık ve iletişim becerileri.

Kaynak: Agócs ve Burr, 1996, s.33; Hubbard, 2004, s.52-53.

Yukarıda verilen açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, farklılıkların yönetimi, olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı farklı yazarlar tarafından çeşitli görüşler belirtilerek ele alınmaktadır. Birtakım yazarlar, eşit istihdam ve olumlu eylem yaklaşımlarından uzaklaşarak farklılıkların yönetimi anlayışına odaklanmanın, örgütlerin kendi farklılık anlayışlarına göre bir yol izlemelerine ve böylece bazı farklılıkları ve farklılıklarla ilgili sorunları görmezden gelmelerine neden olduğu düşüncesiyle farklılıkların yönetimi ile ilgili endişelerini dile getirmişlerdir. Onlara göre farklılıkların yönetimi eşitliği ve adaleti sağlama konusunda yetersiz kalabilir. Ancak bazı yazarlar da, farklılıkların yönetimi anlayışının, farklılıklara değer verilmesi ve farklılıkların yaratıcılık ve zenginlik kaynağı olarak görülmesi konularında önemli gelişmeler sağlayacağını savunmaktadırlar.

Farklılıkların yönetimi farklılık gerçeği ile yüz yüze gelmeyi ve kültürel anlamda bir değişimi gerektirdiği için zor bir süreç olduğu söylenebilir. Ancak sahip olduğu farklılıkları tanımadan ve değer vermeden sadece yasal ya da toplumsal zorunluluklardan dolayı belirli kotalar dâhilinde farklılıklara örgütte yer vermenin ayrımcılık, önyargı ve etnosentrizm gibi olumsuz sonuçları ortadan kaldırma konusunda yeterli olmayacağı da düşünülebilir. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi hem bireylerin hem örgütün hem de toplumun kültürünü değiştirerek sadece sayısal bir gösterge olarak değil, bir değer olarak farklılıkların her türlü sosyal ortamda var olmasını sağlayabilir. Sonuç olarak farklılıkların yönetiminin, herhangi bir yasal yaptırıma bağlı olmayan; toplumun, örgüt liderlerinin ve elbetteki çalışanların çabaları sonucu var olan farklılıklarla ilgili sorunları ortadan kaldırarak her türlü sosyal grubu farklılıklarından dolayı avantajlı duruma getirebilecek bir değişim hareketi olduğu söylenebilir.

1.9. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

“Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance and Learning” adlı makalelerinde Dass ve Parker (1999), üst yönetimin önceliklerini ve bakış açılarını; farklılıkların yönetimi, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve örgüt

performansı gibi konularla ilişkilendiren genel bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadırlar.

Dass ve Parker' a (1999:68) göre, örgütlerin farklı işgücüne sahip olma istekleri iç ve dış baskılardan kaynaklanmaktadır. Onlara göre müşteriler, tedarikçiler, insan hakları savunucuları ya da sosyal, yasal, ekonomik bir takım zorunluluklar gibi dış baskılarla; çalışanlar ve değişimi destekleyen yöneticiler gibi iç baskılar, örgütleri farklı işgücüne sahip olmaları konusunda zorlamaktadır. Yaratılan bu baskıların işgücünde değişim yaratması, baskılar sonucunda örgüt yöneticilerinin farklılıklar konusundaki bakış açılarının, önceliklerinin ve stratejik tepkilerinin değişmesiyle olmaktadır.

Amerika' da uygulanan olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı düzenlemeleri örgütlerin ırk, cinsiyet ve ulusal köken bakımından daha farklı işgücüne sahip olmaları konusunda yardımda bulunmuştur. Ancak birçok araştırmacının da belirttiği gibi farklılık sadece yasal ve etik bakımdan değil birçok yönden ele alınabilir. Araştırmacılara göre örgütlerin farklı işgücünü nasıl yönettikleri üç farklı bakış açısı ile açıklanabilir; fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı, erişim ve yasallık yaklaşımı, öğrenme ve etkinlik yaklaşımı. Dass ve Parker' a göre, farklı bakış açılarının her birinin etkili olduğu bazı koşullar bulunmaktadır (Dass ve Parker, 1999:68-69).

Daha önceki farklılık araştırmacıları, farklılık etkilerinin örgütün farklılık ilkelerine olan bağlılık derecesi ile ilgili olduğunu düşünmektedirler. Harvard İşletme Okulu araştırmacıları David Thomas ve Robin Ely (1996) ise, örgütlerin farklılıklara yönelik farklı bakış açılarına sahip olduklarını ve bu durumda farklı örgüt çıktıları ile sonuçlandığını öne sürmektedirler. Yazarlar bu farklılık bakış açılarını; fark gözetmeme ve adalet (discrimination and fairness), erişim ve yasallık (access and legitimacy) ve öğrenme ve etkinlik (learning and effectiveness) olarak sınıflandırmaktadırlar (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004:33).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yazarlar farklılıkların yönetimine ilişkin yaklaşımları farklı şekillerde adlandırmış ancak içerik olarak benzer düşünceleri bir

araya getirmişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde çeşitli yazarlar tarafından açıklanan farklılık yaklaşımlarına yer verilmektedir.

1.9.1. Fark Gözetmeme ve Adalet Yaklaşımı

Farklı işgücüne sahip olması konusunda makul baskılarla karşılaşan Amerika'daki birçok örgüt, "Fark Gözetmeme ve Adalet" yaklaşımını benimsemektedir. Bu yaklaşıma göre "önyargı" bazı grup üyelerini örgütlerden uzak tutmaktadır. Fakat yasalarla belirlenen "eşit erişim" ve "adil muamele" gibi haklar böyle bir engeli aşmak için çare olarak görülmektedir. Bu yaklaşım öncelikle yasal kararlara, özellikle de olumlu eylem politikalarına ve eşit istihdam yasasına dayanmaktadır (Dass ve Parker, 1999:70).

Fark gözetmeme ve adalet bakış açısına sahip örgütler farklı işgücünün örgüte giriş ve işe alım sürecinde adalet sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu örgütler özellikle örgütün alt kademelerinde farklı işgücüne sahipmiş gibi görünebilirler. Fakat farklılığa yönelik olumlu bir iklim yaratmakta zorlanmaktadırlar. Farklı ten rengindeki çalışanların ve beyaz kadınların örgütte yer almaları, farklı düşünce, tecrübe, bilgi ve yeteneklere gerçek anlamda değer verildiği anlamına gelmemektedir. Azınlık üyelerinin varlığı maalesef sadece "başarılı" bir farklılık çabasının göstergesi olarak kalmaktadır. Fark gözetmeme ve adalet bakış açısına sahip örgütler yüksek işgücü devri oranları nedeniyle eninde sonunda yeni çalışanların eğitim, işe alım ve seçimleri için ek harcamalar yapmak zorunda kalacaklardır (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004:33).

Fark gözetmeme ve adalet bakış açısı diğer bakış açılarına göre belki de farklılıkları anlamaktan en uzak olan bakış açısıdır. Farklılıklara bu bakış açısıyla bakan liderler genellikle eşit fırsat ve muamele, işe alım, işe seçme ve Eşit İstihdam Yasalarının gerekliliklerine uyma konularına odaklanmaktadırlar. Bu yaklaşımın temel düşüncesi şu şekilde açıklanabilir (Thomas ve Ely, 1996:81):

“Demografik açıdan farklı özelliklere sahip bazı gruplar örgütlerden uzak tutulmuşlardır. Adil olma ve yasal gerekliliklere uyma gereği, örgüt yapı ve düzeninde yeniden yapılanmaya gidilerek, toplumu daha iyi yansıtan bir örgüt oluşturmak gerekmektedir. Bu durumda çalışanlara saygılı ve eşit bir şekilde muamele edilmesini, bazılarının adaletsizce fayda elde etmesinin engellenmesini sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır”.

Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı düşünce olarak olumlu eylem çabaları ile benzerlik gösterse de, ölçümler ve sayısal ifadeler ile olan ilgisi nedeniyle olumlu eylemden daha kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu felsefi yaklaşımla çalışan örgütler genellikle kadınlar ve farklı ten rengine sahip çalışanlar için mentorluk ve kariyer geliştirme programları başlatırlar ve diğer çalışanlarını da kültürel farklılıklara saygılı olma konusunda eğitirler. Bu yaklaşıma göre farklılıklar konusundaki gelişmeler, çalışanların sahip oldukları varlıklarını ve bakış açılarını kullanarak daha etkin çalışacakları örgüt koşullarını ölçmek yerine, örgütün çalışanını işe alma ve sahip çıkma konusundaki hedeflerine ulaşmada ne kadar iyi olduğunun ölçülmesi ile belirlenecektir (Thomas ve Ely, 1996:81).

Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı örgüte sağladığı bazı faydalar bulunmaktadır: Örgütteki demografik farklılıkları artırma eğiliminde bulunur ve genellikle “adil muamele” yi teşvik etme konusunda başarılıdır. Fakat aynı zamanda önemli sınırlılıklara sahiptir. Bunlardan ilki bu yaklaşımın “renk körlüğü” , “cinsiyet körlüğü” gibi idealleri; “hepimiz aynıyız” , “hepimiz aynı olmayı istiyoruz” gibi varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımda, işgücünün örgüt kültürünü ve çalışmasını etkileyecek şekilde farklılaşması istenilen durum değildir. Örgüt tüm bireylere hepsi aynı ırka, cinsiyete ve ulusal kökene sahipmiş gibi muamele etmelidir (Thomas ve Ely, 1996:81).

Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı, farklı özelliklere sahip korunan gruplarla uzlaşma ve barış sağlamaya yönelik müzakereler yapmak gibi taktikleri içeren savunmacı stratejik tepkiyi ortaya çıkarmaktadır. Örgütler azınlık grubunun içinden bir olumlu eylem sorumlusu seçerek uzlaşma sağlayabilirler. Benzer olarak

birçok okul ve üniversite; kendi tedarikçileri arasında azınlık mensubu ve kadın çalışanlar bulunan birçok örgüt; azınlıklara ait yayınlarda tanıtımlarını yayımlamaktadırlar. Bu uygulamalar, geçmiş dönemlerde dezavantajlı konumda bulunan gruplara hem rol modeller hem de ekonomik kaynaklar sağlayarak, *eşitlik* ve *adalet* gibi düşünceleri hayata geçirmektedirler. Ancak, eğer farklılığın ya da yasal uyumun ne anlama geldiği konusunda belirsizlik oluşursa, o zaman bu uygulamaların olumsuz etkileri de ortaya çıkabilmektedir. Liderler çalışanlarını olumlu eylemi kendi terfilerine (ilerlemelerine) bir engel olarak görmeleri konusunda teşvik ederse, sonuçta, liderlerin başkalarına adil davranmak için kendilerine adaletsizce davranıldığını düşünen savunmacı çalışanları ortaya çıkacaktır (Dass ve Parker, 1999:70-71).

Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı herkesin aynı olduğunda ısrar etmekle kalmaz, eşit davranmaya verdiği önem nedeniyle, aralarındaki ciddi farklılıkların önem kazanmaması için çalışanlara baskı yapar. Bu nedenle, iş tanımı konusundaki gerçek anlaşmazlıklar, bu modelin hakkaniyet merceğiyle bazen yanlış yorumlanır. Özellikle gerçek anlaşmazlıklar yoğun bir tartışmayla birlikte ortaya çıktığında bu durumun gözlenmesi olasıdır. Örneğin, bir şirketin reklam stratejisinin piyasadaki bütün etnik kesimlere uygun düşmediğinde ısrar eden bir kadın çalışan, modelin dayandığı asimilasyon kuralını ihlâl ettiğini hissedebilir. Üstelik görüşünü savunurken, şirketin ulaşmak istediği etnik grupla ilgili kişisel bilgisinden söz edecek olursa, kültürel farklılıklara aldırılmamakla övünen bir örgütte uygunsuz tutumlar taşıyan biri olarak algılanma riskiyle karşı karşıya kalabilecektir (Aksu, 2008:97).

1.9.2. Erişim ve Yasallık Yaklaşımı

1980' li ve 1990' lı yılların rekabetçi iklimi farklılıkların yönetimine yönelik yeni bir söylemi ortaya çıkarmıştır. Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı asimilasyonu ve cinsiyet ve renk körlüğünü idealleştirirken, erişim ve yasallık yaklaşımı farklılıkları kabul etmeyi ve değer vermeyi esas almaktadır (Thomas ve Ely, 1996:83).

“Erişim ve yasallık yaklaşımı farklılığı; yasal olarak korunsun ya da korunmasın, işgücü genelindeki tüm farklılıklardan bahsederek çok geniş bir biçimde tanımlamaktadır. Risk alma eğilimi, ailevi ilişkiler, ulusal köken, cinsel yönelim ve değerler de bu farklılıklar kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu bakış açısıyla hareket eden örgüt genellikle uygun bulduğu birçok farklılığı yönetmek için kapsayıcı yaklaşımlardan yararlanmaktadır. Örgütler fark gözetmeme ve adalet yaklaşımını yasal ve sosyal gerekliliklerden dolayı benimserken, erişim ve yasallık yaklaşımını ise genellikle tercihlerinden dolayı benimsemektedirler. Erişim ve yasallık yaklaşımı, sadece farklılıkları fark etmekle kalmaz aynı zamanda onlara değer verir. Farklı özelliklere sahip toplulukların gelişen performansları farklılıklara verilen değer bir sonucu olabilirken, diğer yandan farklı özellikler taşıyan gruplar baskın bir sınıfın çıkarlarına hizmet ettiklerini de hissedebilirler (Calas ve Smircich, 1993). Bütün farklılıklara eşit bir biçimde değer vermek de sonuçta hiçbirine değer verilmemiş gibi görünmektedir. Sonuçta, farklılıklara değer vermek farklılıkları normal (sıradan) hale getirebilir ve homojen grupların değer ve uygulamalarını kamufle edebilir (Humphries ve Grice, 1995)” (Dass ve Parker, 1999:71).

Erişim ve yasallık yaklaşımının uzlaşmacı bir stratejik tepki ile ilişkilendirilmesi olasıdır. Erişim ve yasallık yaklaşımı farklı kültürler baskın kültürün içinde asimile olana kadar farklılıkları görmezden gelmek yerine, daha çok farklı özelliğe sahip bireylerden oluşan bir işgücü yaratmaya çalışmaktadır. Uzlaşmacı tepki veren örgütlerin savunmacı tepki verenlere göre daha heterojen ve kapsayıcı oldukları söylenebilir. Bu örgütlerin bakış açıları demografik baskılarla yönlendirilmektedir. Örneğin, restoran ve hastane işletmeleri sektörü büyüme konusunda harekete geçiren farklı tüketici ve çalışanları ile tanınmaktadırlar (Hayes ve Prewitt, 1998’den akt. Dass ve Parker, 1999:71).

Erişim ve yasallık yaklaşımını benimseyen örgütler, farklı çalışanlara kendi kimlik grubundan müşterilerle çalışma ortamı yaratmaktadır. Örneğin, Toronto otellerinde departmanların belli etnik gruplara mensup çalışanlara göre ağırlık kazanması (örneğin, önbüroda Beyaz Kanadalı, mutfakta Alman, Portekizli ve Yunanlı, çamaşırhanede Çinli çalıştırılması gibi) sorunlara neden olmuştur. Bu

sorunlar arasında iletişim, koordinasyon, imaj ve müşterilerle iletişim sorunları dikkat çekmektedir (Christensen-Hughes, 1992'den akt. Gümüş, 2009:99).

Erişim ve yasallık yaklaşımı bazı çalışanların kendilerini “istismar edilmiş” olarak hissetmelerine de yol açabilir. Bu yaklaşımı benimseyen birçok örgüt, sadece belirli niş pazar bölümleri ile etkileşimde olduğu bölgelerde farklılaşmaya gitmektedir. Bu nedenle işe alınan bireyler bir süre sonra kendilerini değersiz ve kullanılmış hissetmekte ve örgütün diğer bölümlerine sunulan fırsatların kendilerine yasaklandığının farkına varmaktadırlar. Daha büyük örgütler bu çalışanların tecrübelerinin “sınırlı” ya da “özel” olduğunu düşünerek önemsemektedirler. Buna rağmen birçoğu zaten kariyerlerine önce ana pazarda başlamakta, daha sonra da kültürel geçmişlerinin değer gördüğü özel pazar bölümlerinde devam etmektedirler. Ayrıca bu insanlardan birçoğu, örgütlerin hedef pazarlarında küçülmeye ya da daralmaya gittiklerinde ilk olarak özel departmanlarını kapatacaklarını düşünmektedirler. Bu durum özel departmanlarda çalışanlar için değersiz ve önemsiz kariyer yolları yaratmaktadır (Thomas ve Ely, 1996:85).

Modelin piyasa ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, güçlü bir yönü olarak görülmesine karşılık model bir takım dezavantajları da beraberinde getirmektedir (Aksu, 2008:98-99):

- İşletmeler bu model sayesinde uygun pazar bölümlerine yönelirler ve bu süreçte farklılıkların önemini vurgulama çabası içindedirler. Fakat bu çaba doğrultusunda bu farklılıkların işi nasıl etkilediği yönünde hiçbir analiz çalışması yapmazlar.
- İşletmeler belli pazar bölümlerinde farklılaşmışlardır. Bu amaçla, uygun farklı nitelikteki çalışanları bu bölümlerde çalıştırmaktadırlar. Bu pazar bölümlerinin zayıflaması şüphesiz çalışanlar için bir risk faktörüdür.
- Farklı bölümlerde çalıştırılmak üzere alınan çalışanlar kariyerleri açısından kendilerini güvensiz bir ortamda hissedebilirler. Bu da onların motivasyonlarını ve işteki verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilir.

1.9.3. Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı

Diğer bir yaklaşım olan öğrenme ve etkinlik paradigması ise, üç özelliği sayesinde diğer paradigmalardan ayrılmaktadır: a) Benzerlikleri ve farklılıkları işgücünün iki farklı yönü olarak değerlendirir, b) Etkinlik, yenilik, müşteri tatmini, çalışanın gelişimi ve sosyal sorumluluk gibi birçok hedefe ulaşmanın yolunun farklılıklardan geçtiğini savunur, c) Farklılaşmayı hem kısa dönemli hem de uzun dönemli bir “*dallara ayrılma*” olarak kabul eder (Dass ve Parker, 1999:72).

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı yasaları öğrenmeyi ve onlara uymayı teşvik etmektedir. Ancak asıl amaç; zorunlu olan yasalara uyum sağlamanın ötesinde, farklılıklara yönelik daha iyi, hızlı ve etkili uyum yollarını bulabilmektir. Bu yaklaşımla örgüt, çalışanlarının farklı bakış açılarından öğrendikleri sayesinde, farklı potansiyel çalışanlara ve müşteri gruplarına erişebilmektedir. Yaklaşım uzun dönemde öğrenme sağlamak adına, önemli benzerliklerin ve farklılıkların tanımlanarak yönetilmesine odaklanmaktadır (Dass ve Parker, 1999:72).

“Öğrenme ve etkinlik” bakış açısını benimseyen örgütler, örgütün bütün sistemlerinde adaleti teşvik etmekte ve farklı işgücünün sağladığı niş bilginin faydalarına ulaşmaktadırlar. Bu örgütlerde farklılıklar, tüm çalışanların örgüte yeni ve farklı bakış açıları kazandırması adına bir fırsat olarak görülmektedir. Thomas ve Ely (2001) yaptıkları çalışmada üç farklı bakış açısına da örnek oluşturabilecek üç örgütten bahsetmektedirler. Bunlardan biri de öğrenme ve etkinlik yaklaşımına örnek oluşturacak küçük, kâr amacı gütmeyen bir hukuk bürosudur. Hukuk bürosu “farklı işgücüne” yönelik elde ettiği gelişimi iki soru ile ölçülmüştür; ilki, son zamanlarda temsil edilmeye başlanan farklı işgücü gruplarının örgütü değiştirme konusunda ne derece güçlü oldukları, ikincisi ise, farklı işgücü gruplarında yer aldığı düşünülmeyen çalışan gruplarının değişim konusunda ne derece istekli olduklarıdır. Hukuk firmasına bakıldığında, çalışanın demografik kompozisyonunda etkili değişimler olduğu, farklı müşteri kitlelerine odaklandığı, farklı işgücü ile yeni iş girişimleri yarattığı görülmektedir. Bütün bunlar, örgütün kendi stratejisini ve gelecekteki gelişimine önderlik edebilecek sahip olduğu farklı işgücünün bilgi,

tecrübe ve yeteneklerini kullandığının bir göstergesidir (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004:34).

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı her şeyden önce aktif stratejik girişimlere odaklanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler genellikle farklılık politikalarına da ilk uyum sağlayan örgütler olmaktadır. Bu politikalar homojenliği ve farklılığı geliştirmeye çalışmakta, aynı zamanda da örgüt için önemli olan diğer farklılık ve benzerliklerle birlikte ırk, etnik köken, cinsiyet gibi temel konulara da işaret etmektedirler. Farklılıklara alışkın olan kültürel, fonksiyonel ve hiyerarşik gruplar arasında benzerlik duygusu oluşturmak için yaratıcılık gerekmektedir. Yaratıcılık aynı zamanda küçülme dönemlerinde ve farklılık çatışmaları yaşandığı dönemlerde mevcut seçenekleri belirleme açısından da önem taşımaktadır (Dass ve Parker, 1999:72).

1.9.4. Direnç Gösterme Yaklaşımı

Dass ve Parker (1999) ve Thomas ve Ely (1996) benzer görüşleri savunarak farklılıklarla ilgili üç yaklaşımdan söz etmektedirler: Fark gözetmeme ve adalet, giriş ve yasallık ve öğrenme ve etkinlik. Dass ve Parker “direnç gösterme” olarak adlandırdıkları dördüncü bir yaklaşımdan söz ederek, Thomas ve Ely’nin yapmış olduğu farklılık yaklaşımları sınıflandırmasına başka bir boyut eklemişlerdir.

Farklılıklara karşı *direnç*; işgücünde farklılıklara karşı baskının çok az olduğu ve ırksal ve etnik gruplar arasında açık ilişkilerin bulunduğu, Amerika’ daki insan hakları hareketinden önceki ve Avrupa’ da sömürge sonrasındaki bir dönemde ortaya çıkmıştır. 1960’ lı yıllarda farklı işgücü konusunda oluşan baskılara rağmen, azınlık mensubu bireylerin çoğunluğun sahip olduğu görevlere getirilecekleri konusunda duyulan endişeler direnç oluşturmak için önemli bir sebep haline gelmiştir. Gözle görülebilen farklılıklara sahip bireyler (ulusal köken, ten rengi ya da cinsiyet gibi), örgütlerde çalışan homojen grupların birer üyesi olarak kabul edilmemekte ve işgücü farklılığı konusunda artan baskılar “tehdit” olarak algılanmaktadır (Dass ve Parker, 1999:69).

Direnç gösterme paradigmasına göre oluşabilecek en büyük tepki reaktifir (Clarkson, 1995) ve *direnç*; inkar, kaçınma, karşı çıkma ya da manipülasyon olarak da tanımlanabilir (Oliver, 1991'den akt. Dass ve Parker, 1999:69). Özellikle belirli bir tür farklılık için baskı yapıldığında reaktif bir stratejik tepkinin uygun olacağı düşünülmektedir. Örneğin, kadınlar spor liginde erkek atletlerin görev alması söz konusu olamaz; dini kuruluşlarda örgütün kimliğini ve niteliğini korumak amacıyla başka dinlerden olan bir din görevlisinin çalıştırılmasına direnç gösterilmesi olasıdır ve homojen bir ulusta faaliyet gösteren bir örgütün farklı özellikleri olan bireyleri işe alması örgütün sahip olduğu işgücünü çok fazla farklılaştırmayacaktır (Dass ve Parker, 1999:69-70).

Tablo 1.5' te farklılık yaklaşımlarına ve bu yaklaşımlara yönelik olarak ortaya çıkabilecek stratejik tepkilere yer verilmektedir.

Tablo 1.5: Farklılık Yaklaşımları ve İlgili Stratejik Tepkiler

Farklılığa Yönelik Yaklaşımlar	Sorunların İfade Edilmesi	Farklı Olanın Diğerleri Tarafından Tanımlanması	Çözüm	İstenen Sonuç	Stratejik Tepki
Direnç Gösterme Yaklaşımı	Farklılık ilgili olunmayan bir konu ya da tehdit olarak algılanır,	“Biz” değil,	Homojenliğin sürdürülmesi,	Statükoyu korumak,	Reaktif,
Fark Gözetmeme ve Adalet Yaklaşımı	Farklılıklar problem yaratır,	Korunan gruplar,	Farklı kültürlerin asimile edilmesi,	Korunan grup üyeleri için eşit şartları sağlamak,	Savunmacı,
Erişim ve Yasallık Yaklaşımı	Farklılıklar fırsat yaratır,	Bütün farklılıklar,	Farklılıklara değer verilmesi,	Yeni çalışanlara ve müşterilere erişim,	Uyumlu,

Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı	Farklılıklar ve benzerlikler fırsatlar yaratırlar ve sebep oldukları maliyetleri telafi ederler.	Önemli farklılıklar ve benzerlikler.	Kültürel etkileşim, çoğulculuk	Uzun dönemli etki için bireysel ve örgütsel öğrenme.	Proaktif.
--------------------------------------	--	--------------------------------------	--------------------------------	--	-----------

Kaynak: Dass ve Parker, 1999, s. 70.

Tablo 1.5' ten hareketle direnç gösterme yaklaşımında farklılığın, ilgili olunmayan bir konu ya da tehdit olarak algılandığı söylenebilir. Farklı özelliklere sahip çalışanlar diğer çalışanlar tarafından kendilerinden ayrı olarak algılanmakta ve tüm çalışanlar arasında "biz" olgusu oluşmamaktadır. Bu yaklaşıma göre çözüm işgücü homojenliğinin sürdürülmesi, istenen sonuç ise statükonun korunmasıdır. Bu yaklaşımda stratejik tepki ise reaktiftir.

Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımında ise, farklılıklar problem yaratan bir olgu olarak görülmektedir. Farklı özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar korunan gruplar olarak adlandırılmakta ve çözüm olarak da farklı kültürlerin asimile edilmesi anlayışı benimsenmektedir. Fark gözetmeme ve adalet yaklaşımında istenen sonuç, korunan grup üyeleri için de diğer üyelerin sahip oldukları şartların sağlanmasıdır. Bu yaklaşımla birlikte savunmacı olarak adlandırılan stratejik tepki ortaya çıkmaktadır.

Erişim ve yasallık yaklaşımı direnç gösterme ve fark gözetmeme ve adalet yaklaşımlarından ayrılarak, farklılıkları bir fırsat kaynağı olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre farklılıkların neden olduğu sorunlar ancak farklılıklara değer verilerek ortadan kalkabilir. Bu yaklaşımda istenen sonuç farklılıklara sahip olarak ve değer vererek kendilerine rekabet konusunda üstünlük sağlayacak yeni çalışanlara ve müşterilere erişmektir. Elbette ki bu yaklaşıma stratejik tepki olarak uyum sağlama ön plana çıkmaktadır.

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı ise farklılıkları ve benzerlikleri birer fırsat kaynağı olarak değerlendirmekte ve işgücünü farklılıkları ve benzerlikleri içinde barındıran bir yapı olarak görmektedir. Bu yaklaşımla birlikte ortaya çıkan stratejik tepki ise proaktiftir. Bu yaklaşıma göre çözüm ancak kültürel etkileşim ve çoğulcu bir bakış açısıyla mümkün olabilir. Öğrenme ve etkinlik anlayışını benimseyen örgütlerde istenen sonuç, bireysel ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasıdır. Ortaya çıkan stratejik tepki ise proaktifir.

Özetle belirtmek gerekirse, farklılık yeni bir kavram ya da olgu değildir. Farklılık, toplumdaki ve örgütteki ahenk ve düzenin ancak farklılıkları sessiz bırakarak sağlanacağını düşünen bireyler, gruplar, örgütler ve her türlü sosyal birim tarafından yıllarca değersiz olduğu düşünülerek etkisiz bırakılmaya çalışılan bir gerçektir. Önceleri sadece bir takım yasal yaptırımlar nedeniyle sosyal süreçlere dâhil edilen farklılıkların, iyi yönetilebildiği sürece etkinlik ve verimlilik kazandıracağı düşüncesi farklılıkların yönetimi gibi bir yönetsel anlayışı gündeme getirmiştir. Ancak farklılıkların yönetimi sadece belirli kotaların uygulandığını göstermek adına farklılıkların örgüte dâhil edilmesi olmadığı gibi farklı özelliklere sahip olanların ayrıcalıklı duruma getirilerek diğerlerinin ayrımcılıkla karşı karşıya kaldığı bir uygulama da değildir. Farklılıkların yönetimi sahip olduğu farklılıklar ve benzerliklerle kendini değerli kılabilen örgütlerin var olabileceği düşüncesiyle hareket eden bir yönetim felsefesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK İKLİMİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmamızın bu bölümünde öncelikle farklılık iklimi kavramı, tanımı ve kapsamı ele alınmaktadır. Daha sonra ise, farklılık iklimi faktörleri, farklılık iklimine yönelik oluşturulan model ve teoriler, farklılık ikliminin ölçülmesi ve farklılık iklimi geliştirme araçlarına detaylı olarak yer verilmektedir.

2.1. FARKLILIK İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

“Örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” kavramları uzun yıllardır farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmalarına rağmen, halen literatürde kavramların anlamsal bir yanığı oluşturacak şekilde kullanıldıklarını görmekteyiz. Böyle bir yanığı ortadan kaldırmak ve “farklılık iklimi” kavramını daha iyi anlamak için çalışmanın bu kısmında öncelikle “kültür”, “örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” kavramlarına, daha sonra ise “farklılık iklimi” kavramına yer verilmektedir.

2.1.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve gereksinimlerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:220).

Dünyanın her yanına yayılarak, dağları ormanları aşarak, kendine özgü bir yaşam biçimi kuran, sanat eserleri yaratan, bilimi teknolojiyi geliştiren, bilinmezleri keşfeden insanoğludur. Diğer canlılar bunu başaramazlar. Bütün bu başarıları gerçekleştiren şey tek kelimeyle kültürdür. İnsanoğlu kültürü yaratmış, kültür de onun gelişmesine ve yükselmesine yardımcı olmuştur. Diğer bir deyimle insanoğlu,

yaşadığı toplumsal çevrede çeşitli ortak kural ve prensipler, davranış kalıpları geliştirirken, öğrendiği bilgi yapısıyla da doğal çevreyi kendine özgü bir biçimde değiştirmeye başlamıştır. İşte bu paylaşılan kültür sayesinde toplumsal yaşam ortaya çıkmıştır (Özkalp, 2004:59).

Kültür sözcüğü, Latince'deki "cultura" ya da "colere" ediminden kaynaklanmaktadır. Klasik Latince' de bu edim, "bakmak" ya da "yetiştirmek" anlamına gelmektedir. Tarımsal anlamda ekip biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek anlamında kullanılan "cultura" nın, ilk kez insan deneyimi ve onun yaşama tarzı olarak anlam kazanması, Almanya' da 1750 tarihinden sonra görülen gelişmeler sonrasına dayanır. Kavram, önceleri insanın zihinsel kapasitesinin yarattığı bir değer olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1843' te Gustav Klemn tarafından yazılan "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" adlı kitapta "kültür" sözcüğüne, çok açık ve net bir biçimde bir insan topluluğunun "yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri" olarak daha kapsamlı bir anlam verilmiş ve sözcüğe, "bütün boyutları ile yaşama tarzı" anlamı kazandırılmıştır (Usal ve Kuşluvan, 2006:107-108).

Voltaire tarafından kültür, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür zaman içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanmıştır. Bu tanımlarda kültür, ya bireysel açıdan ya da bir insan grubu ile ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2007:1):

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,
- Bir toplumun yaşama biçimi,
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

DiStefano ve Maznevski (2000) kültürü, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak tanımlamaktadır. Smith ve Bond (1998) kültürü, ortak anlamların örgütlü bir sistemi olarak tanımlamaktadır (Gümüş, 2009:114).

Kültürü “insanların ortaklaşa programladığı akıl” olarak tanımlayan Hofstede’ e (1980:43) göre kültür, bireylerin sahip olduğu bir özellik değildir; kültür, aynı yaşam tecrübesi ve eğitime sahip bir grup insanı kapsamaktadır. Bir grubun, topluluğun, coğrafi bir bölgenin, ulusal bir azınlığın ya da bir ulusun kültüründen söz ettiğimizde buradaki kültür, bu insanların sahip olduğu ortaklaşa programlanmış akıl anlamına gelmektedir. Programlama bir grubu, topluluğu, bölgeyi, azınlığı ya da çoğunluğu ya da bir ulusu bir diğerinden ayırmaktadır.

Antropolojide bütüncül bir yaklaşımla yapılmış ve çağdaş kültür tanımları üzerinde de en etkili tanımlardan biri olarak kabul edilen Tylor’ un (1971) kültür tanımı ise şöyledir (Şişman, 2007:2):

“Kültür (ya da uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür”.

Kültür bir toplumu ya da grubu bir diğerinden ayıran ve o toplumun ya da grubun kendine özgü olmasını sağlayan değer, beklenti, norm, gelenek ve alışkanlıkların oluşturduğu bir sistem olarak tanımlanabilir.

Kültür konusundaki en kapsamlı araştırmalardan biri Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede 40 değişik ülkede araştırmalar yaparak ülkeler bazında kültür karakteristiklerini incelemiştir. Yaklaşık 6 yıl süren araştırma sürecinde Hofstede, *boyut* adını verdiği ve ulusal kültürleri birbirinden farklılaştıran temel kriterlerin ne olduğunu tanımlamaya çalışmıştır.

1967 yılından 1973 yılına kadar Hofstede çalışanların tutum ve değerleri üzerine 116.000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkân sağlamıştır (Akt. Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:90).

Hofstede “Motivation, Leadership and Organization” adıyla yayınladığı makalesinde dört boyutlu bir kültür modelinden bahsetmektedir. Hofstede’ in oluşturduğu modelde kültürün boyutları; “Dişi/Feminen Kültür-Erkek/Maskülen Kültür (Masculinity-Femininity)”, “Bireycilik–Toplumculuk” (Individualism-Collectivism), “Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)” ve “Güç Mesafesi (Power Distance)” olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980:43).

Çinli çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yine Hofstede’ in yaptığı başka çalışmayla Hofstede modeline beşinci bir boyut daha eklenmiştir. Hofstede örgüt kültürünü oluşturan bu boyutu “Uzun Dönemli Eğilim (Long-term Orientation)” olarak belirlemiş ve toplumdaki bireylerin uzun dönemli düşünme ve bağlılık dereceleri olarak tanımlamıştır. Toplumdaki kültür yapısını oluşturan tüm bu değerler aynı zamanda söz konusu bölgedeki örgütlerin yapı ve işleyişleri üzerinde etkili olmaktadır (Aydoğan, 2004:9).

Hofstede’ in (1980:43) ortaya attığı kültür boyutları ve çeşitli uluslarda bu boyutların nasıl etki gösterdiği aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

a) *Dişi/Feminen Kültür - Erkek/Maskülen Kültür (Femininity - Masculinity):*

Erkek/maskülen kültür boyutuna yönelik yapılan ölçümlerle, toplumda maskülen değerlerin ne ölçüde benimsendiği öğrenilmeye çalışılmaktadır. Erkek/maskülen kültür boyutunun öne çıktığı toplumlarda baskın olan değerler masküldür. Maskülen olmak yani erkek kültürünün baskın olması; kendine güven, girişimci olma, sadece parayı ve maddi olanakları ele geçirme gibi faktörlere

odaklanarak, yaşam kalitesi ve diğer insanlar gibi faktörleri hiçe saymayı ifade etmektedir (Hofstede, 1980:46).

Dişi kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar; şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak ve benzeri değerleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir. Öte yandan toplumdaki geleneksel erkek değerlerini irdelediğimizde saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Sargut, 2001:175).

Hofstede' in ortaya attığı ve ulusları birbirinden farklılaştıran bu boyuta göre, toplumlar da bireyler gibi kültürel anlamda maskülen ya da feminen özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Bu ayrıma göre, maddi değerlere önem veren, bağımsız hareket etmeyi seven, duygusallıktan uzak toplumlar erkek kültürün özelliklerini taşıyan toplumlar olarak adlandırılabilir.

Hofstede' nin (1980) araştırmalarına göre ülkelerin gelir düzeyleri ve dünya coğrafyasında buldukları yerle, söz konusu ülkelerde kadın ve erkeğe özgü baskın değerler arasında bir ilişki vardır. Buna göre, gelir düzeyi görece düşük ülkelerde maskülen değerler egemen iken gelir düzeyi görece yüksek ülkelerde ise feminen değerler daha baskın durumdadır. Diğer taraftan ekvatora yakın sıcak iklimlerde maskülen değerler baskın iken kutuplara yakın bölgelerde feminen değerlerin daha baskın olduğu belirlenmiştir (Şişman, 2007:60).

Hofstede' nin çalışmalarında elde edilen sonuçların, bazı ülkelere ilişkin gözlemlerle uzlaşmadığı, ölçme yöntemlerinin ve çalışmanın varsayımlarının bazı sorunlar içerdiği birçok kesimde yankı bulmaktadır. Türkiye de Hofstede' nin sınıflamasında İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya vb. ülkelerle birlikte dişi ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın

kültürel açıdan Türkiye ile benzerlikleri bulunan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. gibi ülkeler erkek kültür grubunda sıralanmışlardır. Kuşkusuz Hofstede kümeleri oluştururken farklılıkları da belirlemiştir. Sözelimi dışı ya da erkek kümelerinde yer alan ülkeleri, daha dışı ya da daha erkek olarak farklılaştırmak olanaklıdır (Sargut, 2001:175-176).

Türkiye' nin, kültürün kadın ve erkeğe özgü değer ve özellikler yönünden feminen değerlerin baskın olduğu grupta yer alması, bazıları tarafından pek mantıklı görülmesine de Türk kültürünün, kadınlara özgü olarak ifade edilen değerlere daha çok önem verdiği söylenebilir (Şişman, 2007:60). Kuşkusuz Türkiye gibi kadınların yaşamadığı varsayılan bir erkekler toplumu için böylesi bir değerlendirme bazı kesimler tarafından aşağılayıcı bile bulunabilir. Oysa Hofstede' nin araştırmasının varsayımlarından da anlaşılacağı gibi, dışı kültür olumlu özellikleri çağrıştırmaktadır (Sargut, 2001:176).

Sargut, Hofstede' nin Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek üzere geniş bir zaman aralığı içinde, üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Dışılık ve erkeklikle ilişkili olarak sayılan yirmi kavram (saldırgan, şefkatli, yükselme tutkusu, merhametli, dediği dedik, nazik, atletik, çocuklara karşı sevgi dolu, yarışmacı, sadık, egemen, başkalarına karşı duyarlı, baskıcı, halden anlar, kendine güvenli, sevgi dolu, bağımsız, anlayışlı, tavır koyucu, sıcak) soru kâğıdında yer almıştır. Değişik zamanlarda değişik öğrenci grupları üzerinde uygulanan test sonuçları, Türk toplumunun “erkek toplum” imajına oldukça ters düşen bir tablo oluşturmuştur. Kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de aynı oranda olmasa bile, kadınsı sayılan değerleri, erkeksi değerlerden daha önde tuttukları görülmüştür (Sargut, 2001:176).

Toplumsal yaşamda söz konusu olan kültürel farklılıklar, örgütlerde de gündeme gelmektedir. Örgütsel yaşamda, kimi örgütlerde erkeklere özgü değerler daha baskın iken kimi örgütlerde kadınlara özgü değerler baskın olabilir. Eğer bir kültür, *bağımsızlık*, *hırs* ya da *saldırganlık*, *fiziksel güç*, *egemenlik* gibi değerler

üzerine kurulmuş ise böyle bir kültürde örgütlerde görev dağılımında da buna önem verilebilir. Erkeğe özgü değerlere göre biçimlenen çalışma yaşamında ise kadınlara daha alt düzeylerdeki işler önerilebilmektedir. Örgütlerde erkeğe özgü değerler; *başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, mantıklılık, akılcılık, hırs, saldırganlık, bağımsızlık* vb. olarak görülürken, kadınlara özgü değerler; *yaşamın kalitesi, yakın-samimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, uysallık, empatik olma, kendiliğindenlik, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık ve destek, izleyicilik* vb. olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2007:60-61).

Hem Hofstede' nin hem de Sargut' un araştırmalarına dayanarak Türk toplumunun feminen özellikler gösteren bir kültüre sahip olduğu söylenebilir. Her ne kadar sağlıklı ve iyi bir durum olarak bahsedilse de, Türk toplumundaki erkekler tarafından böyle bir değerlendirmenin kabul edilmesi oldukça zor bir durumdur.

Yapılan araştırma ve değerlendirmelerin en önemli katkısı, toplum ve örgütlerde maskülen ve feminen özelliklere göre kültürel anlamda bir farklılaşmanın nasıl oluştuğunu açıklamasıdır. Eleştirel bir konu ise, daha feminen özelliklere sahip olduğu belirtilen ülkemizde, kadınların erkeklerle aynı oranda istihdam olanaklarına sahip olamaması ve hem işgücünde hem de meclis gibi yönetim anlamında üst düzey bir platformda kadınların gerekli olan güce ve sayısal göstergeye erişememeleridir.

b) Bireycilik –Toplumculuk (Individualism-Collectivism)

Bireycilik, göreceli olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanabilir. Toplumculuk ise gruba bağımlılık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla karakterize edilmektedir. Birey merkezli ve grup merkezli toplumlar arasında belirgin farklar bulunmaktadır (Şişman, 2007:61).

Hofstede' nin çalışmasında diğer bir kültür boyutu olarak belirtilen *bireycilik-toplumculuk*, toplumdaki kolektif ya da bireyci zihniyetin derecesini vurgulamaktadır (Aydoğan, 2004:9). Bireycilik anlayışında bireyler için sadece kendileri ve çok yakın aileleri vardır. Ancak toplumculuk anlayışında insanlar iç

grup ve dış grup ayrımı yaparlar. İç gruba dâhil olan akrabalarının, çalıştıkları ve ilgili oldukları örgütlerin, kendilerine sahip çıkmasını beklerler (Hofstede, 1980:45).

Toplumculuk (ortaklaşa davranma) sıkı toplumsal çevreleri anlatmaktadır. İnsanlar kendi kümeleri ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kolları, karşılığında da sadakat bekler. Grubun iradesinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bu nedenle bireyci kültürlere *suç kültürü* de denir. Ortaklaşa davranışçı kültürlerin üyeleri gruba ahenkli bir uyumu amaçlarlar. Bireyci kültürlerdeyse öze saygı öne çıkacaktır (Sargut, 2001:185).

Diğer taraftan kültürün bu boyutu, bağımlılık ya da bağımsızlığa önem vermeye de ilgilidir. Kültürün birey ya da grup merkezli olma özelliği, bireyin grupla ilişkilerini, grupla bütünleşmesini de etkilemektedir. Bireyci kültürlerde gruptan bağımsız davranabilme tercih edilirken grup merkezli kültürlerde grupla bütünleşme, grup içi uyum önplanda olmaktadır. Bu açıdan yapılan ayırmda Türk kültürü, genel olarak ortaklaşa davranışı öne çıkaran toplumcu ya da grup merkezli bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Toplumsal yaşamda kabile, kan bağı, hemşehrilik gibi özelliklere bağlı olarak ötekilerle ilişkilerin belirlenmesi buna örnek olarak gösterilebilir (Şişman, 2007:62).

Bireyci ve toplumcu kültürlerde örgütsel yapılar da birbirinden farklılaşabilmektedir. Örneğin birey merkezli ABD ve Kanada gibi ülkelerde, örgütlerde iş tanımları ayrıntılı olarak yapılmakta, görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmektedir. Japonya, Hong Kong, Malezya, Endonezya gibi doğu kültürlerinde ise örgütte bir takım birimler/bölümler yer almakla birlikte görev ve yetkiler, kolektif kavram ve terimler içinde açıklanmaktadır (Şişman, 2007:62-63).

İnsan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında toplumumuzda insanların seçiminde beceri ve yeterlilikten çok güven ve sadakat öne çıkar. İç grubun çıkarlarını koruyabilmek açısından seçim sırasında genellikle görüşme ön görülür ve iş olanakları biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla duyurulur. Kültürümüzde bireysel terfi yerine grupsal terfi daha fazla tercih edilir. Ayrıca performans değerlendirmeleri pek önemsenmez (Sargut, 2001:195).

Grup merkezli kültürlerde işveren ve çalışan ilişkileri, genel olarak ahlaki temeller üzerine kurulu iken birey merkezli kültürlerde söz konusu ilişkiler daha rasyonel temellere ve iş sözleşmelerine dayandırılmaktadır. Bu durum bireyin örgütle ilişkilerine de yansımaktadır. Toplumcu kültürlerde birey-örgüt arasındaki ilişki daha çok psikolojik temellere dayanırken bireyci kültürlerde bu ilişki daha çok karşılıklı ekonomik ilişki ve çıkarlara dayanmaktadır (Şişman, 2007:63).

Toplumcu bir kültürün hâkim olduğu ülkemizde bu durumun, birlik ve beraberlik ruhunun var olmasına ve bağlılık duygusunun gelişmesine önemli katkıları olduğu söylenebilir. Ancak böyle bir kültürün örgütlere yansması çoğu zaman olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Adam kayırmacılığın sürdürülmesi, iç grup dış grup ayrımının yarattığı önyargı, aile şirketlerinin geleneksel anlayışının değişmemesi, gerçek anlamda bir performans değerlendirme sürecinin engellenmesi bu olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır.

c) Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma, belirsiz olan ve kesinliği olmayan durumlarda toplumun kendini tehdit altında hissederek bu durumu önlemek için istikrarlı bir kariyer ve daha fazla biçimsel kural oluşturmaya yönelik çaba göstermesinden bahsetmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğu toplumlarda endişe ve saldırganlık hâkimdir. Bu durum bireyleri daha çok çalışmalarını için teşvik etmektedir (Hofstede, 1980:45).

Rogovsky ve Schuler (1997) belirsizlikten kaçınmayı, bir örgüt veya bir toplumdaki tolere edilemeyen belirsizlik derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanlar, yapılandırılmamış ve riskli durumlarda rahatsızlık hissederken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda insanlar risk almaya daha çok isteklidirler ve belirsizliği daha kolay tolere edebilirler (Sığrı ve Tığlı, 2006:331).

Batı kültürlerinde genel olarak belirsizlik ve değişimin kontrol altına alınabileceği, denetlenebileceği, planlanabileceği kabul edilirken, bazı doğu kültürlerinde bunun tersi bir durum söz konusu olabilmektedir. Scneider (1988) tarafından İslam ülkelerinde gelecekle ilgili eylemlerden söz ederken “inşallah” denilmesi, gelecek üzerinde insanın herhangi bir kontrolünün söz konusu olmayacağını kabul edilmesi olarak yorumlanmaktadır (Şişman, 2007:64).

Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Budner’ in “Belirsizliğe Tolerans Ölçütü” adlı çalışmasından uyarlanarak hazırlanmış bulunan soru kâğıdı, Sargut tarafından öğrenciler ve yöneticiler üzerinde uygulandığında, Türk insanının önemli ölçüde belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğu görülmüştür. Söz gelimi ülkemizde yaygın bir uygulama olan “yaşam boyu istihdam” belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur. Japonya, Portekiz ve Yunanistan’ da da belirsizliğe tolerans düşük olduğu için yaşam boyu istihdam tartışılmaz bir hak durumundadır. Buna karşın belirsizliğe toleransın yüksek olduğu Danimarka, ABD, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Sargut, 2001:182).

Belirsizlikten kaçınma yönünden kültürlerin birbirlerinden nasıl farklılaştıkları Tablo 2.1’ de görülmektedir.

Tablo 2.1: Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürel Farklılaşma

Belirsizlikten Kaçınma Az	Belirsizlikten Kaçınma Fazla
Yaşamda karşılaşılan belirsizlikler kolayca kabul edilir,	Yaşamda karşılaşılan belirsizlikler bir tehdit olarak algılanır,
Stres düzeyi düşüktür,	Endişe ve stres düzeyi oldukça yüksektir,
Zamanın parayla ilişkisi yoktur,	Zaman para demektir,
Çok çalışmak bir erdemlilik göstergesi değildir,	Çok çalışmaya yönelten içsel bir kuvvet vardır,
Çatışma ve rekabet yapıcı bir yönden ele alınır,	Çatışma ve rekabet önlenmeye çalışılır,
Genç insanlara karşı olumlu duygular vardır,	Genç insanlara pek güven duyulmaz,
Yaşamda risk almaktan kaçınılmaz,	Risk almaktan kaçınma söz konusudur,
Duyguların pek fazla açığa vurulması tercih edilmez,	Duyguların açığa vurumu istenen durumdur,
Milliyetçilik önplanda değildir,	Milliyetçilik konusunda ısrar söz konusudur,
Deneyimlere bağlı olarak doğruların değiştiğine inanılır,	Mutlak doğruların ve değerlerin varlığına inanılır,
Olabildiğince az kural oluşturulmaya çalışılır,	Yazılı kural ve düzenlemelerin gerekli olduğu düşünülür,
Eğer kurallar sürdürülemezse değiştirilir,	Kurallara uymayanlar günahkârdır ve pişmanlık duymaları gerekir,
İnanç genellemelerde ve ortak duygularda yer almaktadır,	İnanç uzmanlara ve onların bilgilerine göre şekillenir,

Saldırgan ve sert tavırlar hoş karşılanmaz.	Saldırgan ve sert tavırların gerekli olduğu düşünülür.
---	--

Kaynak: Hofstede, 1980, s. 47.

Tablodaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, belirsizliğe karşı gösterdikleri tolerans düzeyleri toplumları büyük ölçüde birbirinden farklılaştırmaktadır. Toleransın düşük olduğu toplumlarda, kurallara, gelenek ve göreneklere bağlılık söz konusu iken toleransın yüksek olduğu toplumlarda daha esnek, hoşgörülü ve değişime açık bir yapı söz konusudur. Toplumda belirsizliğe karşı gösterilen ya da gösterilmeyen tolerans örgütlerin kültürlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Böyle kültürel bir özelliğin, örgütlerin yönetim ve liderlik anlayışlarını ve farklı özelliklere sahip çalışanlara yönelik algılarını önemli derecede etkileyeceği söylenebilir.

d) Güç Mesafesi (Power Distance)

Diğer bir kültür boyutu olan *güç mesafesi*, örgütlerde eşit olmayan bir biçimde dağıtılan gücün toplum tarafından nasıl algılandığından söz etmektedir. Aynı zamanda toplumdaki güç mesafesi hem çok güçlü bireylerin değerlerinde hem de az güce sahip bireylerin değerlerinde yansıtılmaktadır. Kısacası güç aralığı, toplumun bireyleri arasındaki eşitsizlik derecesini ya da güç dağılımını göstermektedir (Hofstede, 1980:45).

Bir toplumda bireyler arasında çeşitli yönlerden eşitsizlikler olabileceği gibi, bu eşitsizliklerin kaynakları da çeşitli olabilir. Bunlar kişilerin fiziksel ve zihinsel kapasiteleri ile ilgili olduğu kadar, sahip oldukları meslek, statü ve ekonomik zenginlik düzeyleriyle de ilgili olabilir. Her ne kadar insanların dünyaya eşit olarak geldikleri, insanların sahip olmaları gereken ortak bir takım hakların olduğu kabul edilmekle birlikte bir toplumda insanlar, sahip oldukları fiziksel özellikler, zihinsel kapasiteler, gelir durumu, eğitim düzeyi, mensup olduğu toplumsal sınıf, aile, statü, meslek vb. yönlerden farklılaşabilirler. Örneğin bir toplumda farklı meslek grupları (politikacı, sanatçı, sporcu, iş adamı, bilim adamı) farklı güçlere, statülere,

ayrıcalıklara sahip olabilirler. Dolayısıyla bütün toplumlarda az ya da çok bir takım sosyal eşitsizliklerin olması beklenebilir. Bu eşitsizlikler, toplumda bazı birey ve grupları, diğerlerinden daha güçlü, diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır. Bu durum ailede, okulda, kamu yönetiminde, örgütlerde ve sosyal yaşamın çeşitli alanlarında gözlenebilmektedir (Şişman, 2007:65-66).

Hofstede' nin yaptığı araştırmaya göre Türkiye güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler kümesinde yer almaktadır. Özellikle güç mesafesi belirsizlikten kaçınma ile birlikte alındığı zaman ülkeler ilginç bir biçimde kümelenmektedir. Söz gelimi Danimarka, İsveç gibi güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerde, toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olduğu hemen farkedilir. Herkes birbiriyle rahat iletişim kurabilir ve insanın risk alması beklenir, desteklenir. Öte yandan Singapur gibi güç mesafesinin çok, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda örgütler geleneksel aileler olarak algılanır. Aynı ailede olduğu gibi yöneticiler örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik açıdan desteklerler. Karşılığında çalışanlardan da örgüte sadık olmaları beklenir. Türkiye' nin yer aldığı grupta güç mesafesi de, belirsizlikten kaçınma da fazladır. Bu kümedeki ülkelerde örgütler insan piramitleri olarak algılanır. Örgütte ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır (Sargut, 2001:182-183).

Toplumların ve örgütlerin güç mesafesi yönünden farklılaşmaları birçok yönden önem taşımaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar güçlüler ve güçsüzler olarak bir sınıflandırmaya tabi tutulurlar. Böyle bir sınıflandırma insanlar arasında eşitsizliğin artmasına ve güç sahibi olanların diğerleri üzerinde söz sahibi olmalarına yol açmaktadır. Böyle bir kültürle yönetilen örgütlerde ise çalışanlar, yöneticilerin ve liderlerin oluşturdukları kurallar çerçevesinde çalışmakta ve kendi duygu ve düşüncelerini ifade edememektedirler. Bu durum çalışan katılımı, yaratıcılık ve yenilik konusunda engeller oluşturmaktadır.

e) Uzun Dönemli Eğilim (Long-term Orientation)

Kültürlerin zamana bakış açıları üç önemli unsurla bağlantılıdır (<http://www.pyd.org.tr>, 25.08.2010):

- **Zaman ufku (uzun dönemli/kısa dönemli yönlendirme):** Hofstede' e göre uzun dönemli yönlendirme, stratejik uzun dönemli planlara, gelecekteki ödüllere, karlılığa ve tutumluluğa yönelim gösterir. Buna karşın kısa dönemli yönlendirme ise, sosyal yükümlülükleri doyumak, geleneklere saygı ve görüntüyü korumaya (günü kurtarmaya) önem vererek bugüne ve geçmişe odaklanmıştır. Yapılan araştırmalar Türk toplumunun kısa dönemli düşünmeye yöneldiğini göstermektedir. Özellikle bugüne ve geçmişe odaklanma çok açık bir şekilde gözlenmektedir.
- **Zamanın değeri (dakiklik/esneklik):** Zamanın değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür. Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde buna çok önem verilir. Toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter bu da çok ciddiye alınır. Buna karşılık Türkiye, İtalya, İspanya ve Latin Amerika Ülkelerinde dakiklik bilinci daha esnek ve toleranslıdır. Yöneticilerimizin zaman yönetimine ve verilen zamana uyuma gösterdikleri titizlik son derece esnektir. Açılış toplantılarına gelen büyüklerimiz ve şirket toplantılarına gelen genel müdürler herkes geldikten sonra gelme ve özellikle geç gelme tutum ve davranışı içindedirler. Böylece kendilerinin önemli dolayısıyla saatlerce beklenmesi gereken insan olduklarını vurgulamak isterler.
- **Odaklanma (tekli odaklanma/çoklu odaklanma):** Amerika ve Kuzey Avrupa kültürlerinde tekli odaklanmaya önem verilir. Her defasında bir göreve odaklanılır, plan ve programa titizlikle uyulur. Buna karşılık Güney Avrupa, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkeleri çoklu odaklanmaya önem verirler. Bu da plan ve programdan çok ilişkilere önem verme

anlamına gelmektedir. Tayvan, Japonya, Hong Kong, Singapur ve Güney Kore gibi tam endüstrileşmiş kültürler hem tekli odaklanmaya hem de iyi ilişkiler kurmaya odaklanırlar. Çoklu odaklanma tam “Türk gibi başlamaya” uymaktadır. Genelde çok iyi kriz masaları kurarız, soruşturmaları hep derinlemesine yaparız, sonra da detay içinde kayboluruz.

1967-1973 yılları arasında Hofstede tarafından toplumlardaki kültür boyutları üzerine yaptığı araştırma sonuçlarının günümüzde geçerliliğini koruyup korumadığı bir merak konusudur. Sosyal ve kültürel anlamda toplumların birçok faktör nedeniyle her geçen gün biraz daha değiştikleri düşünülürse, araştırmalar bugün yeniden yapıldığında sonuçların farklı olacağı gibi bir görüş ortaya çıkmaktadır.

Şüphesiz dünyada 1970’lerden bu yana büyük değişiklikler olmuştur. Özellikle küreselleşme sonucu kültürlerin bir noktaya doğru odaklanacağı, “ulusal kültür” kavramının yavaş yavaş ortadan kalkacağı ve daha bölgesel ölçekte kültürlerin yeniden tanımlanacağı beklenmekteydi. Ancak, Hofstede’ nin çalışmaları 30 yıl sonra IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) tarafından tekrar ele alındığında kültürel farklılıkların 5 ana kritik boyutunun hala geçerliliğini koruduğu gözlenmiştir (<http://www.pyd.org.tr>, 25.08.2010).

2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgütler ve yönetim yönünden yaklaşıldığında kültürle ilgili ulusal, bölgesel, sektörel, mesleki ve örgütsel açılardan değişik kavramlaştırmalar yapılabilmektedir. Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980’li yılların başından itibaren gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Kültürler arası karşılaştırmalı yönetim kapsamında yapılan araştırmalar, sadece ulusal kültürlerin örgütler ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda örgütlerin de kendilerine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir. 1980’li yılların başında Deal ve Kennedy’ nin Ortak Kültürler, Peters ve Waterman’ın Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış-, Ouchi’ nin Z Kuramı, Pascal ve Athos’ un Japon

Yönetim Tarzı gibi kitaplarının yayımlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir (Şişman, 2007:73).

1980' li yıllarda ortaya çıkan ve örgüt kültürü kavramını da beraberinde getiren, örgütlerin politika, uygulama, değer ve inançlarının bu kültür etrafında şekillenerek birbirlerinden farklılaştıklarını ortaya koyan yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışında önemli katkıları olan *William Ouchi' nin Z Kuramı' na ve Peters ve Waterman' in Mükemmellik Yaklaşımları' na* çalışmamızda yer verilmektedir.

2.1.2.1. Z Kuramı

İkinci Dünya Savaşı' ndan ağır yaralar alarak çıkan Japonya' da, ülke ekonomisinin küresel düzeyde mücadele edilebilir bir ekonomiye dönüşmesi çok zaman almamıştır. Japon ekonomisinin hızla kendine gelişi ve bir dev güce dönüşmesi, hatta kalite ve üretkenlikte Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerinden daha iyi bir durumda olması, bu sonucu yaratmıştır. Bu durum, doğal olarak yönetim bilimcilerin ilgisini çekmiştir (Beycioğlu, 2007:65).

Son yıllarda endüstride ve buna bağlı olarak yönetim tekniklerinde büyük aşamalar kaydeden birçok Amerikalı yönetim bilimci, Japon örgütlerini incelemeye ve onları kendi ülkelerinin örgütleriyle karşılaştırmaya yönelmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda 1981 yılında Amerikalı yönetim bilimci William Ouchi, her iki ülkenin örgütlerinin özelliklerini inceleyerek bunları Z tipi bir örgüt modeli altında birleştirmeye çalışmıştır (Can, 2005:253-254).

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılamalı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçimini Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek Z yönetim yaklaşımını açıklamış ve Amerikan işletme yöneticileri isterse Z

yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2003:104).

Ouchi Batılı yöneticilere Japon yönetimini olduğu gibi benimsemek yerine onlardan alınacak dersler olduğunu ve Japon tekniklerinin Amerikan toplumunun değerleri dikkate alınarak bazı değişiklikler yapılması gerektiğini düşünmektedir. Örneğin Ouchi, Japon yönetimindeki grup sorumluluğu anlayışının Amerikan yönetimindeki kişisel sorumluluk anlayışı ile tamamen farklı olması ve Amerikan toplumuna uyarlanamayacağı düşüncesiyle, sorumluluk anlayışında herhangi bir değişikliğe gitmemiştir (Erdem ve Kocabaş, 2004:187).

Z tipi yönetimde Japon yönetimindeki gibi hayat boyu istihdam olmasa bile uzun dönem istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısına ve uyguladığı başarılı personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı bir örnektir (Eren, 2003:104).

Z yaklaşımında çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı bir organizasyonda ödül ve plaketler verilmekte, ayrıca şirketin kuruluş günlerinde spor salonları veya stadyumlar kiralanmakta, çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta, çeşitli yarışmalar düzenlenmekte, aileler de yarışabilmekte ve ödüller almaktadırlar. Böylece, çalışanların bir başına ve özgür olma duyguları yenilmekte, yani narsizm duygularının önüne geçilerek işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlenen firmayı benimseme duygusu ile daha verimli kılınmaktadır (Eren, 2003:105).

Ouchi' nin Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını karşılaştırması sonucunda oluşturduğu Z tipi yönetim tarzı (Amerikan tarzına uyarlanmış yönetim) ile birlikte üç yönetim tarzından söz etmek mümkündür. Bunlar; Amerikan yönetim tarzı, Japon

yönetim tarzı ve Amerikan tarzına uyarlanmış yönetimdir. Tablo 2.2’ de üç yönetim tarzının bazı özellikleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.2: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzları İle Karşılaştırılması

Tip-A- Amerikan Tarzı Yönetim	Tip -Z- Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim	Tip-J- Japon Tarzı Yönetim
<ul style="list-style-type: none"> • Kısa dönem istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme ve terfi • Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol • Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş • Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönem istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş • Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma 	<ul style="list-style-type: none"> • Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş • Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma

Kaynak: Eren, 2003, s. 106.

Ouchi, Z kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini karşılaştırıp, her ikisinin de sentezinden bir üçüncü yönetim biçimi ortaya koymuştur. Bu kuramın yönetim felsefesini ise, yönetici ve iş görenlerin

sorumluluğu paylaşımları ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar sürecine katılmaları oluşturmaktadır. Z kuramı tüm örgütün kültürünü yönetim merkezine alıp, bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulayarak yaklaşımındaki özgün yanını ortaya koymuştur. Çelik'e (2000:32) göre, "Z kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir" (Beycioğlu, 2007: 65).

2.1.2.2. Mükemmellik Yaklaşımı

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman 1982 yılında yazmış oldukları "*In Search of Excellence; Lessons From America's Best Run Companies*" adlı kitapta Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi örgütlerin başarılarının nedenlerini araştırmışlardır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar aynı zamanda örgüt kültürünü de oluşturan mükemmellik niteliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu örgütlerde iletişim çok yönlüdür, biçimsel iletişim kadar biçimsel olmayan iletişim de desteklenmekte, bu nedenle analiz ve karar alma süreci son ederce hızlı işlemektedir. Müşteri odaklı olan bu işletmelerde müşteriye yakınlık, kalite ve hizmet ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar kalite ve verimlilik için en önemli özkaynak olarak kabul edilmekte, liderlik, özerk ve yenilikçi düşünce ve girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu örgütlerde inanç sistemi ve değerler daha güçlüdür. Üst yönetim tüm çalışanlarla iletişim içindedir, işletme felsefesi herkes tarafından benimsenmektedir. Bu örgütler en iyi bildikleri işi yapmakta ve bu konuların dışına taşmamaya özen göstermekte, hedeflerini, ürünlerini, örgüt yapılarını ve iletişim sistemlerini olabildiğince basit tutmaktadırlar (Peters ve Waterman, 1982'den akt. Aydoğan, 2004:3-4).

Peters ve Waterman "Mükemmeli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır (Eren, 2003:109).

Mükemmellik yaklaşımına konu olan 8 ortak özellik şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2003:109):

1. **Harekete değer verme:** Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
2. **Müşterilerle sürekli ilişki kurma:** Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. **Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme:** Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
4. **İnsanlara değer vererek verimliliği artırma:** İnsana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dâhil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
5. **Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma:** Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
6. **Temel işletme değerlerine önem verme:** Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
7. **En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme:** İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
8. **Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme:** Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak.

Peters ve Waterman tarafından yapılan araştırmalar, örgüt kültürünü tanımlayan bazı nitelikleri ortaya çıkarması yönünden önem taşımaktadır. Ancak

literatürde birçok yazar tarafından da belirtildiği gibi, mükemmeli arayan, bu konuda çaba gösteren örgütler vardır, ancak bir örgütü ya da birkaç örgütün sahip olduğu özellikleri taşıyan örgütleri mükemmel olarak nitelendirmek ve bu konuda genellemeler yapmak oldukça zordur. Örgütler hiç biri bir diğerine tam olarak benzemeyen farklı yapılar olarak tanımlanabilir. Elbette ki bazı örgütlerin diğerlerine oranla daha başarılı ve güçlü olmalarını sağlayan bir takım özellikleri ve onları farklı kılan değer, inanç ve kültürleri vardır. Bu özelliklerin araştırılması ve diğer örgütler için uygulanabilirliğinin tartışılması ise her bakımdan büyük önem taşımaktadır. Ancak bu durum herhangi bir örgütün ya da örgüte özgü bir ya da birden fazla özelliğin mükemmel olduğu anlamına gelmemektedir.

2.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Toplumlara bakıldığında; her toplum zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi, örgütlerde kendi kültürlerini yaratma kargaşası içine girer. Bir örgüt üretim için kurulur. Yönetimin görevi, üretimin nitelik ve niceliğini yükseltmektir. Örgütsel ve yönetsel amaçlardan sapma örgütün etkinliğini azaltır. Böylece örgüt, yaşamını yitirmeye başlar. Örgütün yönetsel erki, örgütü yaşatmak ve etkili kılmak için bütün yolları dener ve gereken neyse onu yapar (Yeniçeri ve Demirel, 2006:282).

Tıpkı toplumlar gibi örgütler de değer, norm ve inançlarını temsil eden ve onu bir başka örgütten ayıran ve farklı kılan güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt kültürü örgüt çalışanlarının uyum ve işbirliği içinde çalışmalarını sağlayan, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kural, değer ve inançlardan oluşmaktadır. Gözle görülebilen ve görülemeyen birçok öğeden oluşan örgüt kültürü, toplumları şekillendiren kültürler gibi bir tarihi, kahramanları, efsaneleri, gelenek ve görenekleri içinde barındırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısındaki kritik faktör örgüt kültürüdür. Örgüt kültüründe ortaya çıkan farklar bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşımına verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir.

Kültür; örgütü bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırdeden özellikler dizisidir. Kültür, örgütte ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür çalışanlara örgütte kalabilmeleri için nasıl düşünceleri ve davranışları konusunda güçlü bir duygu ve sezgi kazandırır. Bu açıdan örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004:207).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2005:427).

Örgüt kültürünün, örgütü başka örgütlerden ayıran yapıya sahip bir rol üstlendiği görülür. Örgüt içinde tuttuğu işgören ve diğerleri için kimlik oluşturur. Çalışanlarının yaptıkları işi sevmeleri, huzurlu olmaları, aldıkları ücretten tatmin olmaları ve işe bağlanmaları için bir takım kurallar geliştirirler. Çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve dayanışmayı sağlar. Aynı zamanda çalışanlar için örgüt kültürü, bir kontrol mekanizmasıdır (Yeniçeri ve Demirel, 2006:286).

Güney' e (2000) göre örgüt kültürünün beş farklı özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Yeniçeri ve Demirel, 2006:287-288):

- Kültür öğrenilebilir; bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çevrede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt; sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır.

Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışını kazanır.

- Kültür kısmen bilinçsizce oluşur; örgütteki işgörenlerin düşüncelerini etkileyen bilgiler bilinçsizce oluşmuş olabilir. Davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar, tekrarlanarak doğruymuşçasına kabul edilebilirler.
- Kültür bir örgütün hem girdisi, hem de çıktısıdır; örgüt çevreden kültürel örüntüler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar. Bu durumun daha çok eğitim örgütlerinde oluştuğu ifade edilebilir.
- Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur; belirli bir kültür çevresinde yaşayan bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları ve nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aynı kültür içersinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişiler arası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kime ait olduğunu ve nasıl işlediğini benimsemişlerdir.
- Örgüt kültürü heterojendir; örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir. Örgütsel kültürler toplum kültürü ile genelde benzerlik, özelde ise farklılıklar gösterirler. Bu farklılık örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme arayışıdır.

Örgüt kültürü üzerinde çalışan araştırmacılar örgüt ve kültür kavramlarının tanım ve çözümlenmesine ilişkin olarak benimsedikleri değişik bakış açısı ve yaklaşımlardan hareketle ve kendi uzmanlık alanlarının da etkisiyle örgüt kültürünü farklı biçimlerde ele almış ve tanımlamışlardır. Aşağıda örgüt kültürü konusunda yapılmış bazı tanımlar yer almaktadır (Şişman, 2007:80-81):

- “Paylaşılan değerler bütünü (Peters ve Waterman, 1982)”
- “Paylaşılan anlamlar bütünü (Moore, 1985)”
- “Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982)”
- “Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler (Sathee, 1983)”
- “Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler (Arogyaswamy ve Bayles, 1987)”
- “Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (Trice ve Beyer, 1984)”
- “Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979)”
- “Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Smircich, 1985)”
- “Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (Schwartz ve Davis, 1981)”
- “Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Kilmann v.d., 1988)”
- “Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi (Louis, 1981)”
- “Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü (Knights ve Willmott, 1987)”
- “Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü (Singh, 1990)”
- “Paylaşılan anlam ve semboller sistemi (Robbins, 1988)”
- “Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıtlı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıtlılar örüntüsü (Schein, 1984;1985)”

Görüldüğü gibi örgüt kültürü kavramı farklı araştırma ve yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımların ortak yönü ise, tanımlama yaparken örgüt kültürünün öğelerinden söz etmeleridir. Değerler, duygular,

düşünceler, sayılılar, semboller, yargılar, uygulamalar ve daha birçok olgu örgüt kültürünün öğeleri arasında yer almaktadır.

Barutçugil' e (2004:208) göre örgütler arasında farklı örgüt kültürlerinin oluşması belirli boyutlar ya da özellikler açısından farklılaşmanın bir sonucudur. Barutçugil (2004) örgüt kültürü boyutlarını şu şekilde tanımlamaktadır:

- **Bireysel özgürlük düzeyi:** Organizasyonlarda çalışanların karar alma ve uygulamada sahip oldukları güç, sorumluluk düzeyi, bağımsızlık ve kullanabilecekleri fırsatların yoğunluk derecesi,
- **Yapı:** Organizasyonel yapı ve işleyişin katılığı ya da esnekliği, kuralların ve düzenlemelerin yoğunluğu, çalışanların doğrudan kontrolüne yönelik eylemlerin düzeyi,
- **Destek:** Çalışanlara sağlanan rehberlik ve danışmanlık desteğinin ve gösterilen yakınlığın derecesi,
- **Çatışma yönetimi:** Çalışanlar ve takımlar ya da departmanlar arasındaki çatışmaların nasıl algılandığı, ne kadarının hoşgörü ile karşılandığı ve farklılıkların nasıl yönetildiği,
- **Risk almaya karşı tutum:** Çalışanların risk üstlenmeleri, girişken ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilme ve özendirilme derecesi.

Örgüt kültürü geçmişte başarılı olması nedeniyle benimsenmiş olan iş yapma yöntemlerini kapsamakta, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyerek performanslarını artırmaya yönelik bir çevre oluşturmaktadır. Bu nedenlerle örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında ve değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürü ile bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe gereksinim duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar

başarılı örgütlerin hikâye, slogan, anektod ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir (Aydoğan, 2004:8).

Bir örgütte kültürün gerçekten çok önemli fonksiyonları vardır. Güçlü bir kültür, organizasyona ve dolayısıyla çalışanlarına bir kişilik kazandırır ve başkalarından farklı olmalarını sağlar. Farklılık duygusu, çalışanların motivasyonlarını artırır ve kendilerini işlerine adanmalarını destekler. Organizasyonda sosyal anlamda bir manyetik alan yaratan kültür, çalışanların davranış ve yaklaşımlarını yönlendiren ve biçimlendiren bir kontrol mekanizması olarak da görev yapar (Barutçugil, 2004: 209).

Günümüzde örgüt kültürü örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228).

Tamamen homojen bir yapıya sahip olması oldukça zor olan örgüt kültürü, farklılıkları ve benzerlikleri içeren oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Her bir çalışana örgütte yer almasını ve kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayacak birçok kural, değer ve davranışı kazandırmayı amaçlayan örgüt kültürü aynı zamanda çalışanların sahip olduğu farklı düşünce, bakış açısı, değer ve inançtan da etkilenmektedir. Çalışana bir kimlik kazandırmayı başarabilen, önyargılardan ve kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşarak değişime ve gelişime açık olabilen ve en önemlisi sahip olduğu birçok değer, düşünce, beklenti ve inançla farklı olduğunu gösterebilen örgütler güçlü kültürlerle sahip örgütler olarak adlandırılabilir.

2.1.4. İklim ve Örgüt İklimi Kavramları

“İklim kavramının ortaya çıkışı, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon teorisi alanında yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır. Lewin (1951); bir psikolojik alanın iklimini (atmosferini), belirgin çevresel dürtünün bir nitelendirmesi olarak ele almış;

bunun, davranış ve güdülemenin önemli bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür. Nitekim Litvin ve Stringer 1968’ de yaptıkları bir çalışmayla, iklimin bireysel güdülere ve bu güdülerin davranışlar üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. İklimle ilgili olarak yapılan bu ve benzeri erken dönem çalışmalarında iklim, çalışanlarca algılanan uzun dönemli örgütsel ya da durumsal özellikler olarak tanımlanmıştır (Schneider ve Barlett, 1968; Forehead ve Gilmer, 1964). Dolayısıyla ölçümleme için çalışanlarca algılanan nesnel örgütsel özellikler ele alınmaya çalışılmıştır. Zaman içinde düşünme biçimindeki değişikliklerle, iklim üzerine yapılan çalışmalarda dikkatler örgütsel özelliklerden, bireylerin algılarına yöneltilmiştir (Jones ve James, 1979; James ve Jones, 1974)” (Ergeneli, 1996:188-189).

İklim, hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar, örgütler açısından 1960’ lı yıllardan itibaren oldukça ilgi gören konulardır. Örgüt kültürü kavramının popüler hale gelmesiyle birlikte bu konular örgüt kültürü ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Örgüt iklimi, üzerinde pek çok çalışmalar yapılan bir araştırma konusudur. İklim, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte gündeme gelmiş, 1960 ve 1970’ li yıllarda oldukça ilgi görmüştür. Örgüt iklimi konusu, başlangıçta özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur. Araştırmaların temelindeki varsayım, örgütsel iklim yönünden örgütler arasında bazı farklılıkların olabileceği ve bu farklılıkların da örgütsel etkililiği etkilediği şeklindedir (Şişman, 2007:155-156).

“Schneider ve Hall (1972), iklimde algıların önemini vurgulayarak, bilgi süreçlemenin algıları şekillendiren bir mekanizma olduğunu öne sürmüşlerdir. İklimin örgütsel niteliklere, olaylara ve süreçlere ilişkin algı temeline dayalı bir tanım olduğunun belirlenmesiyle, psikolojik iklim; örgütsel çevrenin ve durumun idrake dayalı yorumlarını temsil eden algılar olarak tanımlanmıştır (James ve Jones, 1974). Bireyler bu algıları çevreyle ve birbirleriyle olan etkileşimleri sonucunda edinmektedirler. Bu şekilde bireyde oluşan iklime ilişkin algılar; örgütte davranış ve etkileme için bir temel oluşturarak, örgütsel çevre ile bireyin bu çevreye verdiği cevabı arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Algı; dürtülerin (örneğin, örgüt içinde iş

çevresine ait niteliklerin) yorumlanması amacıyla bireyin aklında depoladığı simgeleyicileri kullanması (James ve Jones, 1989:739) olup, örgütsel niteliklere, olaylara ve süreçlere ilişkin anlamları ifade etmektedir (Kozlowski ve Farr, 1988)” (Ergeneli, 1996:188-189).

Örgütsel iklim ise örgütün psikolojik ortamını ifade etmektedir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örneğin Ocak ayında Antalya’ nın iklimi için ılık ve güzel sözcüklerini kullanıyorsak çalıştığımız ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü insandan insana değişebilir; ancak kış sporlarını seven ve o günleri sabırla bekleyen biri için Uludağ’ ın iklimi daha güzeldir. Bunun gibi örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı ile çarpınan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır (Can, 2005:283).

2.1.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Ayrımı

Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgüt iklimi, çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların sonucunda oluşan genel bir hava olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Örgüt kültürünün yaygın olarak benimsenmemesi durumunda ise insanları rahatsız eden yorucu ve yıkıcı bir iklim egemen olacaktır (Barutçugil, 2004: 216).

“Örgüt kültürü ve iklimi arasında genellikle literatürde gözden kaçırılan yakın ve belirsiz bir ilişki bulunmaktadır (Schneider, 1985; Ryder and Southey, 1990). Barker’ a (1994) göre, iki terimin eş anlamlı olarak kullanıldığına dair bazı bulgular bulunmaktadır. İklim konusunda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, onu

kültürden ayıran özelliklerini tanımlama konusunda sorunlar yaşanmaktadır (Field and Ableson, 1982). Moran and Volkwein (1992) kültür ve iklim terimlerinin örgüt sınırları içinde açıkça belirlenebilmesine rağmen, iki kavramın birbiri ile karıştırıldığını öne sürmektedirler. Kültürün en geniş anlamıyla örgüte anlam katan temel değer ve inanç sistemlerinden oluştuğu düşünülür (Pettigrew, 1979; Schein, 1985; Sackmann, 1991; Hatch, 1993). İki kavram arasındaki ayrımlardan biri de, iklimin paylaşılan algılardan söz ederken kültürün paylaşılan varsayımlara odaklanmasıdır (Ashforth, 1985). Benzer bir biçimde Moran and Volkwein (1992), iklimin sadece tutum ve değerlerden oluşurken, kültürün ise tutum ve değerlere ek olarak aynı zamanda varsayımları da içerdiğini öne sürmektedirler” (Wallace, Hunt ve Richards, 1999: 551).

Örgüt yaşamını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (Özçer, 2005:69). Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve göreceli olarak daha kısa zaman aralıkları içinde daha büyük değişiklikler gösterebilir. Örgüt içinde çalışanların hissettikleri iklim, onların motivasyonunu, moralini ve performanslarını önemli oranda etkiler. Bu nedenle, olumlu bir iklimde hemen herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tümü zarar görebilir (Barutçugil, 2004:216).

Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların kaynağını genelde antropoloji ve sosyoloji oluştururken iklim konusundaki çalışmalar genelde psikoloji ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Her ne kadar bazı araştırmacılar kültüre psiko-dinamik açıdan yaklaşmış iseler de örgüt kültürü konusunda bu temele dayalı çalışmalar azdır. İki kavram birbiriyle ilişkili, ancak kültür, iklime göre daha derinlikli, iklim ise daha yüzeysel bir kavram olmaktadır. İklim, kültüre göre daha somut bir kavram olmakta, dolayısıyla yapılacak araştırmalarda örgüt ikliminin ölçülmesi, kültüre göre daha kolay görülmektedir. İklim, bir örgütte davranışsal beklentiler ve ödül yapısıyla ilgili olduğu kadar daha çok gözle görülen politika, uygulama, prosedür ve rutinlerle ilgilidir (Şişman, 2007: 156).

Kültür ve iklim kavramları arasındaki diğer farklılıklar ise, kültürü çok geniş bir kavram olarak gören kültür araştırmacıları ve Burke ve McKeen (1992) gibi iklimi kültürün bir parçası olarak gören ve farklı iklim türlerinden söz eden (güvenlik iklimi, farklılık iklimi gibi) araştırmacılar tarafından açıklanmaktadır. Schnider (1994) ise, örgütlerin farklı önceliklerinin olduğunu ve bu nedenle de farklı iklimlere sahip olacaklarını belirtmektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:326).

Kültür ve iklim kavramları Kossek ve Zonia' nın (1993) çalışmasında da biraraya getirilmiştir. Kossek ve Zonia (1993) Amerika' da hala birçok örgütte gücün beyaz ten rengine sahip erkeklerin elinde olduğunu ve bu durumda “baskın heterojen bir kültür” yaratıldığını öne sürmektedirler. Örgüt iklimi ise, her bir grubun sahip olunan kaynaklara erişim ve güç düzeyinden etkilenmektedir. Ayrıca azınlıklar ve kadınlar kariyer ilerlemeleri ve fırsatları konusunda yapılan kısıtlamaların, beyaz erkeklere oranla, daha çok farkına varmaktadırlar (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:326).

Denison (1996), örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün yüzeysel bir bakış açısıyla farklı kavramlar olarak algılandığını belirtmektedir. Bu anlamda çalışanların davranış, duygu ve düşünceleriyle bağlantılı olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir, aynı zamanda güç ve etki sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu ifade etmektedir. Buna karşın kültür, daha köklü, örgütün geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı oluşturmaktadır. Farklı teori, bilim, metodoloji, bulgulardan ortaya çıkmışlardır. Ancak bu konularda yapılmış araştırmalar daha derin bir bakış açısıyla karşılaştırıldığında kavramlar arasındaki ayrım giderek belirsizleşmektedir. Denison (1996) ayrımın olguların farklı olmalarından değil farklı yorumlanmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir (Aydoğan, 2004:14).

2.1.6. Farklılık İklimi Kavramı

“Geçen 40 yıl boyunca olumlu eylem hareketi Amerikan örgütlerinin kapılarını artan sayıda kadın ve azınlığa açarken, bu gruplara mensup bireyler bir taraftan örgütün önemli sosyal desteğine sahip olmuşlar, diğer taraftan çok büyük zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır (Iberra, 1993; Thomas, 1990; Alderfer &

Thomas, 1989). Irksal ve etnik azınlık grubu üyelerinin ve kadınların örgüte devamlı akınını öngörümleyen örgütsel demografi hakkındaki tahminlere göre (Fullerton, 1990;Offermann ve Gowing, 1990), azınlık mensubu olanlar ya da kadın çalışanlar için yaratılan fırsatların niteliği hem büyük bir toplumsal etki yaratmakta hem de örgütsel verimlilik açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Barnum, Liden ve Ditomaso, 1995;Baron ve Cook, 1992). Buradaki önemli konu çalışanların kendi örgütlerindeki bu fırsatları nasıl algıladıklarıdır. Bu algılar örgütün farklılık ikliminin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır” (Mor Barak, Cherin ve Berkman, 1998:82-83).

Bazı örgütler çalışanların algılarına, tutum ve davranışlarına göre politika, kural ve uygulamalar geliştirirken, bazıları sadece kendi düşünce ve isteklerine göre hareket edebilir, çalışanları görmezden gelebilirler. Ancak her bir çalışan, kendini ve diğer çalışanları bir şekilde etkileyen örgüt içindeki uygulamalara karşı çeşitli algılara sahip olabilir ve bu algılar doğrultusunda tutum ve davranış geliştirebilir. Farklılık iklimi de bir anlamda örgüt içinde “farklı” olarak tanımlananlara karşı örgütün yarattığı fırsat ve engellere yönelik algılar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgütler, çalışanların psikolojik olarak olaylara yükledikleri anlamları yansıtan çok sayıda iklime sahiptirler. “Farklılık İklimi” ise örgüt kapsamındaki kadın ve azınlıklarla daha doğrusu farklı özelliklere sahip olanlarla ilgili algılara dayalı olarak ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır (Kossek ve Zonia, 1993).

Gelfand, Nishii, Raver ve Schneider’ a (2005:104) göre farklılık iklimi, örgütte ayrımcılığın ne ölçüde önlendiğini ve farklılığın ne ölçüde sürdürüldüğünü ve güçlendirildiğini dolaylı olarak ya da doğrudan bir şekilde ifade eden prosedür, politika ve uygulamalara yönelik çalışanların ortak algısıdır (Pugh, Brief, Dietz ve Wiley, 2008:1423).

Mor Barak ve diğerlerine (1998) göre ise farklılık iklimi, örgütün çalışanlara yönelik uygulamalarında ne kadar adil olduğuna ve azınlık grubu üyelerinin

örgütteki diğer grup üyeleri, örgüt kültürü ve değerleriyle bütünleşme derecelerine yönelik çalışanların ortak algısıdır (McKay ve diğerleri, 2007:36).

Örgütlerde farklılık iklimi yaratılmaya çalışılırken örgüt üyelerinin bazı tutum ve davranış örnekleri sergilemeleri beklenebilir: (1) Farklı grupların örgütteki temsil edilme oranını artıracak çabalara değer verilmesi (örneğin, etnik azınlıktan olan kadın ve erkekler, beyaz ten rengine sahip kadınlar ve/veya engelli bireyler), (2) Beyaz ten rengine sahip kadınların ya da etnik azınlıktan olan kadın ve erkeklerin kendi çalışma birimlerinde beyaz ten rengine sahip erkekler kadar kalifiye olduklarına inanmak. Böylece farklılık iklimi; işverenlerin farklılığı teşvik amaçlı çabalarının önemine yönelik genel algıyı ifade eden soyut bir unsurdan ve bu çabalardan fayda sağlayacak olanlara karşı oluşan tutumları ifade eden özel bir unsurdan oluşmaktadır (Kossek ve Zonia, 1993:63).

Büyük ölçekli örgütlerde ise farklılık iklimi, birimlerdeki etnik gruplar ve cinsiyet grupları arasındaki kaynak ve fırsat dağılımı ile ilgili politikalardan etkilenmektedir. Bu kritik olaylar farklılık iklimini ve gruplar arası ilişkilerdeki algıları şekillendirir. Gelişimde kritik rol oynayan bu kaynaklar; destek personele erişim, bilgisayar teçhizatı, izin zamanları ve ödemeleri gibi faktörleri kapsamaktadır. Fırsatlar ise; uygun pozisyonlar açıldıkça etnik gruplar ve cinsiyet gruplarına mensup bireyler arasından yapılan işe alım uygulamaları ile ilgilidir (Kossek ve Zonia, 1993:65).

Farklılık iklimi, Cox' un (1993) ortaya attığı üç farklı düzeyde faktörle birlikte daha anlamlı bir hale gelmiştir. Bu nedenle farklılık iklimi kavramının daha iyi anlaşılması için farklılık iklimi faktörlerinin açıklanması uygun görülmektedir.

2.2. FARKLILIK İKLİMİ FAKTÖRLERİ

Farklılık iklimi faktörlerine en açık şekilde Cox'un (1993) "*Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Model (An Interactional Model of Cultural Diversity/IMCD)*" adını verdiği modelinde yer verilmektedir. Cox (1993) modelinde

farklılık iklimi faktörlerini sınıflandırarak üç ayrı başlık altında farklılık iklimi faktörlerini incelemektedir: Bireysel Düzeydeki Faktörler (Individual-Level Factors), Grup/Gruplararası Düzeydeki Faktörler (Group/Intergroup Factors), Örgüt Düzeyindeki Faktörler (Organizational – Level Factors). *Çalışmanın bu kısmında Cox'un "Cultural Diversity in Organizations" adlı kitabında yer verdiği model temel alınarak farklılık iklimi faktörleri açıklanmaktadır.*

2.2.1. Bireysel Düzeydeki Faktörler

Çalışmamızda bireysel düzeydeki farklılık iklimi faktörleri; kimlik yapıları, önyargı ve ayrımcılık, kalıpyargılar ve önyargılı kişilik olmak üzere dört farklı faktör ele alınarak incelenmektedir.

2.2.1.1. Kimlik Yapıları

Grup kimliği bireylerin diğer insanlarla ortak paylaşımlarından ortaya çıkan bağlılığı ifade etmektedir. Böyle kimlikler kültürel farklılığın örgütsel davranışı nasıl etkilediğini açıklayan temel göstergelerdir. İşgücü farklılığı konusunda verilen eğitimlerde en sık karşılaşılan sorulardan biri de neden insanların belirli grupların üyeleri olarak bilinmeye ihtiyaç duyduklarıdır. Bazıları ise insanlara grup üyeleri olarak değil sadece bireyler olarak muamele etmenin olasılığını sorgulamaktadır. Başkaları ise grup bağlılıklarını önemsemenin açıkça kalıpyargılara olan eğilimleri artırdığı düşüncesini savunmaktadır. Tüm bu düşünceler ortak kaygıları artırsa da, bir şekilde grup kimliklerinin insan davranışındaki etkili rolüne karşı duyarsız kalmaktadırlar (Cox, 1993:43).

Gruplara katılmak önemli psikolojik ve sosyal gereksinmelerimizi karşılamamıza yardım eder, örneğin bir yere ait olmak veya başkalarından ilgi görmek gibi. Gruplara katılarak, yalnız başımıza altından kalkamayacağımız işlerin hakkından gelebiliriz. Ayrıca, grupların bir üyesi olarak, üye olmayan kişilerin edinemeyeceği bilgilere de kavuşmuş oluruz. Gruplar aynı zamanda kendimizi güvencede hissetmemizi de sağlar. Bazı gruplara ait olmak grup dışı düşmanlara

karşı korunmamızı kolaylaştırır. Son olarak, grup üyeliği olumlu bir sosyal kimlik edinmemizi de sağlar. Bir gruba olan üyelik kişinin benlik tanımında da yer alabilir. Prestijli, toplum içindeki konumu yüksek gruplara üye olan bir kişi, sırf bu gruplara üyeliğinden ötürü kendini iyi hissedecek ve benliği beslenecektir (Kağıtçıbaşı, 1999:259).

Grup kimliği gerçekte, bireysel kimlik gücünün bir göstergesidir. Bireyler bir şekilde istediklerine ulaşmak ve böylece olumlu sonuçlar elde etmek isterler. Bunu yapmanın bir yolu da gruplara katılmaktır. Bu süreç içinde gruplar ortak amaçlar oluştururlar ve bu durumda başarı ancak grup kimliğini sürdürerek ve grubun hayatta kalmasını sağlayarak elde edilebilir. Grup kimliğinin gücü ile ortaya çıkan motivasyon, bireysel kimliklere ve grubun hayatta kalmasına bağlı olarak ortak amaçların gerçekleşmesine hizmet etmektedir (Seul, 1999:556).

Cox' a (1993:43) göre grup kimlikleri örgüt davranışında üç nedenden dolayı önem taşımaktadır. İlk olarak "Sosyal Kimlik Teorisi" bireysel kimliğin kısmen çeşitli gruplara olan üyelikler aracılığı ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Brewer ve Miller (1984) Sosyal Kimlik Teorisi' nin tanımını yaparken grup kimliklerinin önemine de yer vermektedirler: "Bir bireyin bireysel kimliği diğer bireylerinkinden farklıdır ve kısmen önemli sosyal sınıflardaki üyeliği üzerine kuruludur. Sosyal sınıfların beraberinde getirdiği değer ve duygusal önem bu üyeliğe bağlıdır".

Grup kimliklerinin önem taşımasının diğer bir nedeni ise bu kimliklerin tanınmasının ve korunmasının kişisel onur ve gurur meselesi olmasıdır. Örneğin birçok yerli başka bir firmaya çalışma sözü verdiği için bol kazançlı işleri geri çevirmektedir. Bu tür kararlar bireylerin bağlı oldukları kabile üyelerinin karşı karşıya kaldıkları eğitim sorunları ve ekonomik sorunlara karşı sorumluluk ve özdeşleşme duygusu taşımadan verdikleri kararlardır. Bu durumda bu kimliklerin önemsenmemesi bireylerin kendileri için büyük önem taşıyan bazı şeyleri tehlikeye düşürmektedir (Cox,1993:44).

Cox' a (1993:44) göre örgütsel davranışta grup kimliklerinin önem arzetmesinin diğer bir nedeni de bu kimliklerin, benlik tanımlamalarında önemsiz olsalar da, bireylerin diğer insanlarla olan etkileşimlerinde etkili rol oynamalarıdır. Örneğin cinsiyet faktörü belirli bir yönetici için göze çarpan bir grup kimliği olmasa da, kadın çalışanlar, çalıştıkları örgütlerdeki iş arkadaşları tarafından önce kadın, daha sonra bir çalışan olarak görülmektedirler. Bu nedenle grup kimliklerinin etkisi kaçınılmazdır denilebilir. Grup kimliklerini önemsememek; örgütlerde ve toplumda insan etkileşiminin önemli bir gerçeğini inkâr etmek anlamına gelmektedir.

Herhangi bir gruba ait olmak kişinin kendisini güçlü ve güvende hissetmesini sağlayabilir. Kişinin kendi düşünce yapısına, dünya görüşüne, değer ve inançlarına sahip başka insanların da olduğunu bilmesi kişi için oldukça güven vericidir. Farklılıklar açısından düşünüldüğünde de, toplum ya da örgüt tarafından farklı olduğu düşünülen bir bireyin, kendisi ile aynı durumda olan başkalarının varlığını bilmesi, kendisinin maruz kaldığı birçok olumsuz davranışa maruz kalanlarla aynı duyguları paylaşması, kişinin böyle bir durumla baş etmesi ve kendi kimliği ile yaşamasını öğrenmesi için oldukça gerekli olduğu söylenebilir.

2.2.1.2. Önyargı ve Ayrımcılık

Etimolojik olarak önyargı (*prejudice*) terimi, Latince *prae* (ön, önde) ve *judicium* (ilam, hüküm, yargı) kelimelerinden oluşan birleşik bir terimdir. Gruplararası ilişkilerin merkezi kavramlarından olan önyargı, belirli bir gruba veya bu grubun üyelerine karşı olumsuz katı tutumları ifade eder. Önyargının hedefi olan kişi, herhangi bir haklı dayanağı olmaksızın, grubu nedeniyle olumsuz bir tarzda ve “peşin hüküm” le yargılanmaktadır (Bilgin, 2008:169).

Önyargı peşin hükümlü olarak oluşturulan duygudur. İnsanlar aynı ya da birbirinden farklı önyargılara sahiptirler. Her insanın beğendiği ve beğenmediği şeyler vardır. Önyargılar önemsiz konularda olduğu sürece zarar verme olasılıkları oldukça azdır. Ancak bireyler arasında oluşan önyargılar çeşitli sorunlara yol açmaktadır (Hubbard, 2004:58).

Önyargılar nereden kaynaklanmaktadır? Bu konuda çeşitli bakış açılarını gözden geçiren Allport (1954), altı farklı yaklaşım ayırt etmiştir (Bilgin, 2008:170-171):

- Tarihsel yaklaşım olarak nitelendirilebilecek birinci yaklaşım, önyargıları, bazı sosyal grupların sosyo-ekonomik avantajlarını koruma ve meşrulaştırma amacına hizmet eden bir vasıta olarak görür.
- Sosyo-kültürel yaklaşım, bir toplumun kültüründen ve alt kültürlerinden hareket ederek, önyargıları, sosyal değişmeye bir tepki olarak açıklar; örneğin anti-semitizm kentleşmeye ve şamar oğlanı arayışı, maruz kalınan olumsuz olaylara bir tepki olarak görülür.
- Durumsal yaklaşım, önyargıları, bireyin maruz kaldığı çeşitli etkenlere, öğrenme ve koşullanmalara göre açıklamaya çalışır.
- Psiko-dinamik yaklaşım, önyargıları kişiliğin yapısı ve dinamiğine bağlayarak açıklar. Öğrenme ve sosyalizasyon süreçlerine önem veren ve önyargıları kişiliğin bir boyutu gibi anlayan bu yaklaşımın en iyi örneklerinden biri Adorno ve arkadaşlarının *otoriter kişilik* çalışmasıdır.
- Fenomenolojik yaklaşım, bireyin, önyargı konusu olan uyaranları algılayışını ve sübjektifliğini ön plana çıkarır.
- Uyaran-obje yaklaşımı, önyargıları, hedef grupların özelliklerinden itibaren anlamaya çalışır; önyargıların, hedef alınan etnik gruba atfedilen nitelikler yanı sıra, onun gerçek bir takım niteliklerini de temel aldığı, bir gerçeklik payı taşıdığı varsayılır. Bu yaklaşım önyargıların elenmesi güç en sert çekirdeği olarak nitelendirilebilir.

Bireyler farklılığı hem önemsiz bir olgu hem de kotaları doldurmak ve başkalarının sahip oldukları işleri almak için bir teşebbüs olarak algılandığında, önyargı “ters tepki” şeklinde ortaya çıkabilir. Böyle bir düşünce kızgınlık, zayıf takım çalışması ve sabotaj gibi verimliliği etkileyen tutum ve davranışlara yol açabilir. Bazı önyargılar ise baskın durumda olan kültürel inanç ve geleneklere karşı gösterilen ve bilinçsizce olan uyum çabalarından kaynaklanmaktadır. Ancak genellikle önyargı;

insanların kendilerini diğerlerinden üstün hissetmek için yaptıkları akıldışı bir faaliyet ya da önyargılı kişinin kendi suçu ya da kızgınlığı için başkalarını günah keçisi olarak kullanması gibi görünmektedir. Önyargı genellikle bireyin en derin korkularına dayanmaktadır ve bilinçaltında oluşan bu durum farkındalıktan oldukça uzaktır (Hubbard, 2004:59).

Araştırmacılar önyargı ile ilgili bazı ilginç durumları şu şekilde belirtmektedirler (Hubbard, 2004:59-60):

- Farklı etnik gruplarda yer alan her türlü insanın önyargıları vardır.
- Önyargı bireyin zihninde oluşur ve diğer bireyleri dışlayan davranışlarla ortaya çıkar.
- Önyargılı bireyler gibi önyargısı olmayan bireyler de önyargılı davranışlarda bulunabilirler.
- Herhangi bir eylemin önyargılı olup olmadığına karar vermek için bu eylemin diğer bireyi nasıl etkilediğine dikkat etmek gerekmektedir. Herhangi birinin önyargılı olduğu kanıtlanamaz. Sadece bu bireyin eylemlerinin dışlayıcı olduğu ve bir başkasını dezavantajlı konuma getirdiği kanıtlanabilir.

Önyargıları ortadan kaldırma veya azaltma amacıyla yapılan denemelerin çoğu, Amerika’ da ırksal önyargılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu konuda önceleri Allport (1954), daha sonraları Amir (1969) tarafından araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, önyargıların azalması için grupların birbirleriyle, aşağıdaki koşullar altında ilişki içinde olmaları gerekmektedir. Bu koşullardan biri veya birkaçı gerçekleşmediği zaman, gruplar arası ilişki önyargıyı azaltacak yerde artırmaktadır (Cüceloğlu, 2000’ den akt, Sürgevil, 2008: 47):

- a. İki grup eşit sosyal statüye sahip olmalıdır,
- b. İki grup paylaşılan genel bir amaç üzerinde beraberce çalışmalıdır,
- c. İki grup arasındaki ilişki, otorite olarak bilinen kişilerce desteklenmelidir,
- d. İki grubun üyeleri de, benzer amaç ve ilgileri paylaştıklarını algılamalıdır.

Diğer insanları grup aidiyetlerine göre değerlendirci bir tutumu ifade eden önyargılar, *belirli bir grup hakkında olumsuz dogmatik tutumlar* olarak tanımlanabilir. Önyargı, önceden ifade edilmiş, olgunlaşmamış, kanıtsız, temelsiz bir yargı, tutum veya kanaattir ve bireyden ziyade gruba yöneliktir. Önyargılar davranışa dönüştüğünde ise ayrımcılıktan (diskriminasyon) söz edilir (Bilgin, 2008:169).

Ayrımcılık yeterli sayıda kadın, azınlık ya da eşcinselin işe alımında yaşanan başarısızlık anlamına gelmemektedir; ayrımcılık diğer kültürlerden olan bireylerle işbirliğini reddetmek de değildir. Ayrımcılık belirli bir grubun üyesi oldukları için bireylere farklı, eşit olmayan bir biçimde ve olumsuz olarak davranmak anlamına gelmektedir. Önyargılar gelişerek önce kalıp yargılara dönüşmekte daha sonra zamanla ayrımcı davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Maalesef önyargı, kalıp yargı ve ayrımcılık tüm negatif sonuçları ile birlikte hala örgüt yaşamının ve toplumun bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu farklılık engellerini ırk ya da cinsiyet ayrımını ortaya koyan şakalar, kaba sözler ya da işe alım ya da terfi konusunda reddedilme şeklinde görmek mümkündür (Hubbard, 2004:67).

Farklı işgücü grubunda yer alan çalışanlara karşı yapılan ayrımcılık sadece onların kariyer ilerlemelerini değil aynı zamanda güvenlerini, motivasyonlarını, verimliliklerini ve buna ek olarak diğer çalışanlarla olan ilişkilerini etkilemektedir. Ayrımcılık, çalışma yaşamlarındaki her durum ve dönemde farklı işgücü grubunda yer alanları etkilemektedir (Hubbard, 2004:70-72).

Önyargının tanımı konusunda, çeşitli yazarlar genelde hem fikirlerdir. Bu bir tutumdur. Nitekim Allport, önyargının tıpkı diğer tutumlardakine benzer şekilde üç ögesinden söz etmiştir. Bunlar önyargının, hedef grup hakkında bir takım inançları kapsayan bir bilişsel ögesi; bu gruba karşı genelde olumsuz duyguları kapsayan bir duygusal ögesi ve bu gruba karşı belirli bir tarzda/yönde davranma niyetini kapsayan konatif ögesidir (Bilgin, 2008:169).

Fakat bazı sosyal psikologlar önyargıları, davranışı da kapsayacak tarzda genişletirler (Örn., Brown, 1995). Ancak ikisi arasında bir ayrım vardır. Buna göre önyargı bir tutum (belirli bir grup karşısında lehte veya aleyhte davranma eğilimi); ayrımcılık ise bir davranıştır. Ayrımcılık bir dış grubun iç gruba yaklaşmasını imkansız kılacak şekilde mesafeli tutulması ve bunun az çok formel olarak kurumsallaştırılmasıdır. Ayrımcılık belirli bir grubu hem uzakta tutmayı hem de ekonomik, politik ve sosyal planda dezavantajlı bir duruma sokmayı içerir (Aebischer ve Oberle, 1990'dan akt. Bilgin, 2008:169-170). Ayrımcılık olarak adlandırılan davranışlar, ortama, koşullara ve hedef kitleye, ilişkilere göre türlü şekillerde somutlaşır. Bunlar, örneğin temelsiz eleştiri, olumsuz etkilerle aşağılama veya damgalama (stigmatization), mesafeli tutma, toplumsal kaynaklardan mahrum bırakma, saldırganlık ve düşmanlık, dışlama (*exclusion*) gibi farklı davranış biçimlerinde kendini gösterebilir. Modern toplumlarda etik değerler ve hatta bazı konularda da yasal normlar, önyargı ve ayrımcılığı onaylamadığından, bunların açık (*explicit*) biçimleri yerine örtük (*implicit*) biçimleri daha çok görülmektedir (Bilgin, 2008:170).

Bireylerin, grupların ya da örgütlerin farklı özelliklerine karşı farklı önyargılar oluşmaktadır. Cinsiyet farklılıklarına göre oluşan önyargılar cinsiyetçilik (sexism), ırk farklılıklarına göre oluşan önyargılar ırkçılık (racism) ve etnik farklılıklara göre oluşan önyargılar etnik önyargı (ethnic prejudice) olarak adlandırıldığı gibi dinsel kategorilere ve inançlara, kentlere, sosyal sınıflara, eğitim durumuna, sağlık durumuna, kişilerin dış görünümüne göre oluşan önyargılar bulunmaktadır. Aşağıda bazı önyargılara ve buna bağlı ortaya çıkan ayrımcı davranışların açıklamalarına yer verilmektedir.

- **Cinsiyetçilik ve cinsiyet ayrımcılığı:** Bir kişiyi, kadın veya erkek olması nedeniyle hedef alan önyargıyı ve ayrımcı davranışları ifade eder. Ancak cinsiyetleri yüzünden ayrımcılığa uğrayanlar, genelde erkeklerden ziyade kadınlardır. Cinsiyetçilik “erkeği bir norm olarak yapılandıran” bir anlayıştır (Bilgin, 2008:171).

Cinsiyete dayalı önyargı olarak tanımlanan cinsiyet ayrımcılığı, bazılarında göre bütün ayrımcılıkların ve önyargıların temelini oluşturmaktadır. İnsanlar bu tür bir eşitsizliği tam anlamıyla çocukken beşikte öğrenmektedirler. Kadınların ve erkeklerin sayısal olarak eşit oldukları durumlarda, herhangi bir azınlık ya da çoğunluk söz konusu olmadığından normal şartlarda cinsiyet ayrımcılığının varlığından söz edilemez. Buna rağmen kadınlar tüm ülkelerde sayısal çoğunluğa bakılmaksızın ekonomik ve politik alanlarda azınlığı oluşturmaktadırlar ve erkeklere göre daha az haklara ve ayrıcalıklara sahiptirler (Hubbard, 2004:60).

Kadınlara yönelik önyargıların aşılabilmesi bugün halen kadınlara yönelik ayrımcılıktan söz edilmesinin bir nedeni olabilir ve bu durumun iş yaşamında kadınları olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Özellikle erkek egemen toplumlarda kadınların eğitim konusunda geri kalması, erkeklere oranla kadınların daha duygusal olması ve bu durumun “kadınlar duygusaldır ve yönetici olamazlar” gibi önyargılı düşünceleri beraberinde getirmesi ve hem iş hem aile yaşamında birçok rol üstlenmeleri kadınların iş yaşamında üst düzey yönetimde yer almalarına ve erkeklerle eşit istihdam olanaklarına sahip olmalarına engel olan faktörler arasında sayılabilir. Kadınlara karşı ayrımcı davranışlarda bulunanların sadece erkekler olmadığına, zaman zaman kadınların da bir takım önyargılar, kıskançlık vb. nedenlerle kendi cinslerine ayrımcı davranışlarda bulduklarına yönelik düşüncelerin varlığının da tartışmayı başka bir noktaya taşıdığı söylenebilir.

- ***İrkçilik ve ırk ayrımcılığı:*** Önyargı ve ayrımcılığın en uç biçimlerinden biridir. İrkçilik, bir toplumda gruplar arasındaki gerçek veya hayali farkların; bazı kesimler tarafından imtiyazlarını haklılaştırmak veya saldırılarını meşrulaştırmak için genelleştirilmesi ve kesin bir biçimde yüceltilmesidir (Memmi, 1968); Touraine’ in (1993) deyişiyle, bir halkın eyleminden ve iradesinden bağımsız ve doğal nedenlerle aşağı olarak temsilidir, Cornaton’ a (1993) göre, bir birey veya grubun, ya elindeki

imkânları almak (ekonomik çıkar), ya onu sosyal veya psişik bozuklukların sorumlusu kılmak (politik çıkar, psikolojik yarar) için aşığılıyıcı bir kanaatle dışlanmasıdır (Bilgin, 2008:172).

İrkçılık genellikle Amerika gibi baskın bir çoğunluk grubunun ve bunun yanında bir ya da daha fazla kültürel azınlık grubunun bulunduğu toplumlarda sorun oluşturmaktadır. İnsanlar “ırkçılık” terimini genellikle önyargı konusunda yapılan tartışmalarda kullanmaktadırlar. İrk kelimesi antropolojide çok fazla yer almamaktadır. Farklı ırklar arası evlilikler nedeniyle uzmanlar 3 ırk oluştuğunu ve başkaları ise 300 ırk oluştuğunu söylemektedirler (Hubbard, 2004:60-61).

- **Etnik ayrımcılık:** İrk ve etnik köken arasında ayırım yapmayı deneyen bireyler genellikle ırksal özelliklerin doğuştan var olan kalıtsal özellikler olduğunu; etnik özelliklerin ise sonradan öğrenilen, kültür ve eğitim yolu ile kazanılan özellikler olduğunu söylemektedirler. Birçok etnik özellik sonradan öğrenildiği ve kalıcı olarak genlerimize yerleşmediği için teoriye göre değiştirilebilmektedirler. İrk ile kıyaslandığında etnik kökenin çok daha esnek ve değişken olduğu görölmektedir (Hubbard, 2004:61).

Etnik alt kültür daha büyük bir kültürün ya da toplumun bir bölümünü oluşturmaktadır. Alt kültür üyeleri ortak köken ve kültürün önemli unsurlar olduğu ortak faaliyetlerde yer alırlar. Bir alt kültür özel inançları, gelenekleri ve değerleri, kahramanları, mitleri ve hikâyeleri ve sosyal ağları nedeniyle eşsizdir. Azınlıklara yönelik olarak oluşan etnik ayrımcılık, “azınlığın” sosyal durumunun toplumda tam katılımlarının sağlanmasına engel olduğu ve en büyük alt kültür grubunun güç, etki ve varlığın büyük bir kısmını elinde tuttuğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Hubbard, 2004:61).

- **Diğer önyargı ve ayrımcılıklar:** Diğer önyargıların ortaya çıkması yaş ayrımcılığı, sınıf ayrımcılığı ve eşcinsellere karşı yapılan ayrımcılık şeklinde olmaktadır. Kadınlar ve etnik azınlıklar dışında örgüt içinde ayrımcılığa maruz kalan gruplar engelli, eşcinsel, yaşlı ve obez bireylerden oluşmaktadır (Hubbard, 2004:61).

2.2.1.3. Kalıp Yargı (Stereotip)

Etimolojik olarak *stereos* (katı) ve *typos* (nitelik, tip) sözcüklerinden oluşan stereotip (kalıp yargı) terimi, ilk kez ‘kafamızdaki imajlar’ a işaret etmek üzere Lippmann (1922) tarafından ortaya atılmıştır. Kalıp yargı terimi, genel olarak diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmektedir. Bu çerçevede kalıpyargılar, diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategoriler olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2008:175).

Kalıp yargılar, çeşitli gruplar hakkında sahip olduğumuz kaba fikirler, kanaatler, imajlardır; günlük sohbetlerde, kitle iletişim araçlarında, edebiyat ve sanat ürünlerinde, vb. geliştirilen ve iletilen “hikmet-i kendinden menkul” genel iddialar veya yorumlardır; sosyal psikoloji terimiyle, “zımnî teoriler” dir. Gruplara yüklenen olumlu veya olumsuz imajlardır. Lippmann (1922) tarafından “kafamızdaki imajlar” olarak tanımlanan kalıp yargılar, geniş anlamda çeşitli eşyalar (araba modelleri), yerler (kentler, kafeler), olay veya durumlar (terör, moda defilesi, grev), kültür-sanat eserleri (müzik türleri, filmler, gazeteler) veya kişilere atfedilen özellikler bütünü olarak kullanılmaktadır. Bu özellikler lehte ya da aleyhte olabildikleri gibi aynı bir kişi ya da grup, bir konuda olumlu, bir başkasında olumsuz kalıp yargıların hedefi olabilmektedir (Bilgin, 2007:129).

Kalıp yargılar bir toplumsal gruba (cinsiyet grubu, azınlık grubu, etnik grup, yaşlı, çocuk) ilişkin inançlardır. Her kalıp yargının birkaç ögesi vardır. Bunlar kategori adı, kategoriye belirleyen birtakım özellikler ve o kategoriden bazı örnekler olarak üç tanedir. Örneğin, “çocuk” kategori adıdır, “sevgi dolu, çabuk etkilenen, masum, konuşkan” kategoriye belirleyen özellikler, komşunun kızı Ayşe ise örnektir.

Başka bir deyişle, kalıp yargılar bir toplumsal kategorinin (grubun) çağrıştırdığı özelliklerdir (Hortaçsu, 1998:229).

Sosyal psikoloji literatüründe gruplar arası ilişkiler, inançlar ve temsiller bağlamında kullanılan kalıp yargı, bir birey, grup ya da topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaattir; örneğin *Almanlar disiplinlidir, Fransızlar iyi aşçıdır, Japonlar onurlarına düşkündür, Zenciler tembeldir*, vb. Belirli bir hedef hakkında basitleştirilmiş yaygın inançlara dayanan kalıp yargılar, bireysel farklılıkları dikkate almayan kalıp yargılardır. Leyens (1983), *Sommes-nous tous des psychologues?* (Hepimiz Psikolog muyuz?) adlı kitabında kalıp yargıları, günlük/naif psikoloji çerçevesinde ele alarak, örtük kişilik teorilerine benzetir. Kalıp yargıları bilişsel temelde ve sosyal düzenleme çerçevesinde ele alan bu anlayış, Tajfel' in öncülüğünde gelişen Bristol Ekolünün yaklaşımıdır (Bilgin, 2008:175).

Leyens' e göre kalıp yargılar, bir grubun üyelerinin bir başka grubun ya da kendi grubunun tüm üyeleri hakkında paylaştıkları örtük kişilik teorileri gibidir. Bu teoriler, söz konusu grup üyeleri hakkındaki inançları kapsar. Bu inançlar olumlu ya da olumsuz olabilir. Dolayısıyla kalıp yargıların, önyargılara kıyasla olumsuz yükü daha azdır; üstelik önyargılardan farklı olarak kalıp yargılar, her zaman dış gruba yönelik değildir; üstelik mizah alanında sıklıkla başvurulan bir kaynak oluştururlar. Kalıp yargılar da sıklıkla çeşitli yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetleri hedef alsa da, bir grubun üyeleri kendi grupları hakkında da kalıp yargılara sahip olabilirler (Bilgin, 2008:175).

Kalıp yargılar bir grup hakkındaki sabit, değişmez görüşler olarak da tanımlanabilir. Kalıp yargıların oluşması bir grubun tüm üyelerine karşı önyargıların var olmasıyla gerçekleşmektedir. Belirli etnik bir grubun tüm üyelerinin tembel olduğunu düşünüyorsanız, böyle bir kalıp yargıya sahip olduğunuz söylenebilir ve bu konuda günlük edindiğiniz deneyimlerin hiçbir önemi yoktur. Eğer herhangi bir kalıp yargıya olan inancınız güçlü ise, bu durumda kalıp yargıyı başkalarına da yayabilirsiniz. Kalıp yargı teknik olarak incelendiğinde karmaşık gerçekleri yöneterek ve kategoriler kullanarak bilgilerin depolanmasını, bazı şeylerin daha

abuk tanımlanmasını, çoklu algılama oluşturan tecrübelerin üstesinden gelinmesini ve bazı Şeylerin anlamlandırılmasını sağlayan bir süreç olduğu sonucuna varılabilir. Yanlış olduklarında bile insanlar kalıp yargılara güçlü anlamlar yüklemekte ve bu kalıp yargıları biri hakkındaki hoşnutsuzluklarını haklı çıkarmak için kullanabilmektedirler (Hubbard, 2004:64).

İnsanlar grubun herhangi bir yesi ile ilgili bir deneyime sahipse tüm gruba karşı önyargılı olabilirler. Eğer birey belirli bir kültür grubuna mensup üyenin saygısızca bir davranışı ile karşılaştıysa, bu durumda o kişi için grubun geri kalan üyelerinin saygısız olmayacağını düşünmek oldukça zordur. Fakat herhangi bir ırk, cinsiyet, yaş ya da kültür grubunun bir üyesinin böyle bir davranışta bulunması, bu grubun diğer üyelerinin de böyle bir davranışta bulunacağı anlamına gelmemektedir. Grupta yer alan diğer bireylerin kültürlerini anlamak için zaman ayrılmazsa algılar bilgi eksikliğinde oluşmaktadır. Birçok basmakalıp genelleme, değerlendirme (yargılama) sürecindeki hatalar ve yanlış anlamalar sonucu ortaya çıkmaktadır (Hubbard, 2004:64).

Çarpıtılmış bilgiye ya da sınırlı kişisel tecrübeye sahip bireyler çok fazla genellemelerde bulunabilirler ya da çok kolay bir Şekilde kalıp yargılar oluşturabilirler. Kalıp yargılar genellikle saldırgan ve katlanılmaz varsayımlarla sonulanmaktadırlar. Her türlü özelliğin bütün gruplarda ya da bireylerde olabileceği gerçeğini glgelemektedirler. Bireyler hakkında oluşturulan kalıp yargılar başkalarını olduğu kadar bu kalıp yargıları oluşturanları da incitmektedir. Çünkü insanların gerçekte kim olduklarını bilmek oldukça zordur. Bu nedenle kalıp yargılı davranışları deđerģtirmek için nasıl oluştuklarını bilmek gerekmektedir (Hubbard, 2004:65).

İnsanlar genellikle farklılığın birincil ve ikincil boyutlarını kmseyerek ve bu nedenle bu boyutlara karşı kalıp yargılar edinerek sosyalleştirilmektedirler. Bütün insanlar aynı kalıp yargılara sahip olmasalar da, her birinin zamanla edindiği kalıp yargılar vardır. Hiç kimsenin birbirine benzemediği ve herkesin farklılık boyutlarından rahatsızlık duyduğu çokkültürlü toplumlarda kalıp yargıların oluşması sıradan bir durumdur. Hiçbir grup kalıp yargılardan uzak duramaz. İnsanların temel

kimlikleri ne olursa olsun bazı insanlar tarafından “ başkası” olarak adlandırılmaktan kurtulamazlar. İnsanlar değer vermedikleri ya da hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmadıkları bireyleri genellikle edindikleri kalıp yargılara göre yargılamaktadırlar (Loden ve Rosener, 1991:62).

Tablo 2.3’ te de görüldüğü gibi Loden ve Rosener (1991) “Workforce America: Managing Employee Diversity As a Vital Resource” adlı kitaplarında kalıpyargıları beş farklı başlık altında incelemektedirler: “Yaşa yönelik kalıp yargılar, etnik ve ırksal kalıp yargılar, cinsiyete yönelik kalıp yargılar, fiziksel yeterliliğe yönelik kalıp yargılar ve cinsel/duygusal yönelime yönelik kalıp yargılar”.

Tablo 2.3: Örgütlerin Farklılıklara Yönelik Kalıp Yargılarının Sınıflandırılması

Yaşa Yönelik Kalıp Yargılar	<p>Genç çalışanlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Tecrübesizdirler, hiçbirşey bilmezler,• Geleneklere saygı göstermezler,• Tecrübeleri yoktur bu nedenle güvenilir değillerdir,• Sadık değillerdir,• Çok fazla sorumluluk alarak güven vermezler. <p>İleri yaştaki çalışanlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Çok çalışmak konusunda motivasyonları yoktur,• Faydasız kişilerdir,• Değişime karşı direnç gösterirler,• Yeni yöntemleri öğrenemezler,• 40 yaşından sonra plato dönemine (bir kimsenin öğrenim/çalışma döneminde hiç ilerleme kaydetmediği dönem) girerler.50 yaşından sonra ise çöküş dönemi başlar.• Suçlama ya da tehlikelere karşı korunmalıdırlar.
------------------------------------	---

Etnik ve Irksal Kalıp Yargılar	<p>Afrikalı Amerikalılar;</p> <ul style="list-style-type: none">• İyi bir sporcu ve muhteşem bir sevgili olabilirler,• Tembeldirler,• Saldırganca davranabilirler ve şiddet eğilimlidirler,• Konuşmaları eğlencelidir,• Çok zeki değillerdir. <p>Kızılderililer;</p> <ul style="list-style-type: none">• Dürüst değildirler,• Alkole eğilimlidirler,• Soylu vahşidirler,• Petrol ve emlak zenginidirler. <p>Asyalı Amerikalılar ve Asyalılar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Aynı kültürel mirasa sahiptirler,• Yabancı düşmanlıdır,• Sır saklayıcı ve içten pazarlıklılıdır,• Acıya dayanırlar,• Amerika da sayıları hızla artmaktadır. <p>Avrupalı Amerikalılar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Sadece beyaz ten rengine sahiptirler ve etnik mirasları yoktur,• Kibirlidirler,• Duyarsızdırlar,• Sömürge altındaki insanların düşmanlıdır,• Güvenilmezdirler. <p>İspanyollar/Meksikalılar- Meksikalı Amerikalılar/Latin Amerikalılar/Kübalılar/Porto Rikolular;</p> <ul style="list-style-type: none">• Aynı kültürel mirasa sahiptirler,• Maço erkek ve itaatkâr kadın,• Değişken ve duygusaldırlar,• Tembeldirler,• Geniş aileleri vardır. <p>Pasifik Adalarından olanlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• İlkerdirler,• Cinselliğe düşkündürler,• Cahil ve mutludurlar,• Çocuksudurlar,• Saftırlar.
---------------------------------------	--

Cinsiyete Yönelik Kalıp Yargılar	<p>Kadınlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Sinsidirler,• Kariyerleri konusunda ciddi değildirler,• Duygusal olarak kendilerini kontrol edemezler,• Kariyer basamaklarında ilerleyemezler,• Kararsızdırlar ve pek fazla yetenekleri yoktur. <p>Erkekler;</p> <ul style="list-style-type: none">• Herşeyi bildilerini düşünürler,• Maçodurlar,• Duygularını saklarlar,• İtaatkâr kadınları tercih ederler,• Duygusal erkekler çekingen olurlar.
Fiziksel Yeterliliğe Yönelik Kalıp Yargılar	<p>Farklı şekillerde engelsiz olanlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Fiziksel özürllülük zihinsel özürllülükle aynıdır,• Yardım problemleri oluşur, iş bulmak için şans gerekir,• Kendi yüklerini taşıyamazlar,• Romantik, cinsel ve duygusal yaşamları yoktur. <p>Fiziksel olarak engelsiz olanlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Bütün engelliliklerin görüleceğini ve farkedileceğini varsayarlar,• Tepeden bakarlar,• Kendi zaaflarını inkar ederler,• Farklı engelsizlikleri olanların başarılarına şaşırırlar,• Aşırı tepki gösterirler.
Cinsel/Duygusal Yönelimlere Yönelik Kalıp Yargılar	<p>Heteroseksüel insanlar;</p> <ul style="list-style-type: none">• Duyarsızdırlar,• Eşcinsel düşmanlıdırlar,• Kendi cinsellikleri konusunda tutucudurlar,• Kadınsı özellikleri az olan kadınlar lezbiyen olarak görülürler,• Erkeksi özellikleri az olan erkekler eşcinsel olarak görülürler.

	Lezbiyenler ve gay erkekler; <ul style="list-style-type: none">• Ebeveyn olmamalıdır,• Onlar için cinsellik herşeyden önce gelir,• Dini inançlarla ters düşerler,• Heteroseksüel olmayanları seçerler.
--	---

Kaynak: Loden ve Rosener, 1991, s. 65-68.

2.2.1.4. Önyargılı Kişilik

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır (Eren, 1989:49).

Kişilik, bireyin çeşitli durumlardaki özel davranışlarda ifadesini bulan yapısal ve dinamik özelliklerinin tümüdür. Bu özellikler onu başkalarından ayıran sürekli ve tutarlı olan davranışlardır (bireyin emsalsizliği). Bu tanım oldukça geniş kapsamlı olup aşağıdaki boyutları içermektedir (Erkal, 2004:242-243):

- Kişilik bir yapı ve dinamiği kapsar; yani kişilik, parçalar (davranış) ve bunlar arasındaki ilişkilerle biçimlenir. Bu anlamda kişiliğe bir sistem, bir bütün gözüyle bakılmalıdır.
- Kişilik, davranışsal açıdan betimlenir. Araştırmacı davranışları gözleyebilmeli; çeşitli teknik ve yöntemlerle, ölçme araçlarıyla ölçebilmelidir.
- Tutarlılık boyutu önemlidir. Kişilik denince bireyin kendi içindeki ve bireyler arasındaki ilişkilerinde davranışsal tutarlılığı ima edilir.

- İnsanlar, başkalarıyla grup etkileşimi içinde yaşarlar. Öğrenme yoluyla kazanılan davranışların betimlenmesi açısından önemli olan bu boyut, kişilik tanımında yer almalıdır.

Önyargılı kişilik ise, çevresindeki olgu ve olayları önyargılı olarak inceleme ve değerlendirme eğilimi yüksek kişilerin sahip olduğu bir kişilik biçimi olarak tanımlanabilir. Önyargı yönelimli kişilerin tipik özellikleri şu şekildedir (Gümüş, 2009: 111):

- Katı inançlar,
- Kendi içlerinde ve başkalarında zayıflığa hoşgörüsüzlük,
- Saldırgan ve cezalandırıcı tarz,
- Şüphencilik,
- Otoriteye mutlak itaat ve bağlılık,
- Politik olarak tutuculuk ya da muhafazakârlık.

Herkeste biraz önyargı olduğu varsayılmakla beraber, psikolojik araştırmalar bunun derecelerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre, otoriter kişilikli olanların önyargılarının derecesi de yüksektir (Carr-Ruffino, 2005' den akt. Gümüş, 2009:110-111).

Carr-Ruffino' ya (2005) göre, önyargılı kişiler aşağıdaki doğrultuda düşünmektedirler (Gümüş, 2009:111):

- İleri derecede önyargılı kimseler; insanları, doğayı, yasaları çok az gri ile değerlendirirler. Dişi-erkek, iyi-kötü, doğru-yanlış kategoriler baskındır,
- Benzer şeylerle sınırlanmış kategorileri tercih ederler, farklılık kategorilerinden huzursuz olurlar,
- Düşünce alışkanlıkları katı olup kolayca değişmez,
- Belirsizliği sevmezler,
- Tek doğru yol, iki tür insan vardır gibi ifadeleri beğenirler,
- Dünyayı uygun olan ve uygun olmayan biçiminde ikiye ayırırlar,

- İşe başlamadan evvel açık, düzenli talimatlar isterler.

Görüldüğü gibi önyargılı kişilik özellikleri, farklılıkları olumsuz karşılama eğiliminde olan bireylerin sahip olduğu özellikler olarak da adlandırılabilir. Her şeyi belirli kategoriler halinde değerlendiren ve otoriter bir anlayışı benimseyen önyargılı kişiliğe sahip olanlar için değişimi ve farklılıkları kabullenmek oldukça zor olabilir. Grup içinde yer alan ve önyargılı düşünce yapısına sahip olan bireylerin bu önyargılardan kurtulmaları ise diğer bireylerle kuracakları olumlu ve işbirlikçi ilişkiler ile sağlanabilir. Başkaları ile kurulan ilişkiler bireylerin kendilerini ve başkalarını kabullenmeleri ve anlamaları için gereklidir. Böylece bireyler önyargılarını yeniden gözden geçirmeyi ve belki de daha olumlu yaklaşmayı isteyebilirler.

2.2.2. Grup ve Gruplararası Düzeydeki Faktörler

Cox' un (1993) kültürel etkileşim modelinde grup ve gruplararası faktörler “gruplararası kültürel farklılıklar, etnosentrizm ve gruplararası çatışma konuları” olmak üzere üç başlık altında incelemektedir. *Çalışmanın bu bölümünde grup ve gruplararası faktörler Cox' un (1993) belirttiği faktörler çerçevesinde ele alınmaktadır.*

2.2.2.1. Kültürel Farklılıklar

Gruplararası kültürel farklılıkları anlamak genellikle örgütlerdeki farklılıkları da anlamamızı sağladığı için önem taşımaktadır. Fakat bu farklılıkların neler olduğu ve örgüt davranışı ile nasıl bir ilgisinin bulunduğu literatürde açıkça belirtilmemektedir (Cox, 1993:105).

Dünyayı oluşturan ve paylaşan insanlar, çeşitli yönlerden (ırk, dil, din, kültür, ülke sosyal grup vb.) birbirinden farklılaşan toplum, ulus, grup ve kültürlerin üyeleri olarak yaşantılarını sürdürmektedir. Söz konusu insan grupları, doğuştan başlayarak belirli sosyalleşme ve eğitim süreçleri içinde yetişmekte ve yetiştirilmektedir. Her ne

kadar içinde yaşanan 2000' li yıllarda, küreselleşme sürecine bağlı olarak insanlar, toplumlar, uluslar ve kültürler arasındaki ilişki ve etkileşimler, geçmişe oranla oldukça artmış olmasına karşılık, söz konusu insan gruplarının yaşantı, düşünce, duygu ve davranışlar yönünden birbirinden farklı oldukları da birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Şu halde çeşitli insan grupları arasında bazı yönlerden benzerlikler söz konusu olmakla birlikte farklılıklar da vardır (Şişman, 2007:43).

Kültür; tarihsel, arkeolojik ve etnolojik kaynakların, aile ve akrabalık ilişkilerinin, sağlık ve beslenmenin, eğitim olanaklarının, yerleşme düzeninin, ekonomi ve teknolojinin, bilim ve sanat düzeyinin, din ve devlet örgütlerinin, dil dizgesinin ve doğal çevrenin oluşturduğu beşeri yapı olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla kültürü oluşturan veriler birer değişkendirler. Yani kültür, anılan bu değerlerin bir işlevidir. Bireyi yakından ve uzaktan kuşatmakta olan bütün çevre elemanlarının bu sıralamada yer aldığı açıkça görülmektedir. İşte bu ortama özgü farklılıklar, herhangi bir kültür ortamındaki insanın aynı uyarıcıları bir başka kültürde yer alan bireyden farklı algılamasına yol açmaktadır (Usal ve Kuşluyan, 2006:55).

Gruplararası kültürel farklılıkları inceleyen birçok çalışmada olduğu gibi Cox da (1993) ulusal, etnik ve cinsiyete dayalı kimliklere odaklanmaktadır. Birçok insan için ırksal ve etnik farklılıklar fiziksel olduğu kadar kültürel öneme de sahiptirler. Ulusal kimlik ve etnik kimlik arasında ayırım yapmak ise Amerika gibi çok sayıda göçmene sahip olan ülkelerde oldukça zordur. Geçen yirmi yılda Amerika' nın işgücündeki net büyümenin yaklaşık olarak %20' sini Latin ve Asya ülkelerinden olan göçmenler oluşturmaktadır. Bu göçmenlerin ekonomik olarak ayakta kalmaları, onların büyük baskı altında bırakılarak mevcut kültür içinde asimile edilmeleri ile mümkün olmaktadır. Böylece bu göçmenler iki ya da daha fazla ulusal kültürün temsilcileri haline gelmektedirler. Bu kültürleri bölmenin bir yolu da ulusal kültür ve ırksal ve etnik grup kültürü arasındaki ayırımı yapmaktır. Böylece birçok Asyalı Amerikalı, İspanyol Amerikalı ve Afrikalı Amerikalı hem Amerika' nın hem de bir ya da daha fazla Asya, Latin ya da Afrika ülkelerinin kültürel sistemleri ile özdeşleştirilirler (Cox, 1993:106).

Etnik gruplar arasındaki kültürel ayrımların önemi genellikle tam olarak bilinmezken, cinsiyetin kültürel önemi konusunda ise daha az farkındalık söz konusudur. Bazı araştırmacılar kadın ve erkekler arasındaki kural ve değer farklılıklarına pek fazla değinmezken, diğer araştırmacılar oldukça önemli olduklarını iddia etmektedirler. Cox (1993) kendi araştırma ve tecrübelerine dayanarak, cinsiyetin gerçek anlamda bir kültürel sınıfı temsil ettiğini savunmaktadır. Dünyadaki birçok toplumda yer alan insanların sosyalleşme süreci cinsiyet faktöründen etkilenmekte, bu nedenle bir grup olarak kadınlar erkeklerden tamamen farklı bir dünya görüşüne sahip olmaktadır (Cox, 1993:106).

Aynı toplumda büyüyen, yetişen, aynı eğitim olanaklarına sahip olan, benzer kültürel ve sosyal ortamlarda bulunan kadın ve erkek arasında bile düşünce yapısı, dünya görüşü ve sahip olunan deneyimler açısından farklılıklar görülebilmektedir. Toplumun çekirdek yapısı olarak tanımlanan ailenin ve çocukluktan itibaren farklı kültürel değerler aşılılarak yetiştirilmenin böyle bir farklılığın ortaya çıkmasındaki rolü büyüktür. Çünkü kadın ve erkek için belirlenen roller farklı cinsiyet gruplarının benzer davranış ve düşünceye sahip olmalarını engelleyebilmektedir.

Kadınların cinsiyet kimlikleri sosyal kimliklerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Buna göre cinsiyet faktörü dikkate alınarak “kadınlar” adlı bir grup ya da sınıf ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sınıflandırma ile özdeşleştirme, bahsedilen ortamdaki kadın ve erkeklerin birbirinden farklılaşmasını sağlayan ayrımların doğasına ve belirginliğine bağlı olarak oluşan pozitif, negatif ya da nötr duygularla ilişkilendirilebilir. Bu ayrımlar ve bu ayrımlara verilen değer, kadınların oluşturduğu grupları ve kadınların kendilerine yönelik algılarını etkilemektedir. Örgütlerde cinsiyet gruplarına yönelik olarak yapılan karşılaştırma ve yüklemeler, kadınların cinsiyet kimliklerinin şekillenmesini sağlamaktadır (Ely, 1995:591).

Örgüt kültürü açısından bakıldığında, işle ilgili faaliyetleri ve çalışan algılarını etkileyen çok sayıda kültürel faktörün bulunduğu söylenebilir. Maddock ve Parkin (1993), örgütün içinde bulunduğu koşulları değiştiren, örgüte ait çok sayıda farklı kültürel özelliği tanımlamaktadırlar. Onlara göre bu kültürel özellikler özellikle

çalışan kadınları olumsuz yönde etkilemektedir. Maddock ve Parkin' in de belirttiği gibi kadın ve erkeklerin farklı kültürlere sahip olduklarını kabul etmek, örgüt kültürünü de bu anlamda incelemeye olanak tanımaktadır. Ancak kadın ve erkekler arasındaki kültürel ayrımların birçok örgütte dikkate alınmadığı bir gerçektir. Kadınların kültürel anlamda çok farklı örgüt koşullarında çalışması da her kadının yaptığı işin ve iş deneyiminin aynı olduğu anlamına gelmemektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2003:176).

Kadınlar ve erkekler arasındaki kültürel ayrımları önemsememe ya da küçümseme konusunda bazı gerekçeler vardır ancak bu durumla ilgili önemli problemler de bulunmaktadır. İlk olarak kadın ve erkeklerin kültürel olarak eşit oldukları düşüncesi hiçbir bulguya dayanmamaktadır. Powell (1988) ve Epstein (1988) davranışsal kural ve değerlerde cinsiyet farklılıklarının olduğunu kabul etmişler ancak benzerlikler nedeniyle yeteri kadar önem arzetmediklerini ortaya koymuşlardır. İkincisi, örgüt içindeki farklılıklar problemler yerine fırsatların temsilcileri olarak düşünülebilirler. Böylece Cox (1993), Schwartz (1989) ve Epstein (1988) tarafından yapılan önerileri reddetmektedir. O' na göre erkek egemen örgütlerde kadınlara karşı yapılan ayrımcılık için çözüm, kadın ve erkeklerin zamanla kültürel açıdan benzer hale gelmeleridir (Cox, 1993:107).

Kadın çalışanları ve insan kaynakları uygulamalarını araştıran çalışmalarda bilhassa çalışan kadınların aynı zamanda eş-anne gibi temel rollerini yerine getirebilmek için, iş-hayat dengesini kurabilme baskısı altında kaldıkları saptanmıştır. Bu dengenin var olan iş saatleri ve haklar ile sağlanması güçtür. Erkeklerle eşit koşullarda olmakla, erkekler düşünülerek hazırlanmış bir iş programında çalışmak arasında fark vardır. Gerçek eşitlikten bahsedilmesi ancak kadın çalışanlara yönelik "pozitif ayrımcılık" olarak adlandırılan ve dengenin sağlanması açısından büyük önemi olan, kadına yönelik uygulamaların gerçekleşmesi ile mümkün olacağı görüşü, her geçen gün daha fazla destek bulmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:71).

Birçok kadın aile, iş, kariyer, çocuk sorumlulukları arasında birçok problemle yüz yüzedir. Bu yaklaşım içinde Amerika' da birçok işveren çalıştırdığı kadınların aile ve iş yükünü azaltması ve özellikle tepe yönetimine yükselebilmesi için çalışan annelere esnek programlar (Mummy Track) geliştirmişlerdir. Bu programlar dâhilinde kadınlara part-time çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, evde çalışma, çocuk bakımı, eğitimi, yuva hizmetleri gibi seçenekler sunulmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004:225).

Dikkate değer diğer bir durum ise, cinsiyet kültür ilişkisini önemsemeyen birçok araştırmanın örgütte üst yönetim pozisyonunda çalışanlara ya da profesyonel olanlara dayandırılmasıdır. Oysa cinsiyeti bir kültür grubu olarak savunan yaklaşım toplumun büyük bir bölümüne dayandırılmaktadır. Örneğin, Belenky ve diğerlerinin (1986) çalışması toplumsal yardım kuruluşunda çalışanlar ve öğrencilerle yapılan görüşmelere dayandırılmıştır. Erkek egemen örgüt kültürüne uyum sağlayan kadınların var olduğu örgüt tarihi gözönüne alındığında, araştırmanın 1990 yılı ve sonrası örgüte katılan kadınları temsil eden mevcut yöneticilerle yapıp yapılmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Kadınların örgüte katılımının artması, işe alınan ve ilerleme kaydeden çok sayıda kadının varlığı anlamına da gelmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, mevcut cinsiyet farklılıkları geçmişteki sosyalleşme sürecine dayanmaktadır. Bu nedenle günümüzde kadın ve erkeklerin benzer sosyo-kültürel özelliklere sahip olma durumlarına göre, aralarındaki kültürel farklılıklar gelecek yıllarda azalabilir. Ancak böyle bir kültürel birleşmenin istenip istenmediği şüphelidir (Cox, 1993:107-108).

Son yıllarda kadınların iş yaşamına katılımının artmasının ve olması gereken düzeyde olmasa da üst yönetimde yer almalarının örgütlerin kültürlerini ve işgücü yapısını değiştirdiği söylenebilir. Ancak birçok kadın iş ve aile yaşamında sahip oldukları farklı roller ve bu rollere yönelik beklentiler nedeniyle iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi kurma ve sahip oldukları roller arasındaki çatışmayı engelleme konusunda başarılı olamamaktadır. Kadınların sahip oldukları rollerin birbirini etkilemesinin ya da annelik ya da eş olma gibi bazı rollerin kadın hayatına hâkim

olmasının, kadınların iş hayatında başarısız ve mutsuz olmalarına neden olduğu söylenebilir.

Cinsiyet rolleri ve kültür konusunda yürütülen çalışmalarda, kadının toplumsal yeri ve öneminin farklı toplumlarda değiştiği görülmektedir. Kültürel farklılıkları inceleyen Hofstede' nin (1980) "Kültürel Değerler Boyutu" modelinde erkeksi değerlere sahip toplumlarda kadının rolü ve sorumlulukları daha çok anne, eş olma gibi beklentilerle sınırlıdır. Hofstede' nin ortaya koyduğu bu değer boyutunda "kadınsı" değerleri yüksek olan toplumlarda kadının erkek ile daha eşit algılandığı ve farklı sorumluluklar aldığı gözlenmektedir. Örneğin İsveç' te parlamentonun yarısından fazlası kadın milletvekillerinden oluşmaktadır. Türkiye "kadınsı" değerlere sahip, kolektif bir ülke olmakla birlikte, kadının rolü açısından İsveç' e benzememektedir. Bu tür çelişkili sonuçların çıkmasının nedenini ortaya koymak için Hofstede' nin bu boyutu daha derinlemesine incelediğinde, ülkenin gelişmişlik düzeyinin ve ekonomik gücünün bu değeri etkilediği görülmektedir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:63).

2.2.2.2. Etnosentrizm

Kültür taassubu veya ben merkezilik diye bilinen *etnosentrizm* kişinin kendi kültürünü temel olarak alması ve diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirmesi demektir (Özkalp, 2002:69). Hubbard' a (2004:74-75) göre etnosentrizm; kişinin, kendi grubunun diğer gruplardan üstün olduğu yönündeki inancıdır ve "etnosentrik davranış" işgücündeki davranışlara karşı oluşturulan bir engeldir.

Cox' a (1994:30) göre etnosentrizm; bir gruba dâhil olan bireylerin bu grubu dünyanın merkezi olarak görmeleri, diğer grupları bu grubun sahip olduğu bakış açısına göre yorumlamaları ve kendi gruplarının sahip olduğu inanç, davranış ve değerleri diğer grupların inanç, davranış ve değerlerine oranla daha olumlu olarak değerlendirmeleridir (Mc Millan-Capehart, 2003:30).

Summer' a (1906) göre ise, genel anlamda gruplararası önyargı olarak ifade edilebilen etnosentrizm; bireylerin kendi gruplarını her şeyin merkezinde görerek, diğer grupları kendi gruplarını referans alarak değerlendirmeleri ve tanımlamalarıdır (Hewstone ve Greenland, 2000:136).

“Daha önce yapılan araştırmalara göre etnosentrik tutum ve davranışlar toplumda yaygın olarak görülmektedir. Örneğin beyaz ırktan olan Amerikalıların, milliyetçilik konusunda yüksek derecede etnosentrik olma eğilimi taşıdıkları belirtilmektedir (Sigelman, 1982). Ayrıca Çinlilerin de milliyetçilik konusunda son derece etnosentrik oldukları konusunda bulgular vardır (Fitz, 1985). Siyah ırktan olan üniversite öğrencileri arasında yapılan çalışmalar, bu ırka mensup olan Amerikalılar arasında etnik ve ırksal etnosentrizmin olduğuna dair bulguları ortaya çıkarmıştır (Chang ve Ritter, 1976). Aslında bazı yazarlar da etnosentrizmi evrensel bir eğilim olarak tanımlamaktadırlar (Örneğin, Shimp ve Sharma, 1987)” (Cox, 1993:130).

İnsanoğlu belirli bir kültürde doğar ve yaşamını sürdürür. Başkalarının kültürünü tanımadığı için kendi norm ve değerlerini üstün görür. Her kültürde insanlar kendi ahlak anlayışlarını, evlilik biçimlerini, giyim kuşamlarını, güzellik anlayışlarını, diğerlerine göre daha doğru ve kesin olarak yargırlar. Sosyolog William G. Summer (1906) içinde yaşadığımız grubun, her şeyin merkezi olduğunu, diğer grupların ise kendimizi değerlendirdiğimiz referans gruplarını oluşturduğunu söyler. Bu anlayışa dayanan etnosentrizmin hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Olumlu yönü grup üyeleri arasındaki grup bağlılığını artırmasıdır. Olumsuz yönü ise zararlı ayrımcılıklara neden olup, onları küçümsemeye ve dışlamaya iten davranışlara yol açmasıdır (Özkalp, 2004:69).

Önyargı, kalıpyargı ve ayrımcılık gibi etnosentrizm de “dış grup” olarak belirlenenler için performans bariyerleri oluşturmaktadır. Etkin olabilmek için etnosentrizm örgütten uzak tutulmalıdır. Etnosentrizm yüksek düzeyde performans oluşumunu engellemekte ve yaratıcılık ve yenilik çabalarını azaltmaktadır (Hubbard, 2004:74-75).

Grup kendi üyeleri açısından ve grubun diğer gruplarla kurduğu ilişkiler açısından özel bir anlam taşır. İnsanlar bazen diğer gruplara karşı düşmanca duygular taşıdığı gibi, bazen de gruba diğer gruplardan bir tehdit gelebilir. Özellikle de grup toplumuyla kültür ve ırk açısından farklılık taşırsa bu gibi düşmanlıklar daha da belirginleşir. Sosyologlar bu ayrımı “biz” ve “onlar” kavramlarıyla bütünleştirip iç ve dış gruplar olarak ayırmaktadırlar. İç ve dış grup kavramları Amerikalı Sosyolog William Graham Summer tarafından yapılmıştır (Özkalp, 2004:99).

Birçok yönüyle ele alındığında etnosentrizm için, bireysel önyargının grup düzeyindeki versiyonudur denilebilir. Cox' a (1993) göre etnosentrizm; genellikle önyargıya bağlı olmadan ortaya çıkan insan davranışının iki farklı yönünü ifade etmektedir. İlk olarak etnosentrizm herhangi bir grup kimliğine bağlı olarak ortaya çıkan iç grup/dış grup önyargısından söz etmektedir. Ancak etnosentrizm, ırksal ve etnik farklılıklar, cinsiyet ya da milliyetçi grup ilişkileri gibi çapraz grup etkileşimleri ile sınırlı değildir. İkincisi etnosentrizm bir anlamda grup içi adam kayırmacılıktır. Ancak, ırkçılık ve cinsiyetçilik gibi kavramlarla birlikte anılan, düşmanca ve bağnazca gösterilen davranışlara göre daha ılımlıdır denilebilir (Cox, 1993:131).

İç grupların etnosentrik duyguları pekiştirmesinin nedeni, iç grup için kendi aralarında olan her şeyin en iyi ve en uygun olmasıdır. Buna karşın dış gruplarda olanlar ise kötü ve tahammül edilemezdir. İç grup üyeliğinin bir sonucu, kendimizi diğerlerinden farklı kılan ayrıcalığımız ve üstünlük duygumuzdur. Yani iç grup üyeleri kendilerini dış gruplara kıyasla daha üstün görürler. İç grup üyelerine üstünlük sağlayan herhangi bir özellik ise, dış grup için kabul edilmez bir davranıştır. İç gruplar üyelerinin davranış ve düşüncelerini etkileyerek onları yönlendirirler (Özkalp, 2004:100).

Etnosentrizm geleneksel olarak ülkeler arası farklılıklara karşı uygulanmasına rağmen, araştırmalara göre bireyler grup sınırlarını çok sayıda kritere dayandırarak tanımlamakta; kendileri ve başkaları arasındaki ayrımları bu sınırlar üzerine kurulu olarak yapmaktadırlar. Böylece etnosentrizm grup üyelerinin neden örgütsel seviye,

görev tanımı ve akademik disiplin gibi grup sınırlarına dayanarak, etnosentrik olarak tepki verdiklerini açıklamaktadır. Bu tür grup sınırları genellikle kalıpyargı, statü hiyerarşisi ve cinsiyet gibi fiziksel kültür kimlikleri ile ilişkili olan diğer olgular için de temel oluşturmaktadır (Cox, 1993:131).

“Etnosentrik davranışın kaynağını anlama konusunda kişilik ve yükleme teorileri katkı sağlamaktadır. Kişilik teorisine göre otoriterlik ve ahlaki gelişim derecesi, kişiliğin etnosentrizmle ilişkili olan iki yönüdür. Yüksek derecede otoriter kişiliği olan ve ahlaki gelişimi düşük olan bireyler grup dışındaki üyelere ve özellikle de azınlık grubu üyelerine karşı daha az toleranslı olmakta ve olumsuz yakın tutumlar sergilemektedirler (Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson ve Sanford, 1950; Ijzendoorn, 1980)” (Cox, 1993:133).

Etnosentrik düşünce yapısına sahip olan çalışanlar, ait olduklarını düşündükleri grupların düşünce, değer ve yargılarına olumlu yaklaşım sergileyip benimserken, diğer gruplara önyargılı ve olumsuz yaklaşmaktadırlar. Böyle bir anlayışın var olmasında kişinin gruptan aldığı gücün ve grubun kendisiyle aynı görüşe sahip olmasının etkisi büyüktür. Etnosentrik düşüncenin varlığı gruplararası iletişimi ve işbirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Literatürdeki diğer bir akım olan yükleme teorisi ise, grup içi/grup dışı davranıştaki etnosentrizme yönelik olarak daha bilişsel olan bilgi işleme yaklaşımını savunmaktadır. Taylor ve Jaggi' nin (1974) geliştirdikleri teoriye göre, bir nedene bağlı olarak yapılan yüklemeler etnosentrik eğilimler nedeniyle önyargılı olmaktadır. Özellikle Taylor ve Jaggi (1974), grup içi üyeler yargılanırken; grup üyelerinin yaptıkları yüklemelerin olumlu sonuçlar elde etmek adına, grup dışındaki üyelerin yaptığı yüklemelerin ise olumsuz sonuçlar elde etmek adına yapıldığını varsayılmaktadır. Karşıt yükleme biçiminin grup dışı üyeleri yargılamak için yapıldığı varsayılmaktadır. Bu nedenle örneğin, grup içinden bir birey terfi ettiğinde çoğu kez bu kişinin terfiyi hak ettiği yüklemesi yapılırken ve bu durumun örgüt politikalarına yüklenmesi daha nadir görülen bir durumdur. Taylor ve Jaggi kendi teorilerini deneyle desteklemektedirler. Hewstone ve Ward (1985) tarafından yapılan

sonraki çalışma genel olarak etnosentrik yükleme hipotezleri tarafından desteklenmektedir. Ancak çalışma, eğilimin genellenemeyeceği fakat kültürel ve sosyo-politik ortamdan etkilenebileceği belirtilerek eleştirilmektedir. Hewstone ve Ward (1985) yüklemelerdeki etnosentrizm konusunu Malezya ve Singapur’ da yaşayan, Çinliler ve Malezyalılar üzerinde araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmaya göre etnosentrik davranışlar Malezyalılar arasında daha sık görülmekte ve Malezya’ da, Singapur’ da olduğundan daha güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Araştırmacılar bu durumun nedeni olarak iki ülke arasındaki farklılıkları göstermektedirler ve bu farklılıkların Singapur’ un çok kültürlü bir çevreye sahip olmasından ve ayrıca Malezyalılar ve Çinlilerin de sosyo-ekonomik durum ve politik güç açısından farklı olmalarından kaynaklandığını savunmaktadırlar (Cox, 1993:133-134).

2.2.2.3. Gruplararası Çatışma

Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi gibi özellikleri gösterdiği gibi macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini söylerler. Elton Mayo ise çatışmayı bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirir (Can, 2005:377).

Garip ama gerçek bir durum; bazı örgütlerde ortak amaç etrafında birlikte çalışması, sorunları sahiplenip, çözümler üretip başarıyı birlikte kutlaması beklenen insanlar gerçekte birbirleriyle çatışırlar. Bu insanlar arasında gizli ya da açık, sözlü ya da sözsüz çatışmalar, çekişmeler sürüp gider (Barutçugil, 2006:224).

Bu organizasyonlarda insanlar bazen kıt kaynaklar için, bazen de roller ve statü için, bazen farklı amaçları, yöntemleri ya da değerleri için, ancak çoğu zaman da egolarını tatmin için çatışırlar (Barutçugil, 2006:224).

Gruplararası çatışma ise, örgüt içindeki farklı grupların birbirleriyle yapmış oldukları çatışmalar olarak tanımlanabilir. İşletmelerdeki pazarlama departmanı ile üretim departmanının mal karması belirlenmesinde farklı görüşlere sahip olmaları

nedeniyle ortaya çıkan çatışma gruplararası çatışmaya örnek olarak verilebilir (Seval, 2006: 247).

Birçok yazar tarafından çok sayıda farklı “çatışma” tanımı önerilse de, yazarlar çatışmanın; bir grubun amaçları ve ilgileri ile diğer bir grubun amaçları ve ilgileri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan gerilimin açıkça ifade edilmesi olarak tanımlanması konusunda aynı fikirde gibi görünmektedirler. Bu nedenle çatışmanın temelinde ilgili grupların çıkarlarının ters düşmesi yatmaktadır (Rummel, 1976’ dan akt. Cox, 1993:137). Bütün grupları oluşturanlar bireyler olduğundan ve çatışma davranışı bireyler tarafından ortaya konduğundan dolayı gruplararası çatışma kişilerarası çatışmanın özel bir durumu olarak kabul edilmektedir. Gruplararası çatışma kültürel farklılık bağlamında iki farklı özelliğe sahiptir: (1) Grup sınırları ve grup farklılıkları ile ilgisi bulunmaktadır; (2) Çatışma grupların kültürel kimlikleri ile ilişkilidir (Cox, 1993:137).

Gözlenen pek çok kişilerarası çatışma örneğinin gruplararası bir perspektiften incelenmesi iki nedene dayanmaktadır. İlk olarak grup kimlikleri bireyin kişiliğinin tamamlayıcı bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle genellikle “kişilik çatışması” olarak ortaya çıkan sorun, grup kimliği ile ilgili bir çatışmanın göstergesi olabilir. İkincisi, gruplar kadar ya da grupların yerine bireylerin dâhil olduğu çatışmalara da temel oluşturan belirli durumlar söz konusudur. Örneğin dikkat çekici bir çatışma Florida ve Kaliforniya’ da, özellikle de eğitimin İngilizce olarak belirlenmesinin istendiği bazı bölgelerde ortaya çıkmıştır. Çatışmanın tarafları anadili İspanyolca olan Amerikalılar (çoğunluğu iki dil bilen ancak ana dili İspanyolca olanlar) ve büyük çoğunluğu anadili olarak sadece İngilizce bilen İspanyollardır. Böyle bir durumda çatışmanın kaynağı olarak grupların farklı kültürel kimlikleri gösterilebilir (Cox, 1993:137-138).

Çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Birden fazla insanın, düşüncenin var olduğu ya da herhangi bir işi yapmanın birden fazla yolunun bulunduğu durumlarda anlaşmazlıkların ortaya çıkması beklenebilir. Heterojen yapıya sahip örgütlerde homojen olanlara oranla daha fazla çatışma yaşanmaktadır. Çatışma örgütleri

güçlendiren olumlu bir olgudur. İşgücündeki enerjiyi ve verimliliği artırması, işgücünün yeni fikirler edinmesine katkıda bulunması çatışmanın olumlu yönlerini ifade etmektedir. Ancak bazı durumlarda çatışmanın olumsuz yönleriyle karşılaşmak da mümkündür. Çatışma aynı zamanda örgüt içinde ayrımlara neden olur, verimliliği düşürür ve örgüt içindeki güven ortamını olumsuz etkiler. Liderlerin, çatışmanın hem örgüte sağlayabileceği potansiyel faydalarının hem de örgüte zarar verebilecek yönlerinin olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bu durumda liderlerin zarar veren çatışmaları önlemeleri ve tüm örgüte yarar sağlamak için çatışmayı yönetmeleri gerekmektedir (Sonnenschein, 1997:121).

Çatışmanın temel nedeni birbirleriyle ters düşen çıkarlardır. Örgütlerde gruplararası dinamikler üzerine yapılan bir literatür çalışması çıkar çatışması yaratabilecek çok sayıda konu, tutum ve davranışı ortaya çıkarmaktadır. Cox' a (1993) göre örgütlerde ortaya çıkan gruplararası çatışma belirgin beş farklı nedene dayanmaktadır (Cox, 1993:138):

- Farklılaşan amaçlar,
- Kaynaklar için rekabet,
- Kültürel farklılıklar,
- Güç çatışmaları,
- Mikrokültürel kimliğin korunmasına karşı yapılan asimilasyon.

Cox (1993:152), farklı nedenlerden dolayı çalışma grupları arasında ortaya çıkan çatışmalara yönelik çözüm stratejileri sunmuştur. Cox' un belirttiği çatışma nedenleri ve çatışmalara yönelik çözüm stratejileri Tablo 2.4' te görülmektedir.

Tablo 2.4: Farklı Çalışma Grupları Arasında Çatışma Yönetimi

Çözüm Stratejileri	Çatışma Kaynağı					Mikrokültürel Kimliğe Karşı Yapılan Asimilasyon
	Amaç Farklılıkları	Kaynaklar	Kültürel Farklılıklar	Güç Çatışmaları		
İşbirliği/uzlaşma/pazarlık	X			X		X
Şartları/durumu değiştirmek (örneğin; örgütün yeniden yapılandırılması)	X	X		X		X
Uygulamalar/politikalar /kurallar		X		X		X
Çalışanın değişimi			X			X
Çatışmaya neden olan sorunların yeniden tanımlanması/çözümü	X		X	X		
Yatıştırmak (benzerliklere vurgu yapmak, çatışmayı büyütmemek)	X					
Üst düzey amaçlara öncelik tanınması	X	X				
Karşılıklı etkileşimlerin yapılandırılması	X	X	X	X		X
Bütünleştirici problem çözümü (uzlaştırma)	X					X

Kaynak: Cox, 1993, s. 152.

2.2.3. Örgüt Düzeyindeki Faktörler

Farklılık iklimi faktörlerinin sınıflandırılması kapsamında ele alınan örgüt düzeyinde faktörler bu çalışmada, Cox' un (1993) "Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli" temel alınarak oluşturulmuştur. Örgüt düzeyinde faktörler, "örgüt kültürü ve kültürel etkileşim, yapısal bütünleşme, biçimsel olmayan bütünleşme ve kurumsal önyargı" olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

2.2.3.1. Örgüt Kültürü ve Kültürel Etkileşim

Kültür kavramı bir grubu diğerinden ayırt eden (farklı kılan) değerler, inançlar, paylaşılan amaçlar, kurallar ve gelenekler sistemi olarak tanımlanabilir. Bir grubun kültürü grup üyelerinin ne düşündüğü, neye inandığı ve ne yaptıkları ile yakından ilişkilidir. Kültür gruplarının sınırları ulusal köken, sosyo-ekonomik sınıf, cinsiyet ve ırksal ve etnik farklılıklar gibi birçok boyuta dayandırılarak tanımlanabilir. Aynı şekilde, örgütün kendisi de bir grup sınırı olarak belirtilebilir (Harquail ve Cox, 1993:161).

Bir örgütte kültürün gerçekten çok önemli fonksiyonları vardır. Güçlü bir kültür, örgüte dolayısıyla çalışanlarına bir kişilik kazandırır ve başkalarından farklı olmalarını sağlar. Farklılık duygusu, çalışanların motivasyonlarını artırır ve kendilerini işlerine adanmalarını destekler. Örgütte sosyal anlamda bir manyetik alan yaratan kültür, çalışanların davranış ve yaklaşımlarını yönlendiren ve biçimlendiren bir kontrol mekanizması olarak da görev yapar (Barutçugil, 2004:209).

Örgüt kültürleri yerleşmiş kültür ağlarının bir parçasıdır. Analiz düzeyi açısından bakıldığında, kimlik grubu kültürlerinin var olduğu yerlerde örgüt kültürü bir makrokültür olarak düşünülebilir. Diğer bir düzeyde ise örgüt kültürü, geniş bir toplumsal kültürün içinde bir mikrokültür olarak düşünülebilir. Örgüt kültürleri büyük ulusal kültürlerin içine yerleşmekte ve genellikle kendi çalışanlarının herhangi bir bölgeye, sosyal sınıfa, etnik kökene ve cinsiyete bağlı olarak değişen kültürlerinden etkilenmektedirler (Harquail ve Cox, 1993:162).

Örgüt kültürü ve kültürel farklılıklarla ilişkili olan diğer bir süreç de kültürel etkileşim sürecidir. Kültürel etkileşim, gruplar arasında gerçekleşen kültürel farklılıkları ayırma, kültürel değişim ve adaptasyon süreçlerini ifade etmektedir. Bu durum özellikle bir grup daha büyük ve baskın olan başka bir gruba dâhil olduğunda görülebilir (Berry, 1980'den akt. Harquail ve Cox, 1993:165-166). Örgüt kapsamında kültürel etkileşim ele alınırken, baskın grup için referans noktasına karar vermek bir bakıma sorun teşkil etmektedir. Birleşmeye karar veren gruplar, bir kültürel birleşmenin kendi çalışanlarının sahip olduğu örgüt kültürlerinin ve kültürel geçmişlerinin birleşmesi ile gerçekleştiğini düşünebilirler. Ancak, genellikle örgütlerde baskın bir kültür grubu bulunmaktadır. Amerika' da baskın grubu güçlü, beyaz ırktan gelen erkekler oluşturmaktadır. Eğer örgüt kültürü ve beyaz ırktan gelen Amerikalı erkeklerin kültürleri birbirinden farklı olursa, bu durumda kültürel etkileşim konusunda kavram karmaşası ortaya çıkabilir (Harquail ve Cox, 1993:166).

Kültürel etkileşim süreçleri, örgütler ve çalışanlar için belirli sonuçlar üreten kültürlerarası ilişkilerle başa çıkmak için alternatif stratejiler sunmaktadır. Berry' nin (1984) kültürel etkileşim tipolojisine göre örgütlerdeki kültürel etkileşim dört farklı biçimde olmaktadır: (1) Asimilasyon, (2) Ayırma, (3) Kültürsüzleştirme ve (4) Çoğulculuk (Cox ve Finley-Nickelson, 1991:91).

Asimilasyon, örgüte katılan tüm kültürler için örgüt kültürünün standart bir davranış haline geldiği tek taraflı bir adaptasyondur. Asimilasyonun amacı, örgütteki kültürel farklılıkları ya da en azından farklı kültürlerin dışı vurumunu ortadan kaldırmaktır. Bunu başarmak için, örgüt kültüründen farklı bir kültüre sahip olan ve örgüte yeni katılan çalışanlar, geldikleri kültürün uygulama, değer ve kurallarını reddetmek ya da en azından baskı altında tutmak (dışa vurmamak) zorundadırlar (Harquail ve Cox, 1993:166).

Thomas' a (1992) göre farklı kültürlerle yönelik olarak yapılan asimilasyon, gerçekten bazı sorunlara yol açabilir. Asimilasyon, yetkinlik sahibi bireylerin iş için örgüte başvuruda bulunmalarını ve uzun süre örgütte kalmalarını zorlaştırmaktadır. Bazı araştırmacılar asimilasyonun faydalı olduğunu öne sürseler de, örgütlerden

gelen açıklamalara göre, farklı kültürlerin örgütte yer alması hem çalışanlar hem de örgütler için avantajlı bir durumdur (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999:69).

Diğer bir kültürel etkileşim biçimi olan ayırma ise, kültürel bir birleşmede, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüne uyum sağlamak istemedikleri ya da sağlayamadıkları ve kendi özerkliklerini istedikleri durumlarda ortaya çıkan bir kültürel etkileşim biçimini ifade etmektedir (Cox ve Finley-Nickelson, 1991:91). Böyle bir kültürel etkileşim sürecinde kültürel değişim oldukça düşüktür. Ayırma toplumsal düzeyde, örgütlerde olduğundan çok daha belirgin olsa da, zaman zaman azınlık kültüründen olanların da örgütlerde belirli iş sınıflarında görevlendirilerek ayırma maruz kalmaları söz konusudur. Azınlık grubu üyeleri de kendi kültürel özerkliklerini biraz olsun sürdürmek için, dâhil oldukları örgütün kendi üyelerinden gönüllü bir şekilde izole olarak, ayırma stratejisini izleyebilirler (Harquail ve Cox, 1993:166-167).

Diğer bir süreç olan kültüresüzleştirme, ne yeni katılan üyelerin kültürünün ne de örgütün, bu üyelerin davranışını şekillendirmede etkili olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, üyelerin kültürel kimlikleri tam olarak tanımlanamamaktadır. Kültüresüzleştirme, gerçek sosyokültürel grubu ile bağlarını koparmış fakat baskın olan kültürle yeni bağlar oluşturma konusunda başarısız olmuş ya da baskın kültür tarafından reddedilmiş azınlık grubuna mensup üyeler ile gerçekleşebilir. Örgüt kapsamında düşünüldüğünde, kültüresüzleştirme güçlü örgüt kültürü düşüncesi ile çelişmektedir (Harquail ve Cox, 1993:167).

Kültürel anlamda *çoğulculuk* kavramı ilk olarak 1900' lü yılların başında Horace Kalen (1924) tarafından kullanılmıştır. Amerika' nın kültürel görünümü ile ilgili düşüncelerini belirten Kalen, hem birleşen grupların üyeleri arasındaki bağlılıktan hem de azınlıkların sahip oldukları kültürlerin korunmasının öneminden söz etmektedir. Her bir kültürün katkısının devam etmesi için tüm kültürlere değer verme düşüncesi çoğulculuk anlayışının temelini oluşturmaktadır (Cox ve Finley-Nickelson, 1991:92).

Çoğulculuk iki taraflı bir öğrenme ve adaptasyon sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte örgüt ve çeşitli kültürel geçmişlerden gelen ve örgüte dâhil olan üyeler bir başkasının kültürel kural ve değerlerini yansıtacak ölçüde değişim göstermektedirler. Çoğulculuk, kültürler arasındaki bağımlılığı ve karşılıklı değer vermeyi ve mikrokültürel grup kimliğinin korunmasını vurgulamaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün temel boyutları açısından bakıldığında çoğulculuk, yeni katılan üyelerin başka boyutlardaki önemli farklılıkları korurken, önceden sahip oldukları sınırlı sayıdaki davranış ve değerleri asimile ettikleri bir kültürel etkileşim sürecidir (Harquail ve Cox, 1993:167).

Kültürel etkileşim süreçleri ile ilgili olarak yapılan bu sınıflandırma, birleşen iki kültür arasındaki kültürel ilişkileri tanımlamak için geliştirilmiştir. Ancak kültürel etkileşim süreçleri bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin farklı ırk, etnik köken, sosyo-ekonomik sınıf ya da cinsiyete sahip bireylerin oluşturduğu çok sayıda birbiri ile çatışan sosyo-kültürel grubun varlığı karmaşa yaratmaktadır. Buna ek olarak grubun her bir üyesi birçok grup kimliğine sahip olabilmektedir. Belki de bu nedenle üyeler, temsil ettikleri ve örgütte hâkim olan çeşitli kültürlerin yarattığı sorunlar için bir çözüm yolu aramaktadırlar. Karmaşa yaratabilecek diğer bir durum ise, örgüt kültürünün örgütte temsil edilen mikrokültürler tarafından etkilenmesidir (Harquail ve Cox, 1993:167-168).

2.2.3.2. Yapısal Bütünleşme

Yapısal bütünleşme farklı kültür gruplarından gelen bireylerin bir örgüt içindeki varlığı ile ilgili bir kavramdır. Örgütlerdeki farklılıklara yönelik olarak oluşturulan “Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Model” kapsamında ise *yapısal bütünleşme*, bir örgütün biçimsel yapısı içindeki heterojenlik düzeyini ifade etmektedir (Cox, 1991:36). Modelin örgüt düzeyindeki değişkenlerinden biri olan bu kavram, eşit fırsat/olumlu eylem çalışmalarında üzerinde durulan örgüt profili analizlerini ele almaktadır. Yapısal bütünleşme düzeyleri genellikle iki önemli boyut ile ölçülmektedir: (1) Tam istihdam profili ve (2) Örgütün güç yapısında yer alma (Cox, 1993:177).

Tam istihdam profili örgütün sahip olduğu toplam işgücünde yer alan çeşitli kültür gruplarının orantılı bir biçimde temsil edilmesini ifade etmektedir. Eşit istihdam çabaları uygulanırken örgütler kadın çalışanlarının, İspanyol çalışanlarının vb. yüzdesel olarak oranlarını analiz etmişlerdir. Örgütler diğer grup kimliklerinin yapısal bütünleşmesi baz alınarak da tanımlanabilir. Engelli çalışanların ve farklı yaş gruplarında çalışanların yüzdesi gibi (Cox, 1993:177).

Diğer kişilere kıyasla istihdam statülerinde iş performansı dışındaki etmenlerin neden olduğu önemli bir gerilemenin görüldüğü veya bu olgunun duyulduğu gruplar azınlık grubu olarak tanımlanabilir. Azınlık gruplarının karşısındaki sorunların en önemlisi ayrımdır. Ayrım; (1) işe almada eşit yeteneklere sahip kişilerin veya (2) işte eşit performansı gösteren kişilerin, başkalarına kıyasla, istihdam olanaklarının önemli ölçüde azalması olarak açıklanabilir. Yetenek ve/veya performans dışında ayrımın başka nedenlerden doğduğu ortadadır. Nedenler ise genellikle toplumsaldır. Yine bu nedenler çoğu kez örgüte özgü olmayıp, sadece toplumsal kültürün bir yönünü yansıtmaktadır (Davis, 1984:422).

Grup kompozisyonu hakkındaki teori ve araştırmalar, orantılı olarak oluşturulan grup yapısının (büyüklüğünün), farklı kültür gruplarına mensup üyelerin örgütsel deneyimleri üzerindeki önemli etkisini anlamak konusunda yardımcı olmaktadır (Cox, 1993:177). Örneğin, yapılan araştırmalara göre beyaz ve siyah ırktan olan Amerikalıların grup kompozisyonlarına yönelik farklı tercihleri vardır. Siyah ırktan olanlar eşit temsil kuralını tercih ederken, yani sayıca diğer gruplarla eşit olmak isterken, beyaz ırktan olanlar orantılı temsil kuralını tercih etmektedirler (Davis ve Burnstein, 1981:293).

Bu iki düşünceden birisi, ırksal olarak dengeli gruplar yaratılması görüşünü savunurken diğeri, her bir ırkın toplam popülasyondaki kendi oranına göre temsil edilmesini savunmaktadır. Bu tercihlere temel oluşturan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan biri de, ırksal ve etnik kimliğin, grup tarafından üzerinde düşünülen bazı konuların grup üyeleri tarafından üstlenilmesi ve üyelerin bu konulara karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri durumu ile ilgili olduğu varsayımdır.

Cox' a (1993) göre bu varsayım kendisinin "Cultural Diversity in Organization" adlı kitabında yer alan temel düşünce ile uyumludur. Farklılık üzerine yapılan diğer çalışmalar da, bireylerin grup kimliklerinin bu bireylerin dünya görüşleri üzerinde önemli bir etki yarattığını savunmaktadırlar (Cox, 1993:178).

Davis (1980) tarafından tanımlanan diğer bir faktör ise, "psikolojik azınlık olgusu" dur. Davis' e (1980) göre, eğer bir grup sosyal bir sistemde çok uzun süredir baskın olduğu bir konuma sahipse, azınlık grubuna mensup üyelerin oranı %20' yi aştığı zaman, baskın konumda olan grup üyeleri bu durumdan psikolojik bir rahatsızlık duymaktadırlar. Çünkü %20 oranında bir temsil geleneklerde etkili bir değişim anlamına geldiğinden, azınlığın oranı %50' nin altında olmaya devam etse bile, çoğunluk grubu üyeleri sayıca üstünlüklerini katbettiklerini hissedebilirler. Grup kimliklerinin toplum genelindeki temsil oranları eşit olmayan bir biçimde dağılmışsa, orantılı temsil kuralı çoğunluk grubunun psikolojik ve sayısal anlamda baskın konumda olmasını sağlamaktadır (Cox, 1993:178).

Azınlık grubu terimi örgüt içinde sayısal olarak azınlıkta bulunan bir grubu açıklamak için yaratılmamıştır; çünkü bir örgütte zenciler sayısal olarak çoğunlukta olsa bile yine de bir azınlık grubudurlar. Nüfus içinde azınlıkta bulunan gruplar da azınlık grubu olarak nitelendirilemez. Çünkü ABD' de ve birçok ülkede kadınlar nüfus içinde çoğunluktadırlar ve zenciler de birçok bölgede yerel nüfusun çoğunluğunu oluştururlar (Davis, 1984:422).

Azınlık terimi ise bu kişilerin işgücü veya genel nüfus içindeki oranlarına kıyasla örgütsel güç yapısı içinde azınlıkta bulunmalarını açıklamaktadır. Korkulan ise bu kişilerin ayrıma uğramaları olasılığıdır. Bu nedenle kadınlar ve zenciler azınlık grubu olarak nitelendirilebilir; çünkü bu kişilere, diğerlerine kıyasla eşit davranılmaz ve çeşitli işlerde de nüfuslarına oranla eşit olarak temsil edilmezler. Ancak kadınların egemen olduğu örgütlerde, kendilerine ayırım uygulanan beyaz erkekler de azınlık grubu olarak nitelendirilebilir (Davis, 1984:422-423).

Uygulamada örgütlerin, bazen komiteler oluştururken ve bazen de istihdam konusunda kararlar alırken orantılı temsil kuralını uyguladıkları görülmektedir. Bu gibi durumlarda, kadınlara, beyaz ırktan olmayan erkeklere ve diğer azınlıklara sahip olma konusuna önem verilmektedir. Birçok örgütte ise, özellikle de olumlu eylem programlarını aktif olarak uygulamayan küçük ölçekli olanlarda, ne eşitlik ne de orantılı temsil kuralı uygulanmamaktadır. Toplumdaki demografik dengesizliklerin yarattığı kısıtlamalar, eşitlik kuralının kısmen daha az yaygın olmasına neden olmaktadır. Ancak bu durumun iki istisnası bulunmaktadır: 1) Ortak uyumlu bir çaba olan farklılık işbirliği, çoğunluğun oluşturduğu grupta yer alan üyelerin ve çeşitli azınlık gruplarını temsil edenlerin, sayıca birbirine eşit olması için gerçekleştirilmektedir, (2) Cinsiyet dengesini sağlamak için çaba gösterilen belirli gruplar, örneğin, kendi kendini yöneten takımların koordinasyonu için biçimsel olmayan takım lidelerinin seçilmesi gibi (Cox, 1993:178-179).

Diğer bir boyut olan “*örgütün güç yapısında yer alma*” en basit şekilde farklılıkların, örgütün güç yapısında temsil edilmesidir. Güç, son zamanlarda hem biçimsel hem de biçimsel olmayan toplam etkinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. (Randolph ve Balckburn, 1989’ dan akt. Cox, 1993:182). Gücün birincil biçimsel kaynağı otorite ya da karar verme yetkisine sahip olmak ve başkalarını yönetmektir. Biçimsel olmayan kaynaklar ise çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetkinliklerden oluşmaktadır (Cox, 1993:182).

Hiyerarşiye bağlı olmayıp, bilgisel, kişisel ve hatta manevi otoritelerden biri veya bunların karışımları sonucunda ortaya çıkan yaptırım gücü biçimsel olmayan otoriteyi meydana getirir. Bu otorite bazı hallerde biçimsel otoritenin sahibi veya onun gücünü zayıflatan zıt kuvvettir. Çünkü örgüt içinde yaptıkları işlere ait bilgileriyle, manevi ve kişisel özellikleriyle, her birey az çok otoriteye sahiptir. Eğer biçimsel otorite kendisini bu güçlerin üzerinde kabul ettirerek uyumu (itaati) sağlarsa biçimsel otorite kuvvet kazanır. Aksi halde, hiyerarşinin işlemesine mani olucu biçimsel olmayan otoritenin gücü ortaya çıkar. Biçimsel olmayan otorite sahibi kimseler, astlarının arzu ve ihtiyaçlarını sezerek grubu ortak bir amaç etrafında birleştirebilirler (Eren, 2003:479-480).

Örgütlerdeki kültür grupları arasındaki güç dengesizliklerinin önemli bir etkisi, bu dengesizliklerin neden olduğu gruplararası çatışmadır. Bu nedenle, çalışma gruplarındaki üyelerin farklı oldukları ve güç dağılımının belirli bir grup ya da gruplar lehine çarpık olduğu durumlarda, farklı kültür gruplarından olan üyelerin uyum içerisinde çalışmaları zorlaşmakta ve bu da örgütsel performansı düşürebilmektedir. Ayrıca, son zamanlarda takımlardaki çalışma performansı konusuna yapılan vurgular nedeniyle, çalışma grupları üyeleri arasında iyi bir ilişkiye ve işbirliğine olan ihtiyaç artmıştır. Örgütlerdeki güç; cinsiyet, ulusal köken ve etnik köken gibi grup kimlikleri ile sistematik olarak ilişkilendirilmediğinde, büyük bir çatışma kaynağı da ortadan kaldırılmaktadır. Bu nedenle, gruplararası çatışmanın azaltılması örgütlerin güç yapılarında farklılaşma istemeleri için önemli bir neden teşkil etmektedir (Cox, 1993:189).

Cinsiyet, ırk ve etnik köken bakımından farklı olan çalışanların örgütte temsil oranlarının düşük olması, farklı özelliklere sahip çalışanların üst yönetimde yer alamaması ve bazı grup ya da departmanlar oluşturulurken özellikle farklı olanların dâhil edilmemesi, farklılıkların örgütün güç yapısında temsil edilememesinin nedenleri olarak gösterilebilir (Ibarra, 1993:66). Örgütte ortaya çıkan bu güç dengesizliği farklı olanların ve örgütün aleyhine bir takım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Güç dengesizliği nedeniyle kararlara katılamayan azınlıkların ve kadınların tepkili davranışları, gruplar arası çatışmalar, işgücü devir oranlarının artması ve tüm bunların verimliliği düşürmesi bu olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, çeşitli grupların örgütlerde orantılı temsili ve gücün kimlik grupları arasında nasıl dağıldığı örgüt üyelerinin deneyimlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Herşey gözönünde bulundurularak değerlendirildiğinde, örgütlerdeki çeşitli grupların dengesiz bir biçimde dağılımı, çoğunluk grubunda yer alanların avantajlı, azınlık grubunda yer alanların ise dezavantajlı konumda olmalarına neden olmaktadır. Bu dengesizliklerin birçoğunun toplumda kendi kendine yerleştiği düşünülürse, tüm bu etkilerin yarattığı sorunları ortadan kaldırmanın kolay bir yolu bulunmadığı da anlaşılmaktadır. Örgütlerde kültür gruplarının sahip olduğu güç ve

bu grupların temsilinin dengeli olması sağlanmasa da, orantılı temsilin etkisini anlamak ve kabul etmek farklı gruplara sahip örgütlerin örgütsel etkinliklerini artırmalarında katkı sağlayabilmektedir (Cox, 1993:193).

2.2.3.3. Biçimsel Olmayan Bütünleşme

“Örgüt düzeyinde faktörlerden biri olan *biçimsel olmayan bütünleşme* konusu, örgütlerdeki biçimsel olmayan gruplara dikkat çekmektedir. Daha önceki teori ve araştırmalara göre, örgütlerdeki biçimsel olmayan gruplara katılım, bireylerin kariyerlerinde başarı sağlamaları konusunda önemli rol oynamaktadır (Shaw, 1976, 1981; Burke, 1984, Gouldner, 1954; Blau, 1955). Yapılan bir çalışmada ise, yönetici düzeyinde çalışanlarla ast düzeyinde çalışanlar arasındaki olası bir *tanıdık* ilişkisinin, hem performans oranları hem de satışlardaki verimlilik ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (King-strom ve Mainstone, 1985). Araştırma aynı zamanda biçimsel olmayan iletişime erişim imkânları düşük olan çalışanların, iş kalitesini geliştirme ya da örgüt faaliyetlerinde herhangi bir farklılık yaratmak konusundaki görüşlerini ifade etme imkânlarının da olmadığını belirtmektedir (Pearlin, 1962)” (Cox, 1993:195). Tüm bu açıklamalara dayanarak, biçimsel olmayan iletişimin çalışan katılımı konusunda direkt etkileri olduğu söylenebilir (Cox, 1993:195).

Genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyeleri kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek biçimsel olmayan grupları meydana getirirler (Eren, 1989:91). Biçimsel olmayan gruplar genellikle biçimsel gruplar kapsamında, grup üyelerinin kişisel gereksinmelerini doyurmaya ve hatta düşünsel, davranışsal ve daha çok duygusal beklentilerini karşılamaya dönük olarak kurulan (oluşan) alt gruplardır. Biçimsel grupların tam tersine, roller ve görevler önceden belirlenmemiştir (Usal ve Kuşlivan, 2006:284).

Biçimsel olmayan gruplara karşı yaygın ilgi, bunların çalışma yaşamının bütünü içinde önemli parça olduğunu kanıtlayan 1930’lardaki Western Electric

şirketindeki çalışmalar sonucu gelişmiştir. Bu çalışmalar biçimsel olmayan grubun, biçimsel yetke tarafından kurulmamış ve gerek görülmemiş, ancak bireylerin ilişkileri sonucu kendiliğinden doğan bir kişisel ve sosyal ilişkiler şebekesi olduğunu göstermiştir. Biçimsel olmayan grupta kişiler ve onların ilişkileri önemli olurken, biçimsel örgütte mevkiler ve onların işlevleri, yetkeleri önem kazanmaktadır (Davis, 1984:362).

Biçimsel olmayan gruplardaki sorunlar önceden belirlenmiş koşullara göre atama ile değil, kişisel özelliklere dayalı olarak sonradan ortaya konan niteliklerle doldurulur. Bu yüzden, biçimsel grupların yetersiz kaldığı durumları gidermek ve biçimsel örgütlerin boşluklarını doldurmak amacı ile kurulduklarını söylemek yanlış olmaz. Aslında her biçimsel grubun kapsamında böylesine biçimsel olmayan (alt) grupların da kaçınılmaz biçimde yer alacağını kabul etmek daha doğrudur. Çünkü biçimsel gruplar, ortaya koydukları iletişimin yapısı ve normları ile grup üyelerinin özgürlüklerini şu ya da bu ölçüde ama kesinlikle sınırlarlar bu nedenle grup üyelerinin bireysel gereksinmelerini tam olarak karşılayamazlar (Usal ve Kuşluyan, 2006:284).

Sosyal psikoloji alanındaki teori ve araştırmalara göre ise, biçimsel olmayan gruplara katılım; ortak dil, algılanan sosyal benzerlik ve etnosentrizm gibi faktörlerden etkilenmektedir (Brass, 1985' den akt. Cox, 1993:195). Ortak dil, sosyal benzerlik ve etnosentrizm gibi faktörler kültürel kimlikle yakından ilişkilidir; bu nedenle, etnik köken, cinsiyet ve ulusal köken gibi grup kimliklerini kültürel açıdan etkileyen özelliklerin de biçimsel olmayan gruplara katılım konusunda etkili olduklarını belirtmek gerekmektedir (Cox, 1993:195).

Zaman zaman yöneticiler biçimsel olmayan grubu bir imzada yok edebilmeyi düşlerler. Yöneticilerin çoğu sadece biçimsel grupla çalışmayı ister, çünkü bu durumda işleri çok daha kolaylaşacaktır. Onların görüşüne göre, biçimsel olmayan grup biçimsel emirlere sürekli direnç gösteren, bu emirleri değiştirmeye çalışan veya en azından istenilen kuralları uygulayan huzur bozucu bir güçtür. Yarar ve sakıncaları ne olursa olsun, yöneticiler biçimsel olmayan grubun şu ilk özelliğini

öğrenmektedirler: Biçimsel olmayan grup yok edilemez, ortadan kaldırılamaz. Yöneticiler yarattıkları herhangi bir biçimsel örgütü ortadan kaldırabilirler, fakat biçimsel olmayan örgütü kendileri yaratmadıkları için ortadan da kaldıramazlar. İnsanlar söz konusu olduğu sürece biçimsel olmayan gruplar da var olacaktır (Davis, 1984:363).

Stephenson ve Lewin' e (1996:169) göre ise, yapılan araştırmalar biçimsel olmayan grupların örgütlerde kritik bir öneme sahip olduklarını göstermektedir. Çünkü biçimsel olmayan gruplar örgütteki biçimsel grupların tersine, örgütün gerçek dünyasını yansıtmaktadır ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

Biçimsel olmayan gruplara katılım, iki temel yaklaşımla açıklanmaktadır: (1) Sosyal iletişime erişim (biçimsel olmayan iletişim ve arkadaşlık bağlarının kurulması) ve (2) Mentorluk (Cox, 1993:195). Aşağıda bu iki yaklaşımla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez unsuru olan iletişim, örgütsel ve toplumsal faaliyetlerin sürdürülmesi için de zorunludur. Örgütsel iletişimin bireyler arası iletişime kıyasla çok daha karmaşık olduğunun ifade edilmesi gerekir. Çünkü örgütler ve örgütsel davranışlar ele alındığında iki kişinin iletişiminde çok daha karmaşık bir tablo ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, örgütsel iletişimin örgütler açısından hayati öneme sahip olduğu unutulmamalıdır. Zira yüksek dayanışma, koordinasyon ve çalışan arasındaki uyum gibi pozitif etkilerin gerçekleşmesi iletişimle olacaktır. Bu faktörler örgütün hizmet veya ürün kalitesini artıracak veya düşürecek, örgüte halk gözünde iyi bir imaj kazandıracak ve dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşmasına büyük oranda yardımcı olacaktır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004:53).

Galaskiewicz' e (1979:16) göre, biçimsel olmayan iletişim, işle ilgili ya da sosyal bir konuda isteğe bağlı olarak yapılan iletişim türünü ifade etmektedir. Biçimsel olmayan iletişimde yer alan çalışanlar, bir taraftan kendi ilgi alanlarının farkına varmakta diğer yandan da bu ilgileri ortaya çıkaran alışkanlık ve ilişkilerini örgütteki diğer çalışanlarla paylaşmaktadırlar. Çalışanların yaptığı işler ve

kariyerlerine yönelik amaçları da ilgi alanlarında yer aldığından, örgütün biçimsel yapısı ile ilgili düşünceler de biçimsel olmayan iletişimde yer almaktadır (Ibarra, 1993:58).

“*Sosyal iletişim ağları* örgütlerdeki iletişimi (Guetzkow, 1965) ve örgüt çalışanlarının etkinliğini sağlayan önemli araçlardır (Dalton, 1959; Lincoln, 1982). Ayrıca araştırmalar, iletişim ağlarına katılımın büyük ölçüde arkadaşlık bağlarından etkilendiğini gözler önüne sermektedir (Lincoln ve Miller, 1979). Buna ek olarak, örgütlerin yapısal özellikleri, kadınların ve çoğunluk grubunda yer almayan erkeklerin biçimsel olmayan iletişimde yer almalarını engellemektedir (Ibarra, 1993)” (Cox, 1993:196). Bu yapısal özellikler, benzer kimlik grubuna mensup üyelerin yüksek etkiye sahip pozisyonlarda yer almalarını sağlamaktadır. Bu nedenle üyelerin geçmişten beri belirli bir kültür grubunda yoğunlaştıkları sosyal sistemlerde, diğer kültür gruplarından olan üyelerin biçimsel olmayan iletişime katılmaları oldukça zordur (Cox, 1993:196).

Çok sayıda yazar da, Cox’ un (1993) “Örgütlerde biçimsel olmayan bütünleşmeyi grup kimliklerinin nasıl etkilediği” konusundaki kavramsal anlayışına katkıda bulunmuşlardır. Buna rağmen, biçimsel olmayan gruplara katılımın; cinsiyet, etnik köken ya da ulusal köken gibi özelliklerden ne ölçüde etkilendiğini ortaya koyan çok az sayıda gerçek veri bulunmaktadır (Cox, 1993:196).

Kültürel azınlık grubu üyelerinin örgütlerdeki biçimsel olmayan gruplara katılmalarının zor olması gerçeği, *homojenlik* ve *grup bağlılığı* konularındaki araştırmalar ışığında daha kolay anlaşılabilir hale getirmekte ve iletişimi kolaylaştırmaktadır (Lincoln ve Miller, 1979’ dan akt. Cox, 1993: 197). Bu nedenle üyelerin kendi kültür gruplarından olanlarla etkileşimi tercih etmeleri beklenen bir durumdur. Böyle bir tercih çoğunluk grubu üyeleri tarafından olduğu kadar azınlık grubu üyeleri tarafından da yapılabilmektedir. Sonuç olarak genellikle örgütlerin güç yapısının çoğunluğu oluşturan gruba doğru meyilli olduğu görülmekte ve biçimsel olmayan iletişim konusunda yapılan ayırım, azınlık grubu üyeleri için çoğunluk grubu

üyelerine oranla kariyer konusunda oldukça farklı etkiler göstermektedir (Cox, 1993: 197-198).

Daha önce de belirtildiği gibi, biçimsel olmayan gruplara katılım konusundaki diğer bir yaklaşım da *mentorluk*' tur. Kram' a (1985) göre "*mentorluk*" en basit haliyle, genç erişkin bir birey ile yaşça ondan daha büyük bir birey arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Mentorluk sürecinde; daha tecrübeli olan ve *mentor* olarak adlandırılan birey, genç erişkin olan bireye, çalışma yaşamında ve yaşamın diğer alanlarında sahip olduğu başarıyı artırmak için, destek, rehberlik ve danışmanlık desteği sağlamaktadır. Kram (1983, 1985) daha sonra, *kariyer desteği* ve *psikolojik destek* kavramları arasındaki ayrımı belirterek, mentorluk tanımını belirginleştirmiştir. Kariyer desteği özellikle işle ilgili amaçlara odaklanırken; psikolojik destek, psikolojik ve duygusal anlamda *sağlıklı olma* konusunda destek sağlamaktadır (Cox, 1993:198).

Thomas (1990) ise, "*gelişmeye yönelik*" ilişkileri iki ayrı şekilde kavramsallaştırarak bu ayrımı bir adım öteye taşımaktadır. Onun yaptığı ayrıma göre; kariyer desteği bir anlamda *sponsorluk* olarak adlandırılabilir; ancak mentorluk, hem kariyer yardımı hem de psikolojik yardım sağlanan bir ilişkidir. Buna ek olarak mentorluk; çift taraflı bağlılık oluşturan, uzun süreli ve karşılıklı çıkara dayanan bir ilişki olarak tanımlanabilir. Mentorluk ilişkisinde taraflar sponsorluğa oranla birbirine daha yakındır ve taraflar arasında bir arkadaşlık bağı vardır. Ancak hem sponsorluk hem de mentorluk gerekli olan kariyer desteğini sağlama konusunda etkilidir (Thomas, 1998:281-282; Cox, 1993:198).

Mentorluk (akıl hocalığı), genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişme yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle, mentorluk; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır.

Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir (Barutçugil, 2004:364-365).

Mentor ve mentorluk alan kişi (*mente*) arasındaki ilişki karşılıklı dayanışma ve etkileşime dayanmakta ve bu yönüyle her iki tarafa da fayda sağlamaktadır (Budak, 2008:325).

Mentorlar şirket hakkındaki bilgileri kendilerinden sonrakilere aktarırken, mentelerle uzun süreli bir eğitim ilişkisi içine girerler. Mentorlar bazı sektörlerdeki “üstad” lar gibidir. Mentorluk üçlü bir ilişkide anlamını bulur: Mentor, mente ve örgüt. Bu üçünün uyum içinde olması sürecin başarısını etkiler. Mentorların örgüt kültürünün yerleşmesi ve değerlerin nesilden nesile aktarılmasında anahtar rolleri yadsınamaz (Budak, 2008:325).

Kram ve Isabella (1985) ise, örgütte aynı kademedeki çalışanların da etkili mentorlar olarak destek sağlayabileceklerini, bu nedenle destek kaynağının her zaman örgütün üst kademesinde yer alan biri olmak zorunda olmadığını belirtmektedir. Ancak, üst kademedeki yer alan mentorlar, sağlayabilecekleri kariyer desteği açısından daha belirgin avantajlara sahiptirler. Bu nedenle mentorluk, üst kademedeki yer alan birey tarafından sağlanan hem psikolojik desteği hem de kariyer desteğini ifade etmektedir (Cox, 1993:198).

Burke (1984) ve Olian vd. (1985) mentorluk ilişkisini ve bu ilişkinin olası sonuçlarını, mentor ve mentenin kişisel ve işle ilgili özelliklerini (yaş, cinsiyet, yönetim kademesi) inceleyerek değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçları, kadın mentelerin danışmanlıktan çok kariyer geliştirme ile ilgili olan mentorları tercih ettiklerini, örgütün üst yönetim kademesinde yer alan mentorların kariyer desteği ve psikolojik destek sağlama konusunda daha başarılı olduklarına dair algıların var olduğunu göstermektedir (Noe, 1988:460).

Kariyer konusunda başarı sağlamak adına mentorluğun öneminden söz ederken aynı zamanda mentorluk ilişkisinin örgüt üyelerinin grup kimliklerinden ne

ölçüde etkilendiği konusunu da incelemek gerekmektedir. Mevcut teori ve araştırmalara göre grup kimlikleri mentorluk faaliyetini çeşitli şekillerde etkilemektedir. İlk olarak, biçimsel olmayan iletişim ile benzer bir mantıkla ele alındığında mentorluk ilişkisinde de grup kimliği benzerliğinin, insanlar arasındaki çekimi ve arkadaşlığı geliştireceği söylenebilir. Kram (1980) ise, en etkili mentorluk ilişkisinin, karşılıklı çekim ve bireyler arasındaki kimya uyumu sayesinde gelişebileceğini öne sürmektedir (Cox, 1993:199).

Bu nedenle olası mentorlar; cinsiyet, ırk, ulusal köken ve bu gibi özellikler bakımından kendilerine benzer olan menteleri seçme eğiliminde olabilirler. Örgütlerdeki mentorluk ilişkilerinin çoğunun biçimsel olmayan bir şekilde ortaya çıkması ve örgütte üst yönetim kademesinde görev yapan çoğu insanın, çoğunluğu oluşturan grubun bir üyesi olması gibi faktörler nedeniyle, diğer grup üyeleri mentorluk çalışması konusunda dezavantajlı hale gelmektedirler (Noe, 1988:458).

Mentor genellikle rol model olarak hizmet eden, genç çalışana kariyer planlarına uygun olarak destek, yönlendirme ve geribildirim sağlayan uzman ve tecrübe sahibi bir çalışan olarak tanımlanmaktadır. Böylece mentor, örgütteki kariyer fırsatları ile ilgili karar verme yetkisine sahip kişilerin menteyi fark etmelerini sağlamaktadır. Phillips-Jones (1983), mentorluk ilişkilerinin birçoğunun biçimsel olmadığını savunmaktadır. Bu nedenle mentorluk ilişkileri genellikle ortak ilgiler, beğeniler ya da iki yetenekli insanın varlığını gerektiren işler nedeniyle gelişmektedir. Biçimsel olmayan mentorluk ilişkilerinde mentor ve mente arasındaki görüşmelerde genellikle kariyer ile ilgili konular ve detaylı olarak bakıldığında ise ilgiler, ihtiyaçlar ve değerlerle ilgili kişisel paylaşımlar tartışılmaktadır (Noe, 1988:458).

Benzer grup tercihlerine ek olarak bazı özel durumlar, örgütlerdeki *cinsiyetler arası mentorluk* ilişkilerinde kadınları dezavantajlı konuma düşürmektedir. Bu durumlar alandaki uzmanlar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: (1) Daha az biçimsel olmayan iletişim, (2) Kalıpyargılar, (3) Fiziksel çekim ve mahremiyet gibi

konularda duyulan endişe ve (4) Diğer insanların farklı cinsiyetlerden olanların mentorluk ilişkisi hakkındaki düşünceleri ile ilgili kaygılar (Akt. Cox, 1993:200).

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütlerde kadınların biçimsel olmayan iletişime erişim imkânları erkeklerin erişim imkânları ile aynı değildir. Bu tarz iletişimler, fırsatlar ve ilişkiler için değerli bir kaynak sağlamakta, mentorluk ilişkisi yaratabilecek arkadaşlık bağlarının kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, kadınların biçimsel olmayan iletişimde daha az yer almaları ya da bu tarz iletişimleri mentorluk ilişkisi kurma yönünde kullanamamaları, mentorluk konusunda sahip oldukları fırsatları azaltmaktadır (Cox, 1993:200).

Kadınların mentorluk ilişkisinde yer alamamalarının en büyük nedeni belki de potansiyel mentorla iletişim kuramamalarıdır. Bu durum biçimsel olmayan iletişimde yer alma konusundaki bilgi eksikliklerinden, kendileri ile benzer statülerde olanlarla etkileşim halinde olduklarından ya da erkek yöneticilerin kadınları kasıtlı olarak dışlamalarından kaynaklanmaktadır (Burke ve McKeen, 1990:326).

Aynı zamanda kalıpyargılar da cinsiyetler arası mentorluk ilişkilerini engellemektedir. Örneğin Fitt ve Newton' un (1981) bulgularına göre, erkek mentorların kadınların yetenekli olduklarını düşünmeleri pek olası bir durum değildir. Sonuç olarak erkek mentorlar, kadın mentelerle kuracakları mentorluk ilişkilerini, kadın çalışanlar yetenekli oldukları konusunda kendilerini kanıtlayana kadar ertelerler (Cox, 1993:200).

Kadınların yönetim konusundaki yetkinlikleri ile ilgili olumsuz tutumlar, cinsiyetler arası mentorluk gelişimini zorlaştırmaktadır. Kadınların mentorluk ilişkisinden dışlanmalarının nedeni, yönetsel başarı sağlayacak özellikleri taşımadıkları yönündeki düşüncelerin var olmasıdır. Kadınların gösterdikleri başarılar ise sadece istisna olarak algılanmaktadır (Burke ve McKeen, 1990:326).

Farklı cinsler arasındaki mentorluk ilişkisini engelleyen diğer bir faktör de Clawson ve Kram (1984) tarafından belirtilen “*kamuda yaratılmış imaj*” faktörüdür.

Bu faktöre göre, farklı cinslerden olan bireyler arasındaki mentorluk ilişkisine şahit olanlar, bu ilişkiye duygusal bir anlam yüklemektedirler. Mentorun örgütte üst kademedeki yer alması ve mentenin de ast konumunda olması bu durumu içinden çıkılmaz bir hale getirmektedir. Cox (1993), son zamanlardaki danışmanlık tecrübelerine dayanarak, örgütlerdeki mentorlar ve menteler için bu durumun kritik bir öneme sahip olduğunu öne sürmektedir (Cox, 1993:201).

Clawson ve Kram (1984) mentorluk ilişkisinin iki yönünden bahsetmektedirler. Bunlardan birincisi mentorluk ilişkisinin içsel yönü diğeri ise dışsal yani dışa dönük olan yönüdür. İçsel ilişki iki kişi arasında yani mente ile mentor arasındaki ilişkiden bahsetmektedir. Dışsal ilişki ise iki kişi ve örgütün ya da toplumun geri kalanı arasındaki ilişkidir. Mentorluk ilişkisinin her iki yönü için de, samimiyetle resmiyet arasındaki uygun dengenin sağlanması gerekmektedir. Hiçbir katkısı olmayacak bir samimiyet ya da resmiyet iki farklı riskli durumu ifade etmektedir (Burke ve McKeen, 1990:327).

Herhangi bir ilişkide samimiyeti uygun düzeyde tutmak oldukça zordur. Taraflar ne kadar samimi olacakları konusunda farklı görüşlere sahip olabilirler. Cinsiyetler arası mentorluk ilişkilerinde ise tarafların, samimi ve duygusal ilişkileri için bir sınır belirlemeleri gerekmektedir. Mentor ve mente arasında duygusal ve fiziksel yakınlığa dayalı bir ilişki geliştiğinde, tarafların özel yaşamları (özellikle taraflardan biri ya da her ikisi de evli ise) ve profesyonel yaşamları ciddi bir şekilde zarar görmektedir (Burke ve McKeen, 1990:327).

Thomas tarafından yapılan kuramsal bir çalışmada da, ırksal özelliklerin (farklılıkların), örgütlerdeki mentorluk süreçlerini etkileyebileceği belirtilmektedir. Thomas' a (1989) göre, ırksal farklılıklar konusunda yerleşmiş tabular ve farklı ırklardan olanlar arasındaki mentorluk sürecinin çıktıları hakkındaki belirsizlik, farklı ırklardan olanlar arasındaki mentorluk sürecini aynı ırktan olanlarınkine oranla daha fazla kariyer desteği odaklı ve daha az mükemmel hale getirmektedir. Buna ek olarak Thomas (1989), farklı ırklardan olan mente ve mentor arasındaki mentorluk sürecindeki başarının kısmen, mente ve mentorun; ırksal ve etnik kimlik gelişimi

konusunda birbirini tamamlayan aşamalarda olup olmamaları durumu ile açıklanabileceğini öne sürmektedir (Cox, 1993:202).

Sonuç olarak, çalışma gruplarındaki farklılıklar mentorluk ilişkilerini oldukça sorunlu ve komplike bir hale getirmektedir. Ancak farklı özelliklere sahip bireyler arasındaki mentorluk ilişkisinin bireylerin gelişimi, kariyer fırsatları yaratılması, farklı düşüncelerin ve algıların ortaya çıkması, yaratıcı çözüm yollarının bulunması gibi konularda katkıda bulunabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

2.2.3.4. Kurumsal Önyargı

Önyargılar genelde, bir gruba karşı yüklenen olumsuz dogmatik yargılardır. Bu gruptan olanlar, kendi yaptıkları veya özellikleri nedeniyle değil, aidiyetleri nedeniyle olumsuz bir yargının hedefi olurlar (Bilgin, 2007:129).

Kurumsal önyargı ise, örgütte doğal bir biçimde ortaya çıkan tercih yapma ya da öncelik verme biçimlerine işaret etmektedir. Örgütler yönetilirken istenmeyerek de olsa genellikle, çoğunluğu oluşturan gruptan farklı kültürel özelliklere sahip örgüt üyelerinin tam katılımını önlemeye yönelik engeller oluşturulmaktadır. Herhangi bir örgütün geçmişi incelendiğinde böyle bir olgunun varlığı kolayca anlaşılabilir. Yıllar ya da yüzyıllar öncesinde aynı özelliklere sahip bir grup insan tarafından kurulan birçok büyük ölçekli örgüt, en azından son zamanlara kadar, sadece örgütün en üst kademesinde yer alan ve örgütü kuran bu bireyler tarafından yönetilmiştir. Örgütün “kurucu babaları” olarak adlandırılan bu bireyler elbette ki, örgütleri şekillendiren kural, politika ve uygulamaları oluştururken kendi kültürel önyargılarını ve değer sistemlerini yansıtmışlardır. Son yüzyılda işgücünde meydana gelen çok büyük değişimlere rağmen birçok örgüt kendi kural, politika ve uygulamalarını değiştirmeden sürdürmeyi başarmışlardır. Günümüz örgütlerinin birçoğu, bu örgütleri kuranların ve üst yönetimlerinde yer alanların sahip oldukları tutum, inanç ve davranışlar ile şekillendiği dönemlerde, bu örgütlerdeki etnik köken, cinsiyet, ulusal köken ve diğer grup kimliklerine dayalı gruplar arası ilişkiler, bugüne oranla daha az toleranslı ve kapsayıcı bir yapıya

sahipti. Kurumsal önyargı da, bu tarz örgütlerin benimsedikleri ve uzun yıllar sahip çıktıkları değer, inanç ve tutumların doğal bir sonucu olarak kendini göstermektedir (Cox, 1993:208).

Birçok örgüt her geçen gün daha da farklı hale gelen işgücünü desteklemek amacı ile kültürel bir değişim yaşarken, Amerika' daki örgütlerin ve yöneticilerin çoğu işgücü farklılığı ile ilgili sahip oldukları altı geleneksel önyargıdan vazgeçmemektedirler. Bu önyargılar geçmişte kalmış gibi görünseler de, günümüzde halen birçok örgütün kültürünü etkilemektedirler. Farklılıklara yönelik olarak var olan bu önyargılar aşağıdaki gibidir (Loden ve Rosener, 1991:27-28):

- Farklılık bir eksikliklerdir,
- Farklılık örgütün etkili bir şekilde faaliyet göstermesini engelleyen bir tehlikedir,
- Çoğunluğun sahip olduğu değerlerden rahatsız olunduğunun belirtilmesi istenmeyen bir durumdur,
- Farklı grupların her biri baskın bir grup olmak ve baskın bir gruba benzemek isterler,
- Eşit muamele aynı muamele demektir,
- Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünün değil, bireylerin değişmesini gerektirmektedir.

Tablo 2.5' te, Batı Avrupa ülkelerindeki örgütlerin, bir ya da birden fazla kültürel kimlik grubuna karşı olumsuz önyargılarını açığa vuran uygulamalar ve özellikleri listelenmektedir. Belirtilen uygulamalar tüm çalışanlar için sorunlara neden olmakta ancak çoğunluk grubu üyelerinden farklı özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu bir kimlik grubunun varlığı önyargılı uygulamaların algılanan etkisini artırmaktadır. Uygulamalar farklı kültürel geçmişlere sahip bireyleri farklı açılardan etkileme eğilimi gösterdiğinde bu durum, yönetim sistemlerinde kültürel anlamda bir önyargının varlığına işaret etmektedir (Cox, 1993:209).

Tablo 2.5: Olumsuz Önyargıları Yansıtan Örgütsel Uygulama ve Özellikler

1.	50 saat ve üzeri haftalık çalışma saatleri ve akşamları ya da hafta sonları çalışma saatleri dışında yapılan toplantılar,
2.	İşe alma ve terfi görüşmelerinde kendi kendini pazarlama davranışlarına vurgu yapılması,
3.	Performans değerlendirme süreçlerinde başarılı işlerin anlatılmasında öz değerlendirme yönteminin kullanılması,
4.	Çalışanların iş ve özel/aile yaşamlarını birbirinden ayrı tutmalarının istenmesi,
5.	Tek tip birey anlayışının benimsenmesi,
6.	Beyin fırtınası tekniğinin ortak bir görüş yaratma aracı olarak kullanılması,
7.	Görev değişimi, terfi, performans değerlendirme gibi uygulamalarda akıcı konuşma ve İngiliz aksanı gibi kriterlerin değerlendirme ölçütü olarak kullanılması,
8.	İşyerlerinde ve eğitim kurumlarında tek dil kullanımının savunulması,
9.	Performans değerlendirme ve ödül sistemlerinde, kolektif eylem ya da takım çalışması yerine bireyselliğin önplanda tutulması,
10.	İşe alma ve terfi süreçlerinde, çoğunluk grubu üyeleri ile yapılan görüşmelerin, biçimsel olmayan öneri ve yönlendirmelerin en önemli araçlar olarak görülmesi ve bunlara güven duyulması,
11.	Geri kazanım süresinin, terfi ve eğitim kararları için bir değerlendirme ölçütü olarak görülmesi,
12.	Çoğunluğu oluşturan grubun tipik özelliklerini yansıtan liderlik modelinin etkili liderlik olarak tanımlanması,
13.	Örgütün sahip olduğu işgücünü gerçek anlamda fiziksel yeterliliğe sahip bireylerin oluşturduğu düşüncesi.

Kaynak: Cox,1993, s. 209.

Amerika' nın geçmiş yıllarda sömürgeye maruz kalmasının bir sonucu olarak Amerika' daki birçok örgüt öncelikle, Batı Avrupalı beyaz ırktan olan erkeklerin değer ve deneyimleri ile şekillenmiştir. Amerika' daki endüstrinin, ana politikaların, devletin, bilimin ve toplumun kurucu babaları günümüzde halen örgüt kültüründe yer alan birçok kural, beklenti, alışkanlık, davranış ve geleneğin kurumsallaştırılmasından sorumludurlar. Endüstri, devlet ve eğitimin mimarları olarak kendi değer ve deneyimlerini yansıtan ve kendi amaçlarını ve önceliklerini destekleyen kültürler yarattıkları söylenebilir (Loden ve Rosener, 1991:28).

Geçmişten beri süregelen önyargıların bir sonucu olarak, Batı Avrupalılardan, beyaz ırktan olanlardan, heteroseksüellerden, fiziksel engeli olmayan erkeklerden farklı olanlara daha az değer verilmiştir. Amerika' da bugün itibariyle hem toplumun hem de işgücünün büyük çoğunluğunu *kurucu babalar* olarak ifade edilenlerden farklı olanlar oluşturmaktadır. Ancak halen birçok örgütte farklı olanlar “diğerleri” olarak görülmekte ve farklılıklarından dolayı bu çalışanlara değer verilmemektedir. Tüm bu önyargılar, birçok farklı çalışanın olası kariyer fırsatlarını ve beklentilerini sınırlandırmaktadır (Loden ve Rosener, 1991:28).

2.3. FARKLILIK İKLİMİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN TEORİ VE MODELLER

Model ve teoriler, belirli olgu ve olayları açıklamada yardımcı olmaktadır. Ayrıca model ve teoriler, çalışılacak ya da açıklanacak konulara rehberlik etmekte ve var olan ilişkileri tüm hatları ile ortaya koymaktadır. Farklılık iklimini açıklayan pek fazla teori ve model literatürde yer almamakla birlikte; psikoloji, sosyal psikoloji, farklılıkların yönetimi alanındaki birçok teori ve modelin farklılık iklimi konusunun tam olarak anlaşılması için gerekli ve önemli olduğu bilinmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, “Farklılık iklimine yönelik oluşturulan teori ve modeller” başlığı altında, “Cox’ un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli”, “Hicks-Clarke ve Iles’ in Olumlu Farklılık İklimi Modeli” ve “Barry ve Bateman’ in Sosyal Tuzak Teorisi” ne yer verilmektedir.

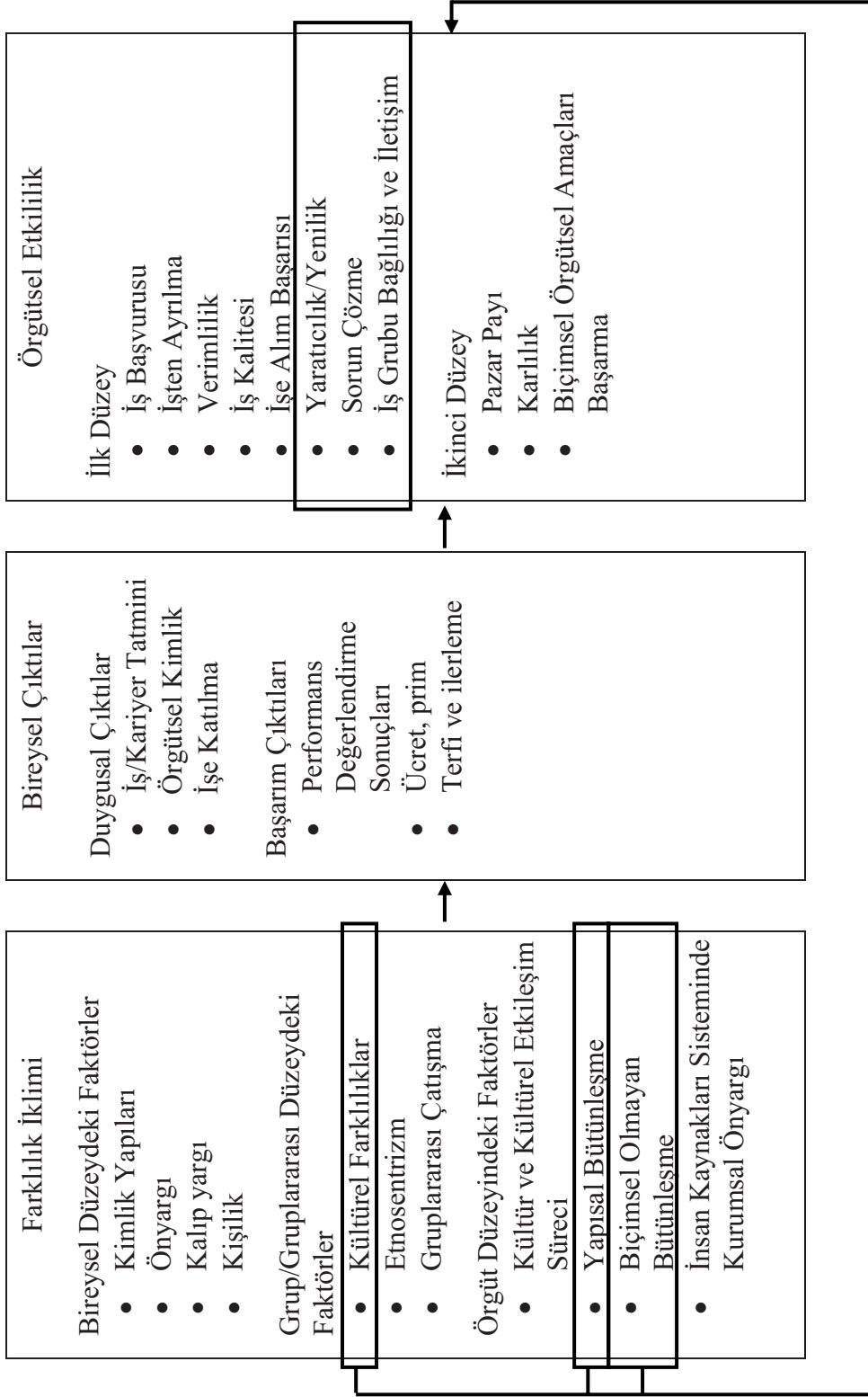
2.3.1. Cox' un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli

Cox (1993) yaptığı ampirik araştırma sonucunda, insan kaynaklarındaki farklılığı iklim ile bağlantılı olarak açıkladığı bir model geliştirmiştir. Cox (1993) sadece akademisyenlere değil bütün çalışanlara uygulanabileceğini öne sürdüğü modelinde, hem bireysel hem de örgütsel sonuçları dikkate almaktadır. Cox' a göre model birçok farklılık türü için uygulanabilir. Örneğin görev tanımı için uygulanabildiği gibi cinsiyet için de aynı şekilde uygulanabilmektedir. Cinsiyet, etnik köken ve ulusal köken gibi farklılıklar diğer farklılıklara oranla araştırmalarda daha fazla yer alan farklılık türleridir. Cox (1993) cinsiyet ve etnik kökenin değişmez farklılıklar olduğunu ve bu nedenle bu boyutlara daha fazla dikkat çektiğini belirtmektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:327).

Cox' a (1993:9) göre farklılık iklimi, üç farklı düzeyde faktörü içermektedir: bireysel düzeyde faktörler, grup düzeyinde ya da gruplararası faktörler ve örgüt düzeyinde faktörler. Birey düzeyinde faktörler; kimlik yapıları, önyargı, kalıpyargı ve kişilik olarak belirlenmiştir. Grup düzeyinde ya da gruplararası faktörler; kültürel farklılıklar, etnosentrizm ve gruplararası çatışma olarak tanımlanmıştır. Son olarak örgüt düzeyinde faktörler şu şekildedir: örgüt kültürü ve kültürel etkileşim süreci, yapısal bütünleşme, biçimsel olmayan bütünleşme ve kurumsal önyargı. Belirtilen tüm bu faktörler örgütün farklılık iklimini tanımlamaktadır. Cox (1993) daha sonra farklılık iklimini, örgütsel etkililiğe bağlı olan bireysel kariyer sonuçları ile ilişkilendirmektedir. Bireysel kariyer sonuçları etkiye dayalı/duygusal çıktılar ve başarıya dayalı çıktılar anlamına gelmektedir. Örneğin; iş doyumu, kariyer doyumu gibi.

Cox' un farklılık iklimi faktörlerini belirttiği, farklılığın örgütsel etkililik ve bireysel çıktılar üzerine etkisini açıkladığı “Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Model” ine Şekil 2.1' de yer verilmektedir.

Şekil 2.1: Cox' un Etkileşimsel Modeli: Farklılığın Örgütsel Etkililik ve Bireysel Çıktılar Üzerine Etkisi



Kaynak: Cox, 1993, s. 7.

Cox (1993) farklılık iklimi sonuçlarının bireysel kariyer çıktıları açısından iki farklı etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Birincisi, bireylerin “kendi işleri ve işverenleri hakkında hislerinin” nasıl olduğu ile ilgilidir. Örneğin; etkiye dayalı/duygusal sonuçlar. İkincisi bireylerin örgütteki performanslarının nasıl daha iyi olabileceği ile ilgilidir; başarıya dayalı sonuçlar gibi. Cox’ a (1993) göre, eğer bireyler ırkları ya da cinsiyetleri nedeniyle kendilerini değersiz olarak hissederlerse, bu durumun kendi kariyerlerini de etkileyeceğine inanırlar. Bu durum daha sonra bireylerin işe bağlılığını etkilediği gibi örgüt kimliğini, iş ve kariyer doyumunu da etkileyecektir (Cox, 1993:9-10).

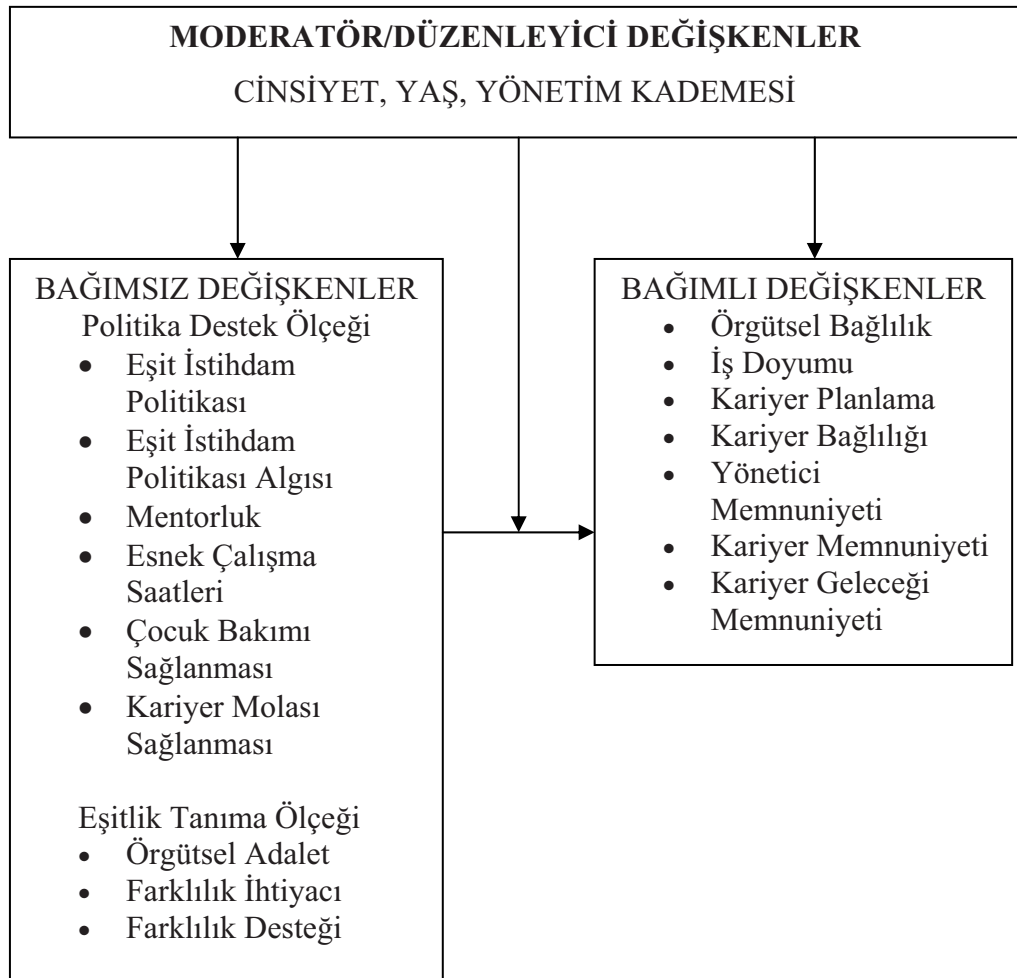
Cox’ a (1993) göre, bütün çalışanların desteklendiği, teşvik edildiği ve bütün çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğu bir iklim yaratan örgütler rakiplerine göre daha iyi bir konuma, daha yaratıcı ve motive olmuş çalışanlara sahip olmaktadır. Örgütte yaratılan farklılık ikliminden dolayı farklı geçmiş deneyimlere sahip çalışanların performansları diğerlerine oranla farklı olabilmektedir. Lee ve Mowday (1987) ise kadınların ve etnik azınlığa mensup çalışanların beyaz ten rengine sahip erkeklere oranla işe daha az katılım göstereceklerini öne sürmektedir. Cox’ un da öne sürdüğü gibi bu durumun işgücü devri üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşe ilgisi olmayan çalışanların örgütten ayrılmaları daha kolay olmaktadır. Cannings (1988) yaptığı araştırmada cinsiyetin kariyer ilerlemesi üzerinde etkili olduğu, kadınların erkeklere oranla daha az terfi şansı elde ettiği sonucuna varmıştır. Cinsiyet ve etnik köken gibi bireysel özellikler terfi ve kariyer gelişimi gibi olumlu sonuçları etkilemektedir. Kadınlar ve etnik azınlıktan olanlar kendi örgütlerinde olan bu durumun farkına vararak, kendi işlerine yönelik daha az katkıda bulunabilmektedirler (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:328).

2.3.2. Hicks-Clarke ve Iles’ in Olumlu Farklılık İklimi Modeli

Hicks-Clarke ve Iles (2000), İngiltere’ de ulusal sağlık hizmeti veren ve perakende sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda farklılık iklimi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yaptıkları çalışmalarda, farklılık iklimi algılarının çalışanların kariyerini, örgüte yönelik tutum ve algılarını yani bir anlamda kariyer memnuniyeti,

kariyer doyumu, kariyer bağlılığı, yönetici memnuniyeti, iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi değişkenleri etkilediğini belirtmişler ve hangi farklılık iklimi faktörlerinin çalışanın kariyeri, örgüte yönelik tutum ve algıları üzerinde etkili olduğunu araştırmışlardır (Hicks-Clarke ve Iles, 2003:184). Şekil 2.2’ de Hicks-Clarke ve Iles’in “Olumlu Farklılık İklimi Model”ine yer verilmektedir.

Şekil 2.2: Hicks-Clarke ve Iles’in Olumlu Farklılık İklimi Modeli



Kaynak: Hicks-Clarke ve Iles, 2003, s. 185.

Olumlu farklılık iklimi modeline göre bağımsız değişkenler olarak ifade edilen eşit istihdam politikası, mentorluk, örgütsel adalet gibi birçok faktör çalışanların kariyerlerini, örgüte yönelik tutum ve algılarını etkilemektedir. Bu

durumda örgütün farklı olanlara ya da olmayanlara karşı nasıl davrandığı, çalışan algılarına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık, iş doyumu ve yönetici memnuniyeti gibi birçok değişkeni yani sonucu etkilemektedir.

Cox' un Etkileşimsel Model' i (IMCD), farklılık iklimini etkileyen ve farklılık ikliminden etkilenen her bir örgütsel faktörü kapsamaktadır. Bu nedenle Kossek ve Zonia (1993) ve Cox' un (1993) çalışmalarından yararlanarak hangi faktörlerin olumlu farklılık iklimi ile ilgili olduğunu belirlemek mümkündür. İlk olarak cinsiyet ve yönetim seviyesi gibi bireysel özellikler; ikinci olarak örgüt politikaları gibi olumlu farklılık iklimi yaratabilecek unsurlar ve üçüncü olarak da iş doyumu ve kariyer bağlılığı gibi birey düzeyindeki olumlu iklim sonuçları bu faktörler arasında yer almaktadır. Bireysel düzeydeki olumlu farklılık iklimi sonuçları, daha iyi etkinlik, verimlilik ve müşteri hizmeti gibi örgütsel sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:329).

Örgütler belirli politika ve uygulamalara sahip olsalar bile, yöneticilerinin sahip olduğu özelliklerin bu politika ve uygulamalara yönelik algılar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu dikkate almalıdırlar. Bu nedenle çalışanların örgütteki politika ve uygulamalara dair algıları ile şekillenen yöneticilere karşı sergiledikleri davranış ve onlarla olan iletişimleri olumlu farklılık iklimi geliştirmek açısından önem taşımaktadır. Kadınlar ve erkekler de, farklılıklara verilen desteğe yönelik algıları ve farklılık ihtiyacına yönelik geliştirdikleri farkındalıkları bakımından oldukça farklılaşmaktadırlar. Örgütün politika ve uygulamaları ve çalışanların adalet algıları olumlu farklılık iklimi yaratmada ve buna bağlı olumlu sonuçlar elde etmede büyük önem taşımaktadır. Ancak, farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerin algı ve tutumları, örgütün gerçekten bu bireylere fayda sağlamak adına ya da sadece böyle görünmek adına bu politika ve uygulamaları benimseyip benimsememesi durumuna göre değişiklik göstermektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:343).

Örgütler olumlu farklılık iklimi geliştirmek istediğinde farklılıkların yönetimi yaklaşımını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bütün bireylere sadece bir grup üyesi olarak değil örgütün bir parçası olarak davranılmalıdır. Olumlu farklılık iklimi

geliştirmek bir anlamda bütün çalışanlar tarafından kapsayıcı olarak algılanan örgütsel bir çevre geliştirmektir. Araştırma sonucunda bireysel kariyer ve örgüte yönelik algı ve tutum ve dolayısıyla örgüt etkililiği üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkan “Olumlu Farklılık İklimi”, kapsayıcılığın da bir ölçüsü olarak değerlendirilebilir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000:343).

2.3.3. Barry ve Bateman’ ın Sosyal Tuzak Teorisi

“Sosyal tuzak” bir grup insanın kısa dönemli çıkar sağlamak adına sergiledikleri bir davranışın, uzun dönemde tüm grup için kayıplara neden olduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin ya da grupların görünürde faydalı olan davranışları benimsemeleri zaman geçtikçe gruplar ya da toplum için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sosyal tuzaklarda olduğu gibi farklılıkların yönetiminde de örgüt üyeleri kendi çıkarlarını ve çatışma yaşadıkları başkalarının çıkarlarını etkileyen davranış seçimleri yapmaktadırlar. Sonuçta karar vericiler yaptıkları seçimlerin, sosyal gruba ya da üye olunan topluluğa yönelik uzun dönemli sonuçları ile kısa dönemli bireysel seçimlerin sonuçları arasındaki boşluklarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar.

Barry ve Bateman (1996) “farklılık tuzağı” kavramını, sosyal tuzaklarla benzer yapısal özellikler gösterdiği varsayılan farklılık sorunları ile ilgili karar alma süreçlerinde yaşanan problemler olarak tanımlamaktadırlar. Karar çatışmaları genel olarak birbirine ters düşen hedefler ya da istenen sonuçlardan birinden vazgeçilmesini gerektirse de sosyal tuzaklar, daha dar bir bakış açısıyla, kaynak dağılımını ve çatışmalara yönelik çözümleri düşünerek, bireysel ve toplu çıkarlar ve uzun ve kısa dönemli sonuçlar arasında denge sağlanmasına odaklanmaktadır. Buna göre, hem farklı işgücüne sahip örgütlerin üyelerinin maruz kaldığı karar alma sorunları hem de bu sorunları çözüme yöntemleri sosyal tuzak teorisi ile ilişkilendirilebilmektedir (Barry ve Bateman, 1996:759).

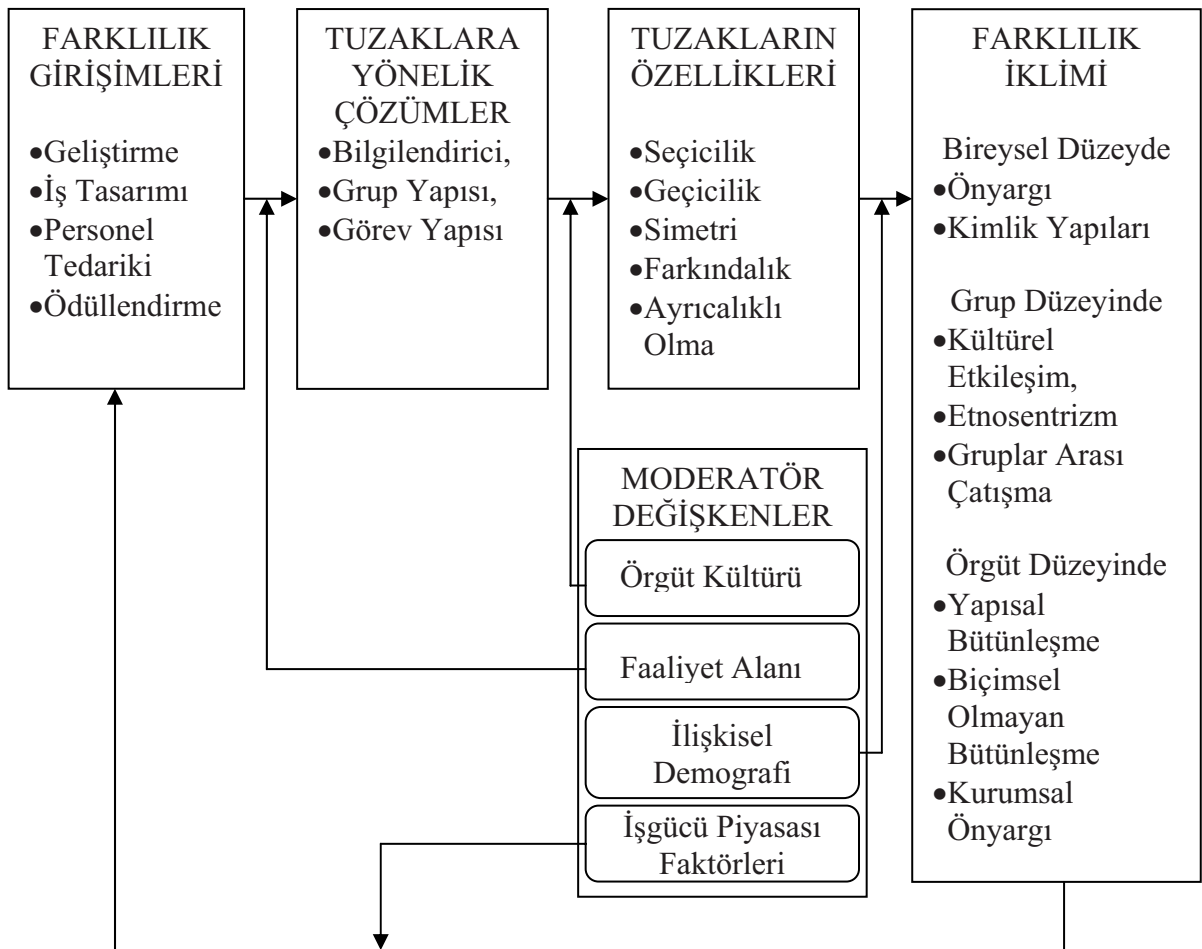
Barry ve Bateman’ ın (1996) farklılıkların yönetimine yönelik sosyal tuzak modeline Şekil 2.3’ te yer verilmektedir. Modelde, “farklılık girişimleri” başlığı adı

altında insan kaynakları yönetiminde de yer alan dört önemli konuya yer verilmektedir; geliştirme, iş tasarımı, işe alım ve ödüllendirme. Bu sınıflandırmada yer alan girişimlerle anlatılmak istenen; doğrudan ya da dolaylı olarak bir şekilde örgütün karşı karşıya kaldığı farklılık sorunlarına yönelik olarak oluşturulan, amaca yönelik örgüt faaliyetleridir. Sosyal tuzak süreçleri, farklılık girişimleri ve bu girişimler sonucu elde edilen ve aynı zamanda bir örgütün farklılık iklimi ile ilgili olan sonuçlar arasında bağlantı kurmaktadır. Barry ve Bateman' in (1996) modeline göre, belirli türdeki farklılık girişimleri, farklılık tuzağına yönelik bir takım çözümleri de beraberinde getirmektedir. Bir örgütün farklılık iklimini yapısal olarak etkileyen farklılık tuzaklarını oluşturan faktörlerin değiştirilmesini ya da ortadan kaldırılmasını sağlayan girişimlerle tuzaklara çözüm bulunabilir. Aynı zamanda farklılık iklimindeki değişkenliği açıklamak için modelde sosyal tuzak süreçlerinin etkisini azaltan ya da artıran moderatör/düzenleyici değişkenlere de yer verilmektedir. Ayrıca, örgütün daha önceki farklılık iklimi de farklılık girişimlerinin uygulanması için bir itici güç olabilir (Barry ve Bateman, 1996:759).

Farklılık iklimi başlığı adı altında gruplandırılan sonuçlar, Cox' un da çalışmalarında yer verdiği gibi (1993, 1991), birey, grup ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. Birey düzeyindeki faktörler hem örgütün tamamına yönelik olan tutumsal bağlılığı hem de grup dışına ve onun üyelerine yönelik önyargı içeren tutum ve davranışları içermektedir. Grup düzeyinde ise iklim, ortak kimlik ve karşılıklı bağlılık kazanmalarına rağmen, çoğunluk ve azınlık gruplarının kendi kültürel kimliklerini ne derecede koruyabildiklerini, grupların kendi gruplarını fazlasıyla önemseyerek diğer sosyal grupları kendi grubunun bakış açısıyla yorumlama durumunu, farklı kültürlerden olan gruplar arasındaki anlaşmazlık derecesini yansıtmaktadır. Örgüt düzeyinde ise iklim; örgütün hiyerarşik ve biçimsel yapısındaki farklılığı (yapısal bütünleşme), azınlık kültürüne mensup olan üyelerin biçimsel olmayan sosyal iletişimde yer almalarını (biçimsel olmayan bütünleşme), yönetim sistemlerinin azınlık kültürüne mensup olanların örgüte katılımlarını engellemek adına oluşturdukları engelleri kapsamaktadır (kurumsal önyargı) (Barry ve Bateman, 1996:761).

Bassett-Jones, Brown ve Cornelius' a (2007:60) göre, Barry ve Bateman (1996) tarafından tanımlanan *farklılık tuzağı* kavramı, çalışan farklılığından kaynaklanan ve önemli sosyal sonuçlara yol açma olasılıkları bulunan durumları ifade etmektedir. Farklılık tuzaqları, faaliyette buldukları süre boyunca bazı tercihler yapmak zorunda olan örgütlerin, bu tercihleri yaparken çıkar çatışmaları ve bunların sonuçları hakkında açık ve kesin bilgileri kullanmamalarından kaynaklanmaktadır. Farklılık tuzaqlarına diğer bir neden de, karar vericilerin uzun ve kısa dönemli sonuçlar arasındaki tutarsızlıkları giderememesi ve örgüt üyelerinin kendi çıkarları ve başkalarının çıkarları arasında çatışma oluşturacak davranışsal seçimler yapmak zorunda olmalarıdır.

Şekil 2.3: Sosyal Tuzağ Teorisi



Kaynak: Barry ve Bateman, 1996, s. 760.

Barry ve Bateman'a (1996) göre kullandıkları farklılık iklimi modelleri, kısmen istenen ya da olumlu olan (yapıcı) sonuçları yansıttıklarını varsaymaktadırlar. Ancak Barry ve Bateman (1996) bunun itiraz edilebilir bir varsayım olduğunu düşünmektedirler. Cox (1993) iklim yapılarını bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli sonuçlara yol açan dışsal değişkenler olarak ele almaktadır. Bireyler açısından iklimin başarılı bir kariyer elde etme ve kariyer memnuniyeti hissetme konusunda etkili olduğu varsayılmaktadır. Örgütler açısından ise Cox (1993), farklılık iklimi konusunda sağlanan gelişmelerin karlılık, problem çözme, daha az iş gücü devri, kalite ve üretkenlik gibi sonuçlar yoluyla örgütsel etkililiği artıracakını öne sürmektedir. Deneysel olarak iklimin bu etkilerini değerlendirmek oldukça zordur ve bu etkilerin farklılık girişimlerini değerlendirmek için sağlam bir ölçüt olacağı konusunda önerilerde bulunmak yanıltıcı olacaktır. Buna karşın Cox' un yaptığı analizler çoğu zaman ikna edici olsalar da, gerçekten gerekli olan şey çekiciliği olan iklim sonuçları oluşturmak değildir (Barry ve Bateman, 1996:761).

2.4. FARKLILIK İKLİMİNİN ÖLÇÜLMESİ

Farklılık iklimini ölçmek için öncelikle doğru farklılık iklimi göstergelerine odaklanmak gereklidir. Bu göstergeleri tanımlamaya bazı belirgin, araştırmaya dayalı, kavramsallaştırılmış örgüt iklimi unsurlarından başlamak oldukça yararlı olacaktır. Bu örgüt iklimi unsurlarının ölçülmesi ise örgütün sahip olduğu işgücü farklılığını daha iyi bir performans için kaynak olarak kullanabilecek kapasitesinin olup olmadığına karar verilmesini sağlayacaktır (Cox, 2001:65-66). Cox (2001:67) tarafından geliştirilen farklılık iklimini ölçmeye yönelik unsurlar Tablo 2.6' da görülmektedir.

Tablo 2.6: Farklılık İkliminin Unsurları

Birey Düzeyinde Ölçütler	Açıklaması
1. Önyargı miktarı,	Birilerine yönelik sevmeme ya da olumsuz tutumda bulunma eğilimi,

2. Kalıpyargı (stereotip) miktarı,	Bireylerin sınırlı yeteneklerinin ya da olumsuz özelliklerinin bir gruptaki üyelikleri nedeni ile olduğu varsayımı,
3. Etnosentrizm miktarı,	Kendi grubundakileri tercih etme,
4. Farklılıkla ilgili kişilik özellikleri,	Belirsizliğe karşı tolerans gösterme; otoriter kişilik vs.
5. Gruplararası çatışma düzeyi,	Sosyo-kültürel grup farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan çatışma,
6. Grup kimlik gücü,	Bireyin kendi grubuna karşı güçlü bağ hissetme derecesi,
7. Gruplararası iletişimin niteliği,	Gruplar arasındaki iletişimin yoğunluğu ve etkililiği,
8. Kültürel farklılıklar ve benzerlikler,	Kültürel mesafe miktarı; grupların kültürlerinin birbirine benzemesi ya da birbirinden farklı olması,
Örgüt Düzeyinde Ölçütler	
9. İşgücünün sahip olduğu kimlik profili,	Belirli bir çalışma grubundaki ya da örgütteki temel farklılıkların demografisi,
10. Kültürel etkileşim tarzı,	Kültürel farklılıklar ile başa çıkma yöntemi (asimilasyon, çoğulculuk vb.),
11. Örgüt kültürü kapsamı,	Temel kurallar, değerler, inançlar,
12. Gruplar arasındaki güç dağılımı,	Farklı kimlik gruplarından gelen bireylerin sahip oldukları güç ya da otorite derecesi,
13. İnsan kaynakları uygulamaları ve politikaları,	İşe alma, terfiler, destek, fiziksel iş çevresi, çalışan gelişimi, iş programları,

14. Biçimsel olmayan iletişim ağlarının açıklığı.	Her türlü kimlik grubundan gelen çalışanların sosyal iletişim ağına erişebilme dereceleri.
---	--

Kaynak: Cox, 2001, s. 67.

Cox' un *Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli*' nde farklılık iklimi faktörleri adı altında yer alan birçok faktör aynı zamanda farklılık iklimini ölçmek için gerekli olan farklılık iklimi unsurlarıdır. Farklılık iklimi unsurlarının belirtilmesi kolay olsa da bu unsurların farklılık iklimini ne yönde etkilediğinin ölçülmesi oldukça zordur. Böyle bir zorluğun oluşmasının nedenlerinden biri farklılık iklimi unsurlarının bazılarının çalışan algı, tutum ya da davranışı ile ilgili olmasıdır. Diğer bir neden ise tüm bu unsurların gözle görülemeyen soyut ilişkilere ve kişisel düşüncelere bağlı olarak açıklanabilmesidir.

Cox (2001), farklılık iklimini tanımlayan faktörlere karşı dikkatli ve ilgili olunmadığında, önemli öğelerin gözden kaçırılabilceğini öne sürmektedir. Örneğin; Cox' un (2001) oluşturduğu “Farklılık İklimi Unsurları” adlı tabloda yer alan “*kültürel etkileşim*” kavramı ile ifade edilmek istenen, farklı kültürel özelliklere sahip çok sayıda grubun oluşturduğu bir örgütte, kültürel farklılıklarla başa çıkma sürecidir. Kültürel etkileşim; cinsiyet, ulusal köken, ırk ve örgüt kimliği gibi çeşitli özellikler açısından farklılık gösteren grup yapılarının varlığı ile birlikte ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kültürel etkileşimde olasılıklardan biri “*ayırma* “ durumudur. Bu durumda her bir grup kendi kimliğini korumaya devam eder ve örgüt kurallarına, değerlerine ve başkalarının inançlarına yönelik çok az değişim gösterir. Kültürel etkileşimin ikinci türünde ise güçlü ve daha baskın olan grubun inançları, değerleri ve kuralları, daha az güce sahip olan grup üzerinde baskı kurularak kabul ettirilir. Bir başka kültürel etkileşim modeli ise “*çoğulculuk*” tur. Bu modelde her grup diğer grubun sahip olduğu kültürü benimsemeye ve o yönde değişmeye açıktır. Her kültürün sahip olduğu en iyi özellikler tüm örgüt tarafından dikkate alınır ve her grup önceki kültürleri ile birlikte kimliklerinin bir bölümüne sahip çıkmaya devam ederler (Cox, 2001:66).

Daha önce yapılan birçok çalışma da farklılık iklimini ve farklılık ikliminin azınlıklar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kossek ve Zonia (1993) bir devlet üniversitesinde yaptıkları çalışmada örgütte sahip olunan hiyerarşik düzeyin, etnik köken ve cinsiyetin farklılık iklimine yönelik algıları etkilediğini bulmuşlardır. Hicks-Clarke ve Iles' da (2000) benzer bir çalışmayla cinsiyet ve yönetim seviyesinin farklılık iklimini, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu etkilediği yönünde bulgular elde etmişlerdir. Hopkins, Hopkins ve Mallette (2001) ise 233 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyete ve ırka bağlı olan farklılıklarla örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır (Virick, Goswami ve Czekajewski, 2004).

Virick, Goswami ve Czekajewski (2004) ise yaptıkları çalışmada farklılık iklimine yönelik algıları etkileyen ve bu algılardan etkilenen birden fazla olguyu araştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre; çalışanların örgütteki farklılık iklimine yönelik algıları yönetime olan güvenlerini etkilemektedir. Buna ek olarak çalışanların yönetime olan güvenleri de örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetime olan güven farklılık iklimine yönelik algılar ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi kısmen de olsa düzenlemektedir. Bu nedenle yapılan çalışmada çoğunluk ve azınlık grubundan olan çalışanların farklılık politika ve uygulamalarını değerlendirdiklerine ve örgüt genelindeki farklılık iklimine yönelik algılar oluşturdıklarına yönelik bulgular elde edilmiştir. Farklılık iklimine yönelik algılar yönetime olan güveni ve sonuç olarak da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Virick, Goswami ve Czekajewski, 2004).

McKay ve diğerleri ise, ırksal bakımdan farklı olan çalışanların farklılık iklimi algılarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ırksal bakımdan farklı olan çalışanların farklılık iklimi algısı işten ayrılma eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. ırksal bakımdan farklı olan çalışanların farklılık iklimine yönelik olumsuz algılamaları örgütsel bağlılıklarını azaltmakta ve sonuç olarak da işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır. Araştırmacılara göre farklılık iklimine

yönelik algılar çalışanın işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (McKay ve diğerleri, 2007).

“Ne ölçersen onu elde edersin” sözü örgütlerde söylenen eski bir sözdür. Şüphesiz ki herhangi bir büyük değişim çabası için örgütlerin biçimsel bir ölçüm planına ihtiyaçları vardır. Farklılık çabalarındaki ilerlemeyi ölçmek için kullanılacak ölçütler Tablo 2.7’ de gösterilmektedir (Cox, 2001:70).

Tablo 2.7: Farklılık Çabalarındaki İlerlemeyi Ölçmek İçin Kullanılabilecek Ölçüt Örnekleri

Ölçütler
İşgücü devri,
İşe devamsızlık,
Çalışandan elde edilen geribildirimler,
Farklılık profillerinde oluşan değişimin düzeyi,
Faaliyet planlarının uygulanma oranı,
İş tekliflerine verilen olumlu cevapların oranı,
Kimlik gruplarının şikâyetlerinin ya da yasal işlem maliyetlerinin boyutu,
Engelli insanlar için yapılan başarılı destek faaliyetleri.

Kaynak: Cox, 2001, s.70.

Cox (2001) en uygun olan ölçme biçiminin, birkaç farklı türde ölçütün bir arada kullanılması ile gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir. Ancak tüm ölçütlerin örgüt koşullarına uygun olacak şekilde seçilmesi gerekmektedir. Birçok ölçüm yapılırken hem tüm verilere hem de kimlik gruplarına göre sınıflandırılmış verilere bakmak yardımcı olabilir. Örneğin, erkek egemen örgütlerde kadınların tacize uğrama oranları erkeklere oranla iki-üç kat daha fazladır. Aynı şekilde işgücü devri oranları da cinsiyet, ırk gibi çeşitli kimlik grupları için genellikle önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Son durumda örgüt tüm işgücü devri oranlarının normal olduğunu ancak mühendislerin işgücü devri oranlarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aynı

örgüt yıllar önce başka bir firmayı satın almış ve o günden bu yana satın alınan örgüt çalışanlarının işgücü devri satın alan örgüte oranla yüksek olmuştur. Ölçümler yapılırken dikkat edilmeksizin toplanan tüm veriler kullanıldığında, farklılık iklimi için oldukça önemli olan bu ayrımlar kaybolmaktadır (Cox, 2001:70-71)

2.5. FARKLILIK İKLİMİ GELİŞTİRME ARAÇLARI

Örgütlerde var olan farklılıklara ilişkin algılar sonucu ortaya çıkan tutum ve davranışların yansımaları olarak tanımlanabilen *farklılık iklimi*, örgütteki süreçlerden ve uygulamalardan etkilenmektedir. Örgütün içinde bulunduğu şartlar, örgüt çevresi ve örgüt politika ve uygulamaları örgüt çalışanlarının farklılıklarla ilgili algılarını değiştirebilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında farklılık iklimi geliştirme araçları olarak; liderlik, farklılık kültürü yaratma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları konuları ele alınmaktadır.

2.5.1. Liderlik

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ve yöneticilerle aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirir. Bu durumda *liderlik*; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olarak da tanımlanmaktadır (Eren, 2003:525).

Sosyal, ekonomik ve politik ortamın hızla gelişip, değiştiği, teknolojik gelişmelerin, iletişim ve ulaşım olanaklarının önemli aşamalar geçirdiği günümüzde, yetenekli liderlere her zamandan daha çok gereksinme duyulmaktadır. Günümüzdeki

gelişmelere ve değişmelere paralel olarak işletmeler de büyümekte, faaliyetleri ve örgütleri kompleks ve karmaşık duruma gelmektedir (Budak ve Budak, 2004:381-382).

Bu da göstermektedir ki, ancak yetenek ve sorumluluklarını bilen liderlere sahip örgütler belirsizlik ve risklerin arttığı bu ortamda ayakta kalıp büyümekte; gelişmelere, değişmelere ayak uyduramayan, karmaşık faaliyetlerdeki sorumlulukları yeterince göğüsleyemeyen liderlere sahip olan işletmeler ise, ekonomik sistem içinde silinip yok olmaktadır (Budak ve Budak, 2004:382).

Çok kültürlü bir örgüt olabilmek ve örgütte farklılıkların yönetimini tam anlamıyla gerçekleştirmek için ise bir değişim süreci ve bu değişim sürecine önderlik edecek bir lider gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle farklılık iklimi geliştirme aracı olarak liderlik şu şekilde tanımlanmaktadır; *liderlik*, değişimin gerekliliği konusunda kişisel ısrarın sürdürülerek, değişim için gerekli olan davranışlara rol model olunarak ve örgütü daha ileriye taşımak için katkı sağlayarak, farklılıkların var olmasının ve iyi bir biçimde yönetilmesinin desteklenmesidir (Cox, 1993:230).

“ABD’ de ve diğer ülkelerde örgütler geçmişe oranla daha fazla farklı özelliklere sahip çalışanlara sahip olsalar, kısacası daha farklı hale gelseler de; eski hiyerarşi ve geleneksel uygulamalar yeni hiyerarşi ve uygulamaların kendi yerlerini almasına izin vermemektedir. Birçok örgüt lideri beyaz ırktan olma özelliklerini sürdürmekte, kadınlar ve farklı ten rengine sahip olanlar ise, liderlik pozisyonunda yer almak istediklerinde önemli engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda da kadınların liderlik rolü konusunda, *kadınların yönetim için uygun olmadıkları düşüncesi, ayrımcılık ve biçimsel olmayan iletişimin dışında bırakılma* gibi çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını belirtmektedir (Catalyst, 1998). Buna ek olarak, siyah ten rengine sahip kadınlar ırkçılık, ırksal özellikleri görünmez hale getirme yönündeki baskılar gibi birçok engele maruz kalmışlardır (Bell ve Nkomo, 2001)” (Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:100).

“Liderlik konusunda örgütte karşılaşılan dışlama ve kurumsal önyargı gibi engellerle mücadele sürecinde azınlık grubundan olan liderlerin, en etkili liderin “beyaz ırktan olan erkek bir lider” olduğu gibi önyargılı bir düşünceyi gidermek için çaba göstermesi gerekmektedir. Örtük liderlik teorisine göre; çalışanlar liderlerle ilgili belirli önyargılar oluşturmakta ve bu önyargılar çalışanların liderin etkililiği ve etki gücü ile ilgili algılarını etkilemektedir (Ayman, 1993). Araştırmalara göre ne zaman bir çalışandan iyi bir yöneticiyi tanımlaması istense çalışan, masküler özelliklere sahip birini tanımlamaktadır (Powell ve Butterfield, 1989). Başarılı bir yönetim için gerekli olan özellikler konusunda kadınların algıları değişirken, erkeklerin algıları 1970’ li yıllardan sonra çok az değişime uğramıştır. Erkek çalışanlar hala başarılı bir yönetim için masküler özelliklerin gerekli olduğu anlayışını destekleyen önyargılarını sürdürmektedirler (Heilman ve diğerleri, 1989)” (Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:100-101).

“Görüldüğü gibi yapılan bazı araştırmalar; azınlık grubu üyelerinin liderlik konusunda karşılaştıkları sorunlara ve engellere odaklanmaktadır. Başka bir araştırma alanı ise, her geçen gün daha da heterojen hale gelen işgücündeki uyumu ve takım çalışmasını teşvik etmeye yönelik girişimlerde bulunan ve çoğunluk grubundan olan liderlerin değişen rolünü tanımlamaya odaklanmaktadır. Her alanda olduğu gibi farklılıklar, liderlik konusunda da fırsatları ve engelleri beraberinde getirmektedir. Araştırmalara göre farklı bakış açıları ve düşünceler daha fazla yaratıcılık ve yenilik anlamına gelmektedir (Jackson, 1992). Buna karşılık artan farklılık; çatışmanın artması, daha az iş doyumunu ve artan işgücü devri gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir (Riordan, 2000)” (Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:101).

Farklı bir işgücünün beraberinde getirdiği potansiyel avantajları ve dezavantajları görebilen liderler, farklılıkların yönetimi sürecinde daha aktif rol alabilmek için iyi bir donanıma sahip olmalıdırlar. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi, problem çözme konusundaki farklı yaklaşımların ve çalışma yöntemlerinin desteklenmesi gibi konularda liderlerin girişimlerde bulunmaları gerekmektedir. Farklılıkları etkili bir biçimde yönetebilen liderler, işgücü

farklılaştıkça ortaya çıkan çatışmaları ve güç savaşlarını azaltmaya yönelik çaba gösteren liderlerdir (Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:102-103).

İşgücü farklılaştıkça örgütlere liderlik etmek ve farklı özelliklere sahip çalışanları yönetmek için örgütlerin, farklı tutum ve yetenekleri olan liderlere sahip olmaları gerekmektedir. Farklılıklara değer veren örgütlerin etkili yöneticileri, farklı özelliklere sahip çalışanları güçlendirmek için gerekli olan yeterliliklere sahiptirler. Etkili liderler aynı zamanda örgütsel amaçları destekleme konusunda çalışanları teşvik etmelidir. Böyle bir teşviki sağlayabilmek için ise liderlerin, fark edilir bir şekilde farklılık kültürü yaratma konusuna kendilerini adanmış olmaları gerekmektedir (Loden ve Rosener, 1991:181).

Tüm bu açıklamalardan hareketle, farklılıkları yönetebilmek ve olumlu bir farklılık iklimi yaratmak için liderlerin farklı ve etkili özelliklere ve bakış açlarına sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Örgütlerdeki farklı kültürel ortamlar için farklı liderlik özelliklerine ve farklı liderlik modellerine ihtiyaç duyulmaktadır.

İşgücünün farklılaşması, kültürel değişimler, sosyal ve ekonomik değişimler gibi birçok faktör nedeniyle liderlik konusundaki düşünceler, bakış açıları, teori ve modeller de zaman geçtikçe değişmektedir. En eski liderlik teorileri, etkili bir liderlik oluşturabilecek belirli tutum ve özellikleri tanımlamaya çalışmaktadır. Liderliğe yönelik geliştirilen özellikler teorisinin amacı ise, hangi özelliklerin başarılı bir liderlik modeli için gerekli olduğunu tanımlamaktır. 1940' lı yıllarda ortaya çıkan *Ohio State* liderlik araştırmaları gibi çalışmalara dayanan teoriler ise; başarı sağlamak için liderlerin ne yaptıklarını ve maksimum performansla sonuçlanacak liderlik davranışlarını açıklamaya odaklanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda, hem işe hem de insana ilgi gösteren liderlerin en etkili liderler olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra ortaya çıkan *yol-amaç teorisi* ile birlikte, liderlik teorileri de, her durum ya da her çalışan için eşit bir biçimde etkili olabilecek bir liderlik modeli olamayacağı düşüncesini dikkate almaya başlamıştır. Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen *yol-amaç teorisinde*, dört liderlik davranışından söz edilmektedir: otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya

yönelik liderlik (House ve Mitchell, 1997'den akt. Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:103). Yol-amaç teorisine göre liderler, liderlik tarzlarından en uygun olanını ya da tüm liderlik tarzlarını farklı derecelerde sergileyen başka bir liderlik modelini benimseyebilirler; bu durum durumsal değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilir (Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:103).

Farklılıkların yönetiminde liderlik konusu yaşamsal bir önem taşımakta ve örgütlerin yönetiminde farklı kültürel ortamlar için farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi gerekmektedir. Farklılıkların önplana çıktığı örgütlerde şu liderlik tarzlarının sergilenebileceği belirtilmiştir (Metha ve diğerleri, 2001; Sarayönlü, 2003'den akt. Memduhoğlu, 2008:81-82):

- **Katılımcı liderlik:** Bireyler işleriyle ilgili kararları yüksek derecede etkileme gücüne sahiptir. Liderler karar alma gücünü astlarıyla önemli ölçüde paylaşırlar.
- **Destekleyici liderlik:** Liderin en az yardımseverlik ve arkadaşlık kadar, psikolojik desteği ve karşılıklı güven ve saygıyı kolaylaştıran bir iş ortamı yaratmasını gerektirmektedir. Bu tarz liderlikte çalışanların psikolojik ihtiyaçları, beklentileri, refah düzeyleri dikkate alınarak takım ruhu oluşturulması önem taşımaktadır.
- **Yönlendirici liderlik:** Liderin iş ortamını oluşturarak ve tanımlayarak, iş aktiviteleri üzerinde yüksek düzeyde yönlendirme gücüne sahip olduğu bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Yönlendirici lider bir yandan işe ilişkin düzenlemelerle yeni kurallar koyarak iş yapma prosedürlerini tanımlarken; diğer yandan çalışanlara amaçları ve politikaları dağıtarak onlarla iletişim kurmaktadır.

Bir lider üç liderlik tarzının üçünü de farklı derecelerde sergileyebilir. Bu davranış tarzları kavramsal olarak birbirinden farklı olmakla birlikte; uygulamada birbiriyle etkileşim halinde bulunabilirler. Bir yönetici aynı anda bir yandan yönlendirici düzenlemelerle iş yapma prosedürlerine odaklanırken; diğer yandan bu prosedürlerin oluşturulma aşamasında, çalışanlarına danışarak katılımcı bir liderlik

davranışı sergileyebilir. Bu davranışların hangisinin baskın olacağı kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Memduhoğlu, 2008:82).

Geleneksel liderlik teorilerinin birçoğu ise liderliği, izleyicilerin homojen bir grup oluşturduğu varsayımına dayanarak ele almaktadır. Ancak işgücündeki farklılığın artışı, önceki yıllarda geliştirilen liderlik teorilerinin günümüzde hatalı olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda örgütlerdeki liderlik davranışı; farklı inanç, değer, ihtiyaç ve deneyimleri dikkate almak amacıyla çoğulcu bakış açısıyla incelenmektedir (Chrobot-Mason ve Ruderman, 2004:103).

Loden ve Rosener (1991) de, farklılıklar açısından en etkili liderliğin *çoğulcu liderlik* olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre; katılımcı liderlik modeli son zamanlara kadar Amerika' daki en başarılı örgütlerin lider ve yöneticilerine rehberlik etmesi amacıyla kullanılmaktaydı. Bu model değerli olan herhangi bir bilgi, kaynak ya da sürecin çalışanlardan öğrenilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu durum ise, çalışanın güçlendirilmesi ve problem çözme sürecine katılması konularını vurgulamaktadır. Ancak çoğulcu liderlik katılımcı liderlikten daha farklıdır. Çoğulcu liderlik modeli, güçlendirme ve çalışan katılımını konu edinirken aynı zamanda, farklılık örgüt için gerçek bir varlık olduğunda örgüt kültürünün değişmesi gerektiğini de savunmaktadır. Kültür değişimi örgütün tüm çalışanlarının katılımını gerektiren ortak bir süreçtir. Bu sürecin merkezinde ise, farklı özelliklere sahip çalışanlara “*bağlılık*” konusunda *ilham kaynağı* olacak bir lider bulunmaktadır (Loden ve Rosener, 1991:181).

Dr. Thomas A. Gordon ve Marilyn Loden (1989), yaptıkları araştırmanın bulgularına dayanarak, farklılıkların ön plana çıktığı örgütlerde etkili bir liderlik modeli (çoğulcu liderlik) için önemli olan altı boyutu aşağıdaki gibi tanımlamaktadırlar (Loden ve Rosener, 1991:182-183):

- İşgücündeki farklılıkları destekleyen ve kabullenen vizyon ve değerlerin oluşturulması,
- Adaletin sağlanması ve bütün ayrımcılık türlerinin ortadan kaldırılması,

- Çok kültürlülüğün getirdiği sorunlar ve farklılığın birincil ve ikincil boyutları hakkında geniş bir bilgiye ve farkındalığa sahip olunması,
- Sahip olunan önyargılara yönelik olası geribildirimler ve düşüncelere dayalı olarak değişim gösterilmesi,
- Farklı çalışanların da personel güçlendirme ve mentorluk gibi insan kaynakları uygulamalarından yararlanmalarının sağlanması,
- Bireysel ve örgütsel değişimi sağlamak adına bir *katalizörlük* ve *rol modellik* görevi üstlenilmesi.

2.5.2. Farklılık Kültürü Yaratmak

Farklılıkların yönetimi, örgütteki herkesle ilgili olan ve herkesi kapsayan bir uygulamadır. Bu uygulama, işgücünün benzerliklerini ve farklılıklarını öğrenme ve kavramayla sonuçlanan ve aynı zamanda katma değer yaratan fırsatlar ve kaynakları artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bireylerin ve takımların etkin bir şekilde işletmeye katkıda bulunabilmesi için olumlu ortamın yaratılmasında destekleyici işlev görür. Örgütü bir bütün olarak gördüğünden, farklılıklardan doğal bir sinerji yaratarak ve güç kazanarak benzerlikler ve farklılıklar üzerine kurulu yapılar inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmada en etkili tekniklerden biri de şüphesiz örgüt kültürüdür (Aksu, 2008:78). Olumlu bir farklılık iklimi için; örgütlerde farklılıklara değer verilmesi ve *farklılık kültürü* yaratılması gerekmektedir.

Farklılık kültürü; adalet, farklılık, karşılıklı saygı, anlayış ve işbirliği değerleri üzerine kurulu; paylaşılan amaçların, ödüllerin, performans standartlarının, çalışma kurallarının ve her bir çalışanın ve yöneticinin çabalarına rehberlik edecek ortak bir vizyonun yer aldığı kurumsal bir çevre olarak tanımlanmaktadır. Farklılık kültürü aynı zamanda, örgütlerin “farklılığa değer verme felsefesine bağlı olma” gibi bir amaçlarının var olduğunun da bir göstergesidir (Loden ve Rosener, 1991:196-197).

Farklılıklara değer veren çalışanlar kültürel sinerji yaratırlar ve daha iyi iş çıktıklarına ulaşmak için farklılıkları avantaj elde edecek şekilde kullanırlar.

Farklılıklara değer vermeyen çalışanlar ise kültürel farklılıkları keşfetmeye değer bulmazlar. Bu durumda çatışmaların çıkmasına, iş gruplarında ayrımlar oluşmasına ve kültürel sinerji yaratma konusunda var olan şansın azalmasına neden olacaktır. Kültürel farkındalık düşüncesinin örgütlerde nasıl bir rol oynadığını anlamak, özellikle farklılıkların yönetiminin etkileri konusuna ilgi duyan araştırmalar için önemli bir araştırma konusu oluşturmaktadır (Pitts, 2006:253).

Örgütlerde farklılık kültürünün yaratılması başarılı bir kurumsal değişim süreci ile mümkün olmaktadır. Bu değişim sürecinde ise örgütün gerçekleştirmek zorunda olduğu ve “*başlangıç faaliyetleri, ara dönem faaliyetleri ve uzun vadeli faaliyetler*” olmak üzere üç aşamada ele alınabilecek faaliyetler yer almaktadır (Loden ve Rosener, 1991:197).

Uzun dönemli bir başarı sağlanmak isteniyorsa, farklılıklara değer verme hareketi üst yönetim desteğiyle başlamalıdır. Farklılıklara değer vermek, herhangi bir program ya da hızla düzeltme sağlayacak bir çözüm değildir. Bu süreçte ilk olarak, üst yönetimin ve diğer örgüt liderlerinin tüm çabaları şekillendirmek adına yapılması gereken başlangıç faaliyetlerini üstlenmeleri gerekmektedir. Yapılan bu ilk faaliyetlerle, farklılık, üst yönetim ve gelişen örgüt performansı arasındaki bağlantıya vurgu yapılarak, farklılığa değer verme konusunda ilgi yaratmak amaçlanmaktadır. Bu faaliyetler aynı zamanda daha sonraki tüm programlar ve değişimler için de zemin hazırlamaktadır (Loden ve Rosener, 1991:197).

Örgütlerde farklılıkların yönetimi zorlu bir süreci ifade etmektedir. Bu sebeple, tüm çalışanların sürece aktif olarak katılımlarının sağlanmasında ve örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmesinde en önemli görev şüphesiz üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim, farklılıkların örgüt için stratejik açıdan önemine inanmalıdır ve çalışmalara destek vermelidir. Özellikle örgütteki farklılıklara yönelik olarak uygulanacak stratejilerin ve bu stratejiler doğrultusunda uygulanacak taktiklerin seçiminde yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Örgütün faaliyet alanı, kültürel yapısı ve bölümler arası ilişkiler, farklılıkların yönetilmesi sürecinde alınan ortak kararlar uygun olan taktiklerin seçiminde yöneticilerin kararlarını etkilemekle

beraber, hoşgörü gösterme, ilişki kurma ve karşılıklı uyumu teşvik etme taktiklerinin “farklılıkları yaratıcı kılmak” stratejisinin başarı ile uygulanması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir (Aksu, 2008:77).

Kültürel bir değişimin başarılı olması için her şeyden önce üst yönetimin böyle bir değişimin ancak tüm çalışanların güçlendirilmesi, motive edilmesi ve bazı konularda çalışanlar arasında uzlaşma sağlanması ile mümkün olacağı bilincini taşıması gerekmektedir. Burada herkes için nihai amaç; büyümek ve gelişmek, etkili ve verimli olmak, yenilik ve bağlılığı teşvik eden kültürel bir sinerji yaratmak için etkileşim içinde olmaktır. Örgüt içinde herhangi bir çalışanın da değişime katkısı olabilir. Bireyler kariyerlerinin hangi döneminde olurlarsa olsunlar böyle bir değişim hareketinde liderlik rolünü üstlenebilirler (Carr-Ruffino, 1998).

Farklılık kültürü yaratmak için ilk aşamada yeni kültür öğeleri oluşturulmalıdır. Bu öğelerden bazıları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Carr-Ruffino, 1998):

- Tüm farklılıklara karşı saygılı olmayı ve değer vermeyi önemseyen ve tercih eden yeni değerlerin oluşturulması,
- Yeni mitlerin ve efsanelerin yaratılmasını sağlayacak yeni kahramanlarla hikâyelerin oluşturulması,
- Başkaları ile iletişim kurma ve bazı şeyleri yapma konusunda yeni alışkanlıkların oluşturulması,
- Farklılığa değer veren tutumları ve faaliyetleri olan bireylerin tanınmasını sağlayacak yeni törenlerin yapılması,
- Farklılıklara değer vermenin bir dünya görüşü olduğunu ifade eden yeni sembol ve sloganların oluşturulması.

Kültürel bir değişim için zemin hazırlanırken, örgüt liderlerinin de bu süreçte aktif ve farkedilir bir rol almaları gerekmektedir. Liderlerin bu süreçte odaklanmaları gereken önemli noktalar şu şekilde belirtilmektedir (Loden ve Rosener, 1991:197):

- Eşit istihdam fırsatı yaratma ve farklılıklara değer verme düşünceleri arasında önemli farklılıklar bulunduğu kabullenmek,
- Farklılıklara değer vermek ve örgüt içinde bu düşünceyi yaygınlaştırmak,
- Çoğulcu bir vizyonu açıkça ifade etmek.

Üst yönetim ve diğer örgüt liderleri tarafından değişim için zemin hazırlandıktan sonra, farkındalık geliştirme ve kültür değişimi süreci başlamaktadır. Bu uygulama süreci birçok ayrı adımdan oluşmakla birlikte, bunlardan birçoğu mevcut durumda gerçekleştirilebilir. Ancak, çalışanların ve yöneticilerin önemli bir bölümü farkındalık eğitimi almadan ve kültürel değişimi destekleme konusunda hazır olmadan, başlangıçta daha başka bir uygulama ile ilgilenilmemesi gerekmektedir (Loden ve Rosener, 1991:202).

İkinci aşama olan kültürel değişim planında yer alan önemli adımlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Loden ve Rosener, 1991:202):

- Kültür çatışmasını olabildiğince azaltmak için farkındalık eğitimleri düzenlemek ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerini geliştirmek,
- Örgütün her kademesinde görev yapan çalışanlardan değişimin desteklenmesi konusunda yardım almak,
- Karar alma ve çalışma gruplarını farklılaştırmak,
- Farklı özelliklere sahip çalışanların önceliklerini dile getiren fayda planları oluşturmak,
- Farklılıklara değer verme düşüncesi ile uyumlu davranışlar sergileyen birey ve grupları ödüllendirmek,
- Örgütsel değişimi destekleyen yapılar yaratmak,
- Çalışma gruplarının ve bireylerin etkililiğini artıracak özel eğitim programları geliştirmek.

Farklılıklara değer verme ve çok kültürlü yaklaşım birçok çalışan için yeni kavramlardır. Olumlu bir değişimin gerçekleşmesi için örgütün tüm kademelerinde eğitim programlarının uygulanması gerekmektedir. Eğitim programlarına genellikle

üst yönetimden başlanır çünkü üst yönetimin farklılıklarla ilgili düşünce tarzlarını ve bakış açılarını en ince ayrıntısına kadar anlaması ve kendi düşünce ve davranışlarına bu düşünce tarzlarını ve bakış açılarını yansıtması gerekmektedir. Eğitim seanslarında bireyleri birbirinden farklılaştıran değer, tutum, davranış, düşünce tarzı ve kültürel geçmiş gibi konular ele alınmaktadır. Eğitim programlarının katılımcılara yönelik amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Carr-Ruffino, 1998):

- Kültürel ve bireysel farklılıklar konusunda katılımcıların farkındalıklarını artırmak,
- Katılımcıların kültürel ve bireysel farklılıkların doğasını ve dinamiklerini anlamalarını sağlamak,
- Katılımcıların farklı olarak nitelendirdiklerine karşı sahip oldukları duygu ve tutumları açıklamalarını sağlamak,
- Farklı olan bireylerle daha iyi ilişkiler geliştirme yollarını açıklamak.

Farklılıklara değer verme düşüncesi örgütün bütün çalışanları tarafından benimsendikten sonra, bir sonraki süreçte; kültürel değişim için gösterilen çabaların canlılığının sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek, farklılıklara değer verme konusuna verilen önceliğin devam etmesini sağlayan izleme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve takip edilmesi görevini üstlenen örgüt yetkililerinin sorumluluğundadır. Bu izleme faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Loden ve Rosener, 1991:213-214):

- Örgütteki uygulama ve kuralları ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen periyodik kültürel denetimler,
- Mevcut faaliyetlerin etkililiğini ölçmek ve ortaya çıkan farklılık sorunlarını tanımlamak için çalışanların düşüncelerini ortaya çıkaran araştırmalar yapılması,
- Çoğulcu liderliğin güçlü yönlerini ve geliştirebilecek yönlerini tanımlamak adına yöneticiler hakkında çalışanların düşüncelerine yönelik olarak yapılan araştırmalar.

Farklılık kültürü yaratmak için örgütlerin bugün buldukları konumu aşarak daha öteye gitmek istemeleri ve bunu gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Örgütlerin, sahip oldukları temel değerleri eleştirel bir gözle incelerken, aynı zamanda farklı olanları yönetmek konusundaki geleneksel düşüncelerini ve konuşulmayan varsayımlarını da incelemeleri gerekmektedir. Mevcut kültürün hangi tutum ve davranışları ödüllendirdiğini ve hangilerini de uygun bulmadığını belirlemeleri gerekmektedir. Sonuçta örgütler, farklılıklara değer verme konusunda üstlendikleri sorumluluğu yerine getirmediğini fark ettiklerinde bu durumu değiştirmek için çaba göstermelidirler (Loden ve Rosener, 1991:214-215).

Farklılıklara değer vermek bir istisna olmaktan çıkıp bir kural haline geldiğinde, farklı özelliklere sahip bireyler de örgüt için değerli hale geldiklerinde, örgüt bütün çalışanların yetkinliklerinden tam olarak fayda sağlamaya başladığında istenen hedefe ulaşıldığı söylenebilir ve farklılık kültürünün sağladığı tüm faydalardan çalışanların tamamı yararlanabilir (Loden ve Rosener, 1991:215).

2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

“Örgüte dâhil olan her birey farklı kültürel ve sosyal şartların ürünüdür. Bireyler farklı değerler ve farklı duygusal özellikler taşımaktadırlar. Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, fizyolojik yetenekler, bireylerin yetiştirilme tarzları ve yetişme çevreleri, insanların ruh dünyalarının biçimlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların sahip oldukları kültürel yapı, genel ya da egemen kültürün bir parçası da olsa aralarında zaman zaman önemli nüansların olduğunu söylemek mümkündür (Pfeffer, 1994:42-43). Hiçbir örgütsel yapı, çalışanlarından kültürel dokularını terk etmelerini ya da kıyafetlerini vestiyere asar gibi işletme kapısı girişinde kültürel değerlerini bırakmalarını bekleyemez. Çalışanlar arasında var olan kuşak farklılıkları ile çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıkları, her zaman göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. İnsanlar herkesi aynı düzlemde biçimlendirmeye çalışan bir kurallar bütünü ile değil, kendilerini farklı kılan özellikleri ile kendilerinin önemsenmesini beklerler (Odio ve Kenti, 1996:269-271)” (İnce, 2006:374-375).

Sahip olduğu özelliklerden ve farklılıklardan dolayı kendine önem veren bireylerin örgütle tanışması ise insan kaynakları ile olmaktadır. Farklılıklara değer veren bir örgütün insan kaynakları yönetimi, işe alım sürecinde de hem örgütün sahip olduğu farklılıkları bilerek hem de iş başvurusunda bulunanların sahip oldukları farklılıkların örgüt için önemini fark ederek işe alım sürecini gerçekleştirecektir. İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda gerçekleştirilen işe alım, performans değerlendirme ve eğitim programlarının düzenlenmesi gibi birçok uygulamada insan kaynakları yöneticilerinin ve çalışanlarının ayrımcılıktan uzak durmalarının ve farklılıklar konusunda hassas davranmalarının örgütte; uyum, işbirliği ve düzenin sağlanması ve farklılıkların bir sorun olmaktan çıkıp bir zenginlik kaynağı olarak görülmesi için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Örgütlerin insan kaynakları uzmanları, öncelikle bütün çalışanların kendileri olma özgürlüğüne sahip olma isteklerini göz ardı etmemelidirler. Bireyler, bu yönde kendi özgürlüklerinin kısıtlandığını ve kendilerine değişik rollerin biçildiğini anladıklarında, örgütle bir takım yabancılaşma ve çatışma duygularına sahip olabilirler. Bu anlamda insan kaynakları uzmanlarının özellikle esnek bir yaklaşımı temsil etmesi ve üst yönetimi bu konuda ikna etmesi gerekmektedir. Bu noktada esneklik, amaçların terk edilmesi değil, tersine çalışanların daha verimli olabileceği çevresel şartların sağlanarak amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya dönük çabaları temsil etmektedir. İnsan kaynakları departmanı, çalışanlarını memnun edecek, onlara insan olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlamak zorundadır (İnce, 2006:375).

Farklılıkların yönetimi konusunda gelişmiş bir kurum kültürü oluşturmak için bazı adımların atılması gerekir. Bu süreçte sorumluluk üstlenecek insan kaynakları yöneticilerinin yapabilecekleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Barutçugil, 2004:233):

- Öncelikle üst yönetimin desteğini almalıdır,
- Arzu edecekleri sonuçları paylaşacakları bir toplantı yapmalıdır,
- Örgütteki iklimi ve ihtiyaçları doğru değerlendirmelidir,
- Çalışanlarla iletişim kanallarının açık ve etkin olmasını sağlamalıdır,

- Farklılıkların yönetimi konusunda atılan adımların örgüte yayılmasına ve desteklenmesine öncülük edecek bir görev ekibi oluşturmalıdır,
- Karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelinmesi için proaktif bir yaklaşım geliştirmelidir,
- Aktif katılımlı ve yaşayarak öğrenmeye dayalı eğitimler tasarlamalı ve gerçekleştirmelidir,
- Farklılıkların yönetimini ilgilendiren kriterler, ihtiyaçlar, eksiklikler ve sorunlar gibi bileşenleri değerlendirmeli ve ölçmelidir,
- Farklılıkların yönetiminin; örgütün, sistemlerin, operasyonların ve sistemlerin bütünlük bir parçası haline gelmesini sağlamalıdır.

Özetle belirtmek gerekirse farklılık iklimi, örgütlerin farklılıklara karşı nasıl bir tavır sergilediğini belirten en açık göstergedir. Örgüt kültürü ile ilişkili bir kavram olan farklılık iklimi, örgüt kültüründen etkilenen ancak kültüre oranla daha geçici bir yapıya sahip olan, farklılıklara yönelik olarak sergilenen tutum ve davranışları gözler önüne seren örgütsel bir atmosfer olarak tanımlanabilir. Örgütün işgücü kompozisyonu, kültürü ve uygulamaları farklılık iklimini etkilediği gibi, çalışanların farklılık iklimine yönelik algıları da örgütün hiyerarşik yapısındaki konumlarından, sahip oldukları farklılıklardan ve deneyimlerinden etkilenebilir. Örgütteki gruplar arası ilişkiler, ayrımcılığın var olup olmaması, farklılıkların örgütün güç yapısında yer alma oranı, tam istihdamın sağlanma durumu, farklı kimlik gruplarının varlığı gibi birçok faktör farklılık iklimini etkileyebilmektedir.

Yapılan araştırma ve incelemelere dayanarak farklılık ikliminin olumlu olmasının hem örgüt hem de çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Olumlu bir farklılık ikliminin sağlanmasının ise ancak örgütün farklılıkları bir değer olarak görmesi, örgütteki ayrımcılığın engellenmesi ve hem örgütün hem de farklı olarak nitelendirilen çalışanların sahip oldukları farklılıklardan dolayı kendini önemli ve değerli olarak hissetmesi ile mümkün olacağı ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler küresel değişimlerin etkisi altında kalan ve faaliyette buldukları ülkenin koşullarına, ekonomik, kültürel ve sosyal yapısına karşı koyamayan, ülkenin iç ve dış politikalarından, nüfus yapısının heterojenlik derecesinden, güçlü ve zayıf yönlerinden etkilenen, ortaklaşa amaçların birlikte başarıldığı yapılardır. Bu nedenle gerek dünyada gerekse faaliyette bulunduğu ülkede işgücünün daha heterojen bir yapıya sahip olması, göç hareketleri nedeniyle farklı kültürlerin bir araya gelmesi, ayrımcılığı önleme ve eşitliği sağlama adına yasal düzenlemeler getirilmesi gibi birçok faktör örgütleri de farklılıklar konusunda duyarlı hale getirmeye başlamıştır.

Artan rekabet ortamında örgütler için en önemli şey müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu durum ise öncelikle müşteriyi tanımak ve ne istediğini bilmek ile mümkün olacaktır. Bir kültür zenginliğine ev sahipliği yapan ve sahip olduğu farklılıklarla bir bütün oluşturan toplumlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ancak farklı bakış açıları ve düşünce tarzları ile müşteri gibi düşünebilme yetisine sahip çalışanlar sayesinde mümkün olabilir. Diğer yandan sosyal sorumluluk ve çalışma yaşamı kalitesi gibi konulara önem veren örgütlerin iyi bir kurumsal itibar yaratmak adına farklılıkları değerli kılmalarının gerekli olduğu söylenebilir.

Örgütlerde karşılaşılan durumlar; yönetim anlayışı, haklar, sorumluluklar, yaşam ve çalışma tarzı farklılıklarından, bilgi, beceri ve uzmanlık farklılıklarına kadar değişen birçok konuyu yansıtır. Günümüzde farklılıklardan kaynaklanan sorunlar giderek daha sık ve yoğun yaşanmakta ve bunun sonucunda da yöneticileri ilgilendiren önemli bir yönetim konusu ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2006:223).

Kadınların iş yaşamında daha fazla yer almaları, fiziksel yeterliliğe sahip olmayan (engelli) çalışanların işe alımlarının yasalarla zorunlu kılınması ve farklı cinsel yönelimlerin daha açık belirtilmesi gibi birçok etken işgücünü değişen bir yapı, farklılığı da yönetilmesi gereken bir olgu haline getirmiştir.

Farklılıkların yönetiminin herhangi bir zaman ya da dönemle sınırlandırılmayan zor bir süreç olduğu söylenebilir. Örgütlerde farklılıklar var olduğu sürece farklılıkların yönetiminin de bir zorunluluk olarak örgüt yaşamında yer alacağı ifade edilebilir. Farklılıkları ile bir bütün oluşturarak rekabette öne çıkan ve sahip olduğu farklılıklarla fark yaratan örgütlerin zaman içinde diğer örgütler için bir rol model oluşturacağını düşünebiliriz.

Farklılıkları etkin yönetmenin temel amacı, işletme çalışanlarını cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, etnik köken, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve hiyerarşi gibi farklılaştırıcı kimliklerden uzaklaştırarak onların sahip oldukları yetenekleri işletmenin amaçları ve organizasyonel etkinlik doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Gerçekten de özellikle küreselleşme sürecinde yaşanan bu değişimlerle baş edebilmek ve bunları bir gelişme fırsatı olarak kullanabilmek için çeşitliliklerin ve farklılıkların anlaşılması, uyum sağlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarına ait çeşitlilik ve farklılıklar rakamsal olarak bilançolarda yer almamakla birlikte, özellikle yaratıcılık ve yenilikçi düşünme sonrası sağladıkları artı değerler göz önüne alındığında işletmelere son derece önemli maddi katkılar da sağlamaktadırlar (Kamaşak ve Yücelen, 2007:32-33).

Amerika ve Kanada' da birtakım yasaların yürürlüğe girmesi farklılıklarından dolayı ayrımcılığa maruz kalan azınlıkların işe alınma, terfi ve eğitim gibi birçok uygulamada çoğunluk grubunda yer alanlarla eşit fırsatlara sahip olmalarını sağlamıştır. Yasalar zamanla eksiklikler nedeniyle yıllar içinde yeniden düzenlenmiş ve işverenleri değişime zorlayarak kadınlar, engelliler ve etnik köken ve ulusal köken bakımından farklı olarak nitelendirilenlere birtakım avantajlar sağlamıştır. Farklılıkların değer verilmesi gereken bir zenginlik kaynağı olduğu düşüncesinin yaygınlaşmasında ve farklılıkların yönetimi gibi anlayışın ortaya çıkmasında bu yasaların ve Amerika ve Kanada gibi ülkelerde yasaların zorunlu kıldığından fazlasını yapan örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve elbette ki toplumun katkısı azımsanmayacak kadar çoktur.

Ülkemiz açısından bakıldığında ise, Türkiye’ de farklılıkların yasalarla belli ölçüde korunduğunu söyleyebiliriz. Ancak yasaların yeterliliği ve toplumu, çalışanları ve işverenleri ne oranda uygulamaya zorunlu bıraktığı tartışmaya açık bir konudur.

1982 Anayasası’ nın kanun önünde eşitlik ilkesini düzenleyen 10. maddesine göre:

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

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

Hiçbir kişiye, aileye ve zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz.

Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde ve her türlü kamu hizmetlerinden yararlanılmasında kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadır” (<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, 10.09.2010).

4857 sayılı İş Kanunu’nun 5. maddesinde ise eşit davranma ilkesi yer almaktadır. Bu maddeye göre:

“İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” (<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html>).

Görüldüğü gibi toplumdaki herkesin kanun önünde eşitliği ve örgütte hiçbir farklılığa ayırım yapılamayacağı Anayasa’ nın Eşitlik İlkesinde ve İş Kanunu’ nda açıkça belirtilmiştir. Ancak bu tarz ibarelerin yasal olarak belirtilmesi toplumda ve örgütlerde ayrımcılığın engellenmesi için yeterli değildir. Farklılıkların değer

gördüğü ve uyum içinde yaşamını sürdürdüğü örgütlerin ve toplumların var olması toplumun ve örgütlerin yasaların öngördüğünden fazlasını yaparak, farklılıklara değer vermeyi bir yaşam felsefesi ve uyum için bir gereklilik olarak görmeleri ile mümkün olacağı söylenebilir.

Küreselleşme olgusu, işgücünün farklılaşması, uluslararası düzeyde ve küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütlerin varlığı, yasal düzenlemeler, Türkiye' nin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler gibi birçok nedenden dolayı farklı kültürel geçmişe, deneyim ve yeteneğe sahip işgücünün istihdam edilmesinin ve bu işgücündeki farklılıkların yönetilmesinin Türkiye' de faaliyet gösteren örgütler için de zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Ancak daha sağlıklı ve güvenilir adımlar atarak farklılıkları yönetmek için, örgütlerdeki farklılık boyutlarının ne olduğu ve bu farklılıkların nasıl algılandığı, ayrımcılık, önyargı, kalıp yargı ve etnosentrizm gibi tutum ve davranışların ne kadar yaygın olduğu, örgütlerde farklılık konusunun nasıl ele alındığı ve bu konuda ne tür uygulamalar gerçekleştirildiği gibi konular hakkında bilgi sağlayacak kapsamlı araştırmaların ve kuramsal katkı sağlayacak akademik çalışmaların yapılmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimi konularında literatüre kuramsal katkı sağlamayı amaçlayan tez çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; farklılık kavramı, tanımı ve kapsamı, farklılık boyutları ve bu boyutların faktör yaklaşımları açısından sınıflandırılması, farklılık ile ilgili yaklaşımlar, farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar, örgütlerin farklılık algılarına göre sınıflandırılması, farklılıkların yönetimi kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi ve son olarak da farklılıkların yönetimi ile ilgili başlıca yaklaşımlar yer almaktadır. İkinci bölümde ise; örgütlerde farklılık iklimi kavramı, farklılık iklimi faktörleri, farklılık iklimine yönelik model ve teoriler, farklılık ikliminin ölçülmesi ve son olarak da farklılık iklimi geliştirme araçları konuları üzerinde durulmaktadır.

Yapılan araştırma ve incelemelere dayanarak işletmelerin her geçen gün farklılıklara daha çok değer verdikleri söylenebilir. Özellikle de uluslararası ve

küresel pazar alanlarında faaliyet gösteren işletmeler vizyon ve misyon ifadelerinin yanında artık farklılık söylemlerine de yer vermekte, farklılık politika ve uygulamalarından bahsetmektedirler. Görsel anlamda bir kanıt sunmak adına ise birçok işletmenin dış görünüşleri ile farklılık yaratan çalışanlarının fotoğraflarını kurumsal web sitelerine koymaları farklılıklara verdikleri değerin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Ancak farklılıkların örgütte sadece görünürde yer alması ve örgütlerin farklılıklara değer verdiklerini göstermek adına görsel birtakım kanıtlar sunmaları bu örgütlerin gerçek anlamda farklılıklara değer verdiklerini ya da farklılıkları yönettiklerini kanıtlamamaktadır. Birçok kişi ya da örgüt, farklılıkları yönetmenin farklılıklara sahip olmakla aynı anlama geldiği gibi bir yanılgıyla hareket etmektedir. Hâlbuki yapılan araştırmalar farklılıkları etkin yönetmenin ancak farklılıklara değer vermek ve farklı işgücünü iş süreçlerine dâhil ederek örgütün kendisini avantajlı hale getirmesi ile mümkün olacağını açıkça göstermektedir.

Küreselleşen dünyada başarının yolu, farklılıkların yönetim yapılarına dâhil edilmesinden geçmektedir. Gözlerin ve kulakların çeşitliliğin zenginliğine açılması ve bir arada gelişme tecrübesini yaşamış kültürlerin tarihinden ders alınması, farklılıkların bir arada yönetimi konusunda bilgi ve becerilere anlamlı katkılarda bulunacaktır (<http://www.arge.com/UserFiles/Resources/pdf>).

Her örgüt kendisini diğer örgütlerden ayıran, sahip olduğu kural, değer, alışkanlık, varsayım ve amaçlar etrafında şekillenen bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü hem örgütün çalışanlarına ve müşterilerine karşı nasıl davranacağını, hem de çalışanın örgütte kalabilmek ve örgüte uyumlu olmak için nasıl davranması gerektiğini öğrendiği ortak değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu durumda, farklılıkların yönetimi ile bireylerin kendi farklılıkları ile barışık olduğu ve başkalarının sahip olduğu farklılıkları da kabul ettiği bir farklılık kültürü yaratmanın amaçlandığı söylenebilir.

Farklılık kültürü; açıklık, anlayış, dürüstlük, korkusuzluk, öğrenme, sorumluluk, takdir etme ve saygı duyma gibi birçok değer üzerine kurulu farklılık anlayışının tüm süreç ve uygulamalara yansıtıldığı kurumsal bir çevre olarak tanımlanabilir. Farklı kültürlerden gelen ve farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip çalışanların değer gördüğü, ortak amaçlara hizmet etmek için kültürel anlamda bir bütünleşmenin sağlandığı ve güçlü temel değerlerin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı bir ortamda farklılık kültürünün varlığından söz edilebilir.

Farklılık kültürünün yaratılması ancak gerçek anlamda bir kültürel değişim gerektirmektedir. Yeni değerlerin, kuralların ve alışkanlıkların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini gerektiren bu kültürel değişim tüm örgüt çalışanları için yeni bir dönemi ifade etmektedir. Bu süreçte yapılması gereken en önemli şey tüm çalışanların sahip oldukları değer, inanç ve düşüncelerin dikkate alınması ve değerli olarak görülmesi için böyle bir değişimin gerekli olduğuna inanmalarının sağlanmasıdır. Çünkü kendileri için olumlu olacak gelişmelerin böyle bir değişimle sağlanacağına inanmayan çalışanlar bu süreçte yer almak istemeyecek ya da yer alsalar bile kendisinden beklenenleri yerine getirmeyecektir.

Farklılık kültürünün çalışanlar tarafından ne oranda benimsendiği, farklılıkların örgütte nasıl algılandığı, farklılıkların kişiler ve grupların çalışma biçimlerini nasıl etkilediği ve en önemlisi de farklılıkların ne kadar etkili yönetildiğini gösteren en önemli olgu farklılık iklimidir. Farklılık iklimi, çalışanların farklılık konusunda edindikleri deneyimlerin, örgüt kültürünün farklılıkları yönetmeye ve değerli kılmaya ne kadar açık olduğunun, örgütün farklılıklara yönelik izlediği strateji ve oluşturduğu kural, uygulama ve prosedürlerin müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, kurumsal paydaşları ve toplumu nasıl etkilediğinin açık bir göstergesidir.

Farklılık iklimi geçici, dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. İşgücü kompozisyonu, örgütteki liderlik modeli, insan kaynakları uygulamaları ve en önemlisi de örgütün farklılık kültürü, farklılık iklimini etkileyen ve geliştiren araçlar

olarak tanımlanabilir. Çalışanın farklılık algısı üzerinde etkili olan her türlü durum, koşul ve uygulama farklılık iklimini de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve farklılık kültürü yaratılması için örgütlerin bir değişim sürecine ve bu değişim sürecine önderlik edecek liderlere ihtiyaçları vardır. İşgücü farklılıklarını analiz ederek farklılıklar konusunda farkındalık yaratabilen ve farklı müşteri istek ve beklentilerini karşılama konusunda çalışanların sahip olduğu farklı bakış açıları ve yetkinlikleri avantaj olarak değerlendirebilen liderlerin, farklılıkların yönetimi ve farklılık kültürü yaratma konusunda başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Farklılıkların yönetiminde üzerinde durulan önemli tartışmaların odağında, söylemler ile gerçekler, gerçekler ile algılar ve politikalar ve uygulamalar arasındaki nedensellik ilişkisinin aydınlığa kavuşturulması yer almaktadır. Akademik literatürde ve iş dünyasında her ne kadar farklılıkların başarı ile yönetilmesine yönelik teori ve kavramsal modeller önerilmekte ve politikalar geliştirilmekte olsa da, uygulamada eksikliklere rastlanmakta ve uygulamaların somut sonuçlarının etkililiği tartışmaya açılmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2007:35). Uygulamada ortaya çıkan eksiklikleri gidermek ancak örgütlerin sahip olduğu farklılıkları bilmesi, bu farklılıkları yönetebilecek güçlü, eğitilmiş, ileri görüşlü liderlerle çalışması ve gerekirse farklılıkların yönetimi konusunda uzman kişilerden yardım alması ile mümkün olabilir.

Farklılıkların yönetiminde başarılı örgütler, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektedirler. Bu örgütler, toplumda giderek artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini örgüte taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışırlar. Onlara gerçekten değer verirler. Farklılıkları örgüte rekabet üstünlüğü kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görebilen yöneticiler, daha da ileri giderek, özellikle farklılaşmayı özendirecek politikalar ve süreçler geliştirmeye ve farklılığı ödüllendirmeye çalışırlar. Geleceğin başarılı örgütlerinin farklılığı etkili bir şekilde yönetebilen örgütler olacağını

söylemek bir tahmin değil, çok açık görünen bir gerçeği dile getirmektir (Barutçugil, 2006:224).

Örgütler kültür, yaklaşım ve uygulamaları ile toplumda önemli bir yere sahiptirler. Bu kadar önemli bir konuma ve sosyal etkiye sahip olan örgütlerin, hem kendi içlerinde barışı ve uyumu sağlamak hem de bu olumlu olguları topluma taşımak için sahip olduğu farklılıklar ile barışık olan ve başkalarının farklılıklarını da kabul eden çalışanların bir arada çalıştığı yapılar olarak yaşamlarını sürdürmelerinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu tür örgütsel yapıların oluşmasının ise hem örgüte hem de çalışana değer katacak farklılık kültürü, iklimi ve yaklaşımlarının ortaya çıkması ile mümkün olacağı ifade edilebilir. Geleceğin ve bugünün “başarılı” örgütlerinin farklılıklara değer veren, farklılıkları iş süreçlerinde etkili kullanan ve sahip olduğu ve olacağı farklılıklarla yaşamayı öğrenen örgütler olduğunu söyleyebiliriz.

KAYNAKLAR

A)KİTAPLAR

Aldemir, C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

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

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.

Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara:Aşina Kitaplar.

Bilgin, N. (2008). *Sosyal Psikoloji*. İzmir:Ege Üniversitesi Basımevi.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir:Barış Yayınları.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir:Barış Yayınları.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara:Siyasal Kitabevi.

Carr-Ruffino, N. (1998). *Managing Diversity People Skills for a Multicultural Workplace*. USA:Simon & Schuster Custom Publishing.

Chrobot-Mason, D. ve Ruderman, M. (2004). Leadership in a Diverse Workplace. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 100-121) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.) USA:Blackwell Publishing.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco:Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco:John Wiley & Sons, Inc.

Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*. (5.B.'dan çev.: Tosun, K. v.d.) İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 3028. Venüs Ofset.

Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erkal, B. (2004). Kişilik Psikolojisi ve Kişilik Kuramları. *Davranış Bilimlerine Giriş* (ss.239-260) (Editör: Özkalp, E.). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayını.

Esty, K., Griffin, R., ve Hirsch, M. S. (1995). *Workplace Diversity*. Avon, Massachusetts:Adams Media, an F + W Publications.

Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa:MKM Yayıncılık.

Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 3-30) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). Blackwell Publishing Ltd.

Hicks-Clarke, D. ve Iles, P. (2003). Gender Diversity and Organizational Performance. *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (ss. 173-192) (Editörler: Davidson, M. J., Fielden, S. L.). John Wiley & Sons, Ltd.

Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*. Ankara:İmge Kitabevi Yayınları.

Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts:HRD Pres, Inc.

İnce, M. (2006). Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rollerini. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 357-377) (Editör: Yeniçeri, Ö.). İstanbul:IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.

Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. (ss. 31-57) (Editör: Dereli, B.). İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Loden, M. ve Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York:Irwin Professional Publishing.

Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara:Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.

Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*. USA:Sage Publications.

Özbilgin, M. (2007). Küresel Farklılıkların Yönetimi. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 31-57) (Editör: Dereli, B.). İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.

Özkalp, E. (2004). Kültür. *Davranış Bilimlerine Giriş* (ss.57-74) (Editör: Özkalp, E.). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayını.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Sears, D. O., Freedman, J. L. ve Peplau, L. A. (1981). *Social Psychology* (ss.76-94). (5.B.'dan. çev: Koç, N., Dönmez, A.). Prentice-Hall, Inc.

Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York:McGrawHill Companies.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D., Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Thomas, D.A. (1998). Mentoring and Diversity in Organizations: Importance of Race and Gender in Work Relationship. *Workplace Diversity Issues & Perspectives* (ss. 281-292) (Editör: Daly, A.). Washington: NASW Press.

Thomas, K. M., Mack, D. A. ve Montagiani, A. (2004). The Arguments Against Diversity : Are They Valid?. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 31-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). Blackwell Publishing Ltd.

Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2006). *Davranış Bilimleri*. İzmir:Barış Yayınları.

Uzunçarşılı, Ü., Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. (ss. 31-57) (Editör: Dereli, B.). İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. (2006). Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 279-298) (Editör: Yeniçeri, Ö.). İstanbul:IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

B)MAKALELER

Agocs, C. ve Burr, C. (1996). Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. *International Journal of Manpower*. 17(4/5):30-45.

Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. ve White, C. S. (2008). Perceived Diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*. 30(1):20-33.

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. ve Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*. 28(3):307-338 .

Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2:1-18.

Barry, B. ve Bateman, T.S. (1996). A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. *Academy of Management Review*. 21(3):757-790.

Bassett-Jones, N., Brown, R. B. ve Cornelius, N. (2007). Delivering Effective Diversity Management Through Effective Structures. *Systems Research and Behavioral Science*. 24:59-67.

Bergen, C. W. V., Soper, B. ve Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*. 31(2):239-251.

Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(1):63-72.

Billig, M. (1985). Prejudice, Categorization and Particularization: From a Perceptual to a Rhetorical Approach. *European Journal of Social Psychology*. 15:79-103

Burke, R. J., McKeen, C. A. (1990). Mentoring in Organizations. Implications for Woman. *Journal of Business Ethics*. 9:317-332.

Carrell, M. R., Mann, E. E. (1995). Defining Workforce Diversity in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*. 24(1):99-111.

Cowherd, D. M., Levine, D. L. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower- level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*. 37:302-320.

Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*. 5(2):34-47.

Cox, T., Finley-Nickelson, J. (1991). Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 8(2):90-100.

Dass, P., Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*. 13(2):68-80.

Davis, L., Burnstein, E. (1981). Preference for Racial Composition of Groups. *The Journal of Psychology*. 109(2):293-301.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*. 1(1): 123-144.

Dinwoodie, D. L. (2005). Solving the Dilemma A Leader's Guide to Managing Diversity. *Leadership in Action*. 25(2):3-6.

Doise, W. (1988). Individual and Social Identities in Intergroup Relations. *European Journal of Social Psychology*. 18: 99-111.

Dönmez, A. (1992). Bilişsel Sosyal Şemalar. *A.Ü.D.T.C.F. Araştırma Dergisi*. 14:131-146.

Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R. ve Dansky, K. H. (2004). Racial and Ethnic Diversity and Organizational Behavior: A Focused Research Agenda for Health Services Management. *Social Science and Medicine*. 59:961-971.

Ely, R. J. (1995). The Power in Demography: Woman's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*. 38(3):589-634.

Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*. 46:229-273.

Erdem, R., Kocabaş, İ. (2004). Yönetimde Doğu Paradigması. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10:175-189.

Ergeneli, A. (2005). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 50(1-2):187-199.

Eveline, J., Todd, P. (2002). Teaching Managing Diversity Via Feminist Theory. *International Journal of Inclusive Education*. 6(1):33-46.

Flood, R. L., Romm, N. R. A. (1996). Contours of Diversity Management and Triple Loop Learning. *Kybernetes*. 25(7/8): 154-163.

Foxman, E., Easterling, D. (1999). The Representation of Diversity in Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis. *Journal of Education for Business*. 74(5):285-288.

Gilbert, J. A. ve Stead, B. A. (1999). Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make a Difference in Applicant Success?. *Group & Organization Management*. 24(2):239-256.

Gilbert, J. A., Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive*. 14(1): 93-105.

Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*. 21:61-76.

Greene, A., Kirton, G. ve Wrench, J. (2005). Trade Union Perspectives on Diversity Management: A comparison of the UK and Denmark. *European Journal of Industrial Relations*. 11(2):179-196.

Gröschl, S. Doherty, L. (1999). Diversity Management in Practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11(6): 262-268.

Hewstone, M., Greenland, K. (2000). Intergroup Conflict. *International Journal of Psychology*. 35(2):136-144.

Hicks-Clarke, D., Iles, P. (2000). Climate For Diversity and Its Effects on Career and Organisational Attitudes and Perceptions. *Personnel Review*. 29(3):324-345.

Hoftsedde, G. (1980). Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*. 9(1):42-63.

Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Woman and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*. 18(1):56-87.

Ivancevich, J. M., Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management Time for A New Approach. *Public Personnel Management*. 29(1):75-92.

Jackson, S. E., Joshi , A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications. *Journal of Management*. 29(6):801-830.

James, E. H., Wooten, L. P. (2001). Managing Diversity. *Executive Excellence*. 18(8):17-18.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B. ve Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Group Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*. 44(4):741-763.

Kamp, A. ve Hagedorn-Ramussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life. *Economic and Industrial Democracy*. 25(4): 525-554.

Kertsen, A. (2000). Diversity Management Dialogue Dialectics and Diversion. *Journal of Organizational Change Management*. 13(3):235-248.

Kossek, E. E., Zonia, S. C. (1993). Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity. *Journal of Organizational Behaviour*. 14: (61-81).

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7(1): 219-242.

Linnehan, F., Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity Implications for Intergroup Inequality in Organizations. *Journal of Management Inquiry*. 8(4):399-414.

Mannix, E., Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference ?. *Psychological Science in the Public Interest*. 6(2):31-55.

Mavin, S., Girling, G. (2000). What Is Managing Diversity and Why does It matter?. *Human Resource Development International*. 3(4):419-433.

Maznevski, M. L. (1994). Understanding Our Differences: Performance in Decision-making Groups With Diverse Members. *Human Relations*. 47(5):531-553.

McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M. ve Hebl, M. R. (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key?. *Personnel Psychology*. 60:35-62.

Mc Millan-Capehart, A. (2003). Hundreds of Years of Diversity: What took us so long?. *Equal Opportunities International*. 22(8):20-37.

Moore, S. (1999). Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organisational Training and Development. *Journal of European Industrial Training*. 23(4/5): 208-217.

Mor Barak, M. E., Cherin, D. A. ve Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate. *Journal of Applied Behavioral Science*. 34(1):82-104.

Ng, E. S. W. ve Burke, R. J. (2005). Person-Organization Fit and the War for the Talent: Does Diversity Management Make a Difference. *International Journal of Human Resource Management*. 16(7): 1195-1210.

Noe, R. A. (1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*. 41:457-479.

Overmyer Day, L. E. (1995). The Pitfalls of Diversity Training. *Training & Development*. 49(12):24-30.

Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19:359-374.

Pitts, D. M. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*. 26(3):245-268.

Point, S., Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity : Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*. 21(6):750-761.

Pugh, S. D., Brief, A. P., Dietz, J. ve Wiley, J. W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*. 93(6):1422-1428.

Roberson, Q. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*. 31(2):212-236.

Salomon, M. F., Schork, J. M. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research Technology Management*. 46(4):37-44.

Seul, J. R. (1999). Ours is the Way of God: Religion, Identity and Intergroup Conflict. *Journal of Peace Research*. 36(5):553-569.

Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15:245-254.

Shackelford, W. G. (2003). The Changing Definition of Workplace Diversity. *Black Collegian*. 33(2):53-58.

Sığırı, Ü., Tıgılı, M. (2006). Hofstede’nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici

Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1): 327-342.

Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslar arası İşletmelere Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi*. 7(1): 75-92.

Stephenson, K., Lewin, D. (1996). Managing Workforce Diversity: Macro and Micro Level HR Implications of Network Analysis. *International Journal of Manpower*. 17(4/5):168-196.

Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(4):65-96.

Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*. 74(5):79-90.

Thomas, R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. 68(2):107-117.

Torres, C. ve Bruxelles, M. (1992). Capitalizing on Global Diversity. *HR Magazine*. 37(12):30-33.

Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C. (1999). The Relationships Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values. *The International Journal of Public Sector Management*. 12(7):548-564.

Weaver, P., Wilborn, L., McCleary, K. ve Lekagul, A. (2003). Diversity Training Management Initiatives in the Lodging Industry: An Exploratory Analysis of Underlying Dimensions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 27(2):237-253.

Woods, R. H., Sciarini, M. P. (1995). Diversity Programs in Chain Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 36(3):18-23.

Wrench, J. (2005). Diversity Management Can Be Bad for You. *Race & Class*. 46(3):73-84.

C) DİĞER (BİLDİRİ, TEZ, İNTERNET vb.)

Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa:Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argüden, Y. (2007). Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi, <http://www.arge.com/UserFiles/Resources/pdf>, (09.09.2010).

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Meşe, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri*. Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soylu, S. (1994). *Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik*. Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir:Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Virick, M., Goswami, M., ve Czekajewski, A. (2004). *Diversity Climate: A Reality Check*. Sixty-fourth Annual Meeting of the Academy of Management

İş Kanunu , <http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html>. (10.09.2010).

Proje Yönetim Derneği. (23 Ekim 1995), <http://www.pyd.org.tr>. (25.08.2010).

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>. (16.08.2009).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm> (10.09.2010).