

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

FARKLILIK VE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİNE ANALİTİK BİR YAKLAŞIM

Olca SÜRGEVİL

Danışman
Prof. Dr. Gülay BUDAK

2008

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik 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

08/10/2008

Olca SÜRGEVİL

İmza

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Olca SÜRGEVİL
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Doktora
Tez Konusu : Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine
Analitik Bir Yaklaşım
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

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

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

ile karar verilmiştir.

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

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

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

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Prof.Dr. Gülay BUDAK Başarılı Düzeltme Red

Prof.Dr. Gönül BUDAK Başarılı Düzeltme Red

Prof.Dr. Utku UTKULU Başarılı Düzeltme Red

Prof.Dr. Asuman ALTAY Başarılı Düzeltme Red

Prof.Dr. Demet GÜRÜZ Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Doktora Tezi

Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım

Olca SÜRGEVİL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Programı

Farklılıkların yönetimi, temelleri 1990'lı yıllarda Amerika'da atılan yeni bir yönetsel anlayış olarak nitelendirilmektedir. Bu yönetsel anlayış; tüm çalışanları kapsamayı, herkese eşit fırsatlar yaratmakla birlikte, çalışanların sahip oldukları farklılıklara (cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk, kültür vb.) saygı duymayı ve bu farklılıkları işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacak değerler olarak benimsemeyi gerektirmektedir. Böyle bir anlayışın işletmecilik dünyasında yerleşebilmesi için, öncelikle farklılık kavramının nasıl tanımlandığının ve tanımlanan boyutlardaki farklılıkların nasıl yönetilebileceğinin ortaya konması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışma yaşamının yönetilmesi gereken bir boyutu olarak *farklılık* kavramının çeşitli yönleriyle incelenmesi ve farklılıkların yönetimi bu çalışmanın temel inceleme alanını oluşturmaktadır.

Tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; farklılık kavramı, farklılığın temel boyutları, yaklaşımları ve farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar, faydaları ve sakıncaları ve son olarak da farklılıkların yönetilmesi ihtiyacı ve gerekliliği ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, farklılıkların yönetiminin tanımı, tarihçesi, farklılıkları yönetmenin birey, örgüt ve toplum düzeyinde sağlayabileceği faydalar, farklılıkların yönetimi modelleri, metaforlar, mitler ve söylemler, programlar ve uygulamalar ile farklılıkların yönetimi anlayışının Amerika sınırlarından çıkarak yayıldığı diğer ülkelerdeki etkileri ve son olarak Türkiye'de farklılıkların yönetimi incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, Ege Bölgesi Sanayi Odası'na bağlı ilk 100 işletmede çalışan insan kaynakları yetkilileri üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, İşgücü Farklılıkları, Farklılıkların Yönetimi

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Diversity and an analytic approach to workforce diversity management

Olca SURGEVIL

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Doctoral Program**

Diversity management is a new managerial approach which has its roots in the U.S.A. at 1990's. This managerial approach requires giving equal opportunities to everyone and being respectful to all differences among employees (gender, age, ethnicity, religion, culture etc.) and using these differences as a useful values in a competition. In order to find a place to this approach in the professional business life; diversity should be defined clearly and managing diversity at this definition level should be explained. In line with this investigating diversity as a aspect of business life to be managed, is the main research domain of the current study.

Dissertation consists of three sections.

First section devoted to concept of diversity, dimensions of diversity, diversity management approaches and socio-psychological theories that forms the base of the diversity, advantages and disadvantages of managing diversity and finally the requirement of diversity management.

Second section includes history of the diversity management approach, the advantages of diversity management on individuals, organizations and society, diversity management models, metaphors, myths, programmes and applications, and effects of diversity management except the U.S.A. –origin country for diversity management- and especially diversity management in Turkey.

The third and final section of the study is including the field research of the dissertation. The biggest 100 firms of Aegean Region Chamber of Industry included in the sample and questionnaires sent to human resource management employees. Results and concluding comments are included in this section of the study.

Key Words: Diversity, Workforce Diversity, Diversity Management

İÇİNDEKİLER

FARKLILIK VE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİNE ANALİTİK BİR YAKLAŞIM

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI, YAKLAŞIMLARI, FAYDALARI /SAKINICALARI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE DUYULAN İHTİYAÇ

1.1.	FARKLILIK KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR	7
1.2.	FARKLILIK BOYUTLARI	10
1.3.	FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	13
1.3.1.	Faktör Yaklaşımları	13
1.3.1.1.	İki Kategorili (Gruplu) Farklılıklar Yaklaşımı	13
1.3.1.1.1.	Birincil ve İkincil Farklılıklar	13
1.3.1.1.2.	Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar	16
1.3.1.1.3.	Gözlenebilen ve Gözlenemeyen (Daha Az Gözlenebilen) Farklılıklar	17
1.3.1.1.4.	İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Farklılıklar	18
1.3.1.2.	Çok Kategorili (Gruplu) Farklılıklar Yaklaşımı	19
1.3.2.	Oranlar Yaklaşımı	25
1.4.	FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR VE FARKLILIK KAVRAMINA TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR	26
1.4.1.	Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar	26
1.4.2.	Farklılık Kavramına Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar	32
1.4.2.1.	Sosyal Kimlik Kuramı	33
1.4.2.1.1.	Sosyal Karşılaştırma Kuramı	35
1.4.2.1.2.	Sosyal Kategorileştirme Kuramı	38
1.4.2.1.2.1.	Stereotip (Kalıp yargı) ve Önyargı Kavramları	44
1.4.2.1.2.2.	Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları	50

1.4.2.2.	Benzerlik-Çekim Yaklaşımı	53
1.4.2.2.1.	Çekim-Seçim-Yıpranma Süreci	58
1.4.2.3.	Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı	60
1.4.2.4.	Örgütsel Demografi	63
1.4.2.5.	İlişkisel Demografi	65
1.4.2.5.1.	Sosyal Kategorileştirme Kuramı ve İlişkisel Demografi	67
1.5.	FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	70
1.5.1.	Farklılık Araştırmalarının Tarihçesi ve Gelişimi	70
1.5.2.	Farklılık Araştırmalarında Yer Alan Bazı Değişkenler	76
1.5.2.1.	Farklılıklar ve Performans İlişkisi	77
1.5.2.2.	Farklılık Araştırmalarında Ara ve Düzenleyici Değişkenler	79
1.5.3.	Farklılık Araştırmalarının Geleceği ve Öneriler	85
1.6.	FARKLILIK KAVRAMININ ÇEŞİTLİ YAYIN GRUPLARINDA ELE ALINIŞ BİÇİMLERİ	89
1.7.	FARKLILIKLARIN FAYDALARI / SAKINCALARI	91
1.7.1.	Farklılıkların Faydaları / Farklılıklara Olumlu (Optimistik) Bakış	92
1.7.1.1.	Fonksiyonel Farklılıkların Faydaları	92
1.7.1.2.	Sosyal Kategori Farklılıklarının Faydaları	95
1.7.2.	Farklılıkların Sakıncaları / Farklılıklara Olumsuz (Pesimistik) Bakış	96
1.8.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİLMESİ İHTİYACI	100
1.8.1.	Farklılıkların Yönetiminin Gerekliliği	100
1.8.1.1.	Demografik Değişiklikler ve Temel Sosyal Gelişmeler	103
1.8.1.2.	Ekonomide, Çalışma Biçimlerinde ve İş İlişkilerindeki Değişiklikler	106
1.8.1.2.1.	Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik Anlayışının Yaygınlaşması	107
1.8.1.2.2.	Hizmet Sektöründe Büyüme	108
1.8.1.2.3.	Teknolojideki Gelişmeler / Elektronik Devrim	109
1.8.1.2.4.	Farklı Açılardan Yeniden Yapılandırılmış İşler	110
1.8.1.2.5.	Sürelili / Sözleşmeli İşçilerin Sayısındaki Artış	111
1.8.1.3.	Değişen Sosyo-Politik ve Yasal Çevre / Yasal Konular	112
1.8.2.	Farklılıkların Yönetilmesi İhtiyacı	115

İKİNCİ BÖLÜM
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIMLAR, TARİHÇE, MODELLER,
PROGRAM VE UYGULAMALAR

2.1.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIMLAR	117
2.2.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	127
2.2.1.	Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem / Aksiyon ve Farklılıkların Yönetimi	128
2.2.1.1.	Eşit İstihdam Fırsatı	129
2.2.1.2.	Olumlu Eylem / Aksiyon	131
2.2.1.3.	Eşit İstihdam Fırsatı ve Olumlu Eylem / Aksiyon'dan Ayrılan Yanlarıyla Farklılıkların Yönetimi	135
2.3.	FARKLILIKLARI YÖNETMENİN FAYDALARI	141
2.3.1.	Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları	142
2.3.2.	Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları	143
2.3.3.	Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları	148
2.4.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ İLE İLGİLİ BELLİ BAŞLI SINIFLAMALAR	150
2.4.1.	Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller	151
2.4.1.1.	R. Roosevelt Thomas'ın Modeli	152
2.4.1.2.	Taylor Cox'un İlk Modeli	153
2.4.1.3.	Gary Powell'in Modeli	154
2.4.1.4.	Robert Golembiewski'nin Modeli	155
2.4.2.	Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller	156
2.4.2.1.	Thomas ve Ely'nin Modeli	157
2.4.2.2.	Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli	163
2.4.2.3.	Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	165
2.4.3.	Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli	167
2.4.4.	Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli	173
2.4.5.	Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller	
2.4.5.1.	Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli	179
2.4.5.2.	Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli	181
2.4.5.3.	Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli	182
2.4.5.4.	Pitts'in Modeli	184
2.5.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ METAFORLAR – MİTLER VE SÖYLEMLER	186
2.5.1.	Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Metaforlar ve Mitler	186
2.5.1.1.	Meritokrasi Miti	187
2.5.1.2.	Renkkörlüğü İdeali Miti	187
2.5.1.3.	Erime Potası Metaforu	188
2.5.2.	Farklılıkların Yönetimi ile ilgili Söylemler	189
2.5.2.1.	İnsan Sermayesini Kullanmak	190
2.5.2.2.	Kültürel Sermayeyi Kullanmak	191
2.5.2.3.	Öğrenme ve Sinerji	192
2.5.2.4.	Sosyal Adalet	192

2.6.	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ PROGRAMLAR VE UYGULAMALAR	193
2.6.1.	Örgütlerin Benimsedikleri Farklılık Yaklaşımlarına Göre Uyguladıkları Programlar	210
2.7.	ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI	214
2.8.	TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	218

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÜCÜNÜN FARKLILIKLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞLETMELERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞINA YAKLAŞIM TARZİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	224
3.2.	ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLARI	225
3.2.1.	Araştırmanın Ön Kabulleri	225
3.2.2.	Araştırmanın Kısıtları / Sınırları	225
3.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	226
3.3.1.	Araştırmanın Örneklemi	226
3.3.2.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	227
3.3.2.1.	İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Soru Gruplarının Güvenilirlikleri	227
3.3.3.	Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	230
3.3.4.	Verilerin Analizi	230
3.4.	VERİLER VE BULGULAR	231
3.4.1.	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Bilgilerine İlişkin Veriler	231
3.4.2.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler	233
3.4.3.	Soru Gruplarının Değerlendirilmesi	235
3.4.3.1.	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım İlişkin Veriler / Bulgular	235
3.4.3.2.	İşletmelerin Farklılık Politikalarına Sahip Olup Olmamlarına İlişkin Veriler / Bulgular	239
3.4.3.2.1.	Farklılık Politikalarına Sahip Olan İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım ile Farklılık Politikalarına Sahip Olmayan İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Veriler / Bulgular	239
3.4.3.3.	İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Herhangi Bir Politikaya Sahip Olmayan İşletmelere İlişkin Veriler / Bulgular	241
3.4.3.3.1.	İşletmelerin İşgücü Farklılıklarına İlişkin Herhangi Bir Politikaya Sahip Olmamlarına	

3.4.3.3.2.	İlişkin Nedenlerle İlgili Veriler / Bulgular İşletmelerin, Farklılık Politikalarına Yatırım Yapmış Olsalardı, Sağlayabileceklerini	242
3.4.3.3.3.	Düşündükleri Faydalara İlişkin Veriler / Bulgular İşletmelerin, Ülkemiz Çalışma Yaşamında Önemli Olduğunu Düşündükleri Farklılık Boyutlarına İlişkin Veriler / Bulgular	245 246
3.4.3.4.	İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Politikaya Sahip Olan İşletmelere İlişkin Veriler / Bulgular	248
3.4.3.4.1.	İşletmelerin Farklılık Politikalarına Yatırım Yapma Nedenlerine İlişkin Veriler / Bulgular	248
3.4.3.4.2.	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politikaları Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Nedenlerine İlişkin Veriler / Bulgular	250
3.4.3.4.3.	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politika ve Faaliyetlerinde Hedef Aldıkları Farklılık Boyutlarına İlişkin Veriler / Bulgular	252
3.4.3.4.4.	İşletmelerin, Çalışanların Farklılık Politikalarını Daha Çok Benimsemeleri İçin Aldıkları Önlemlere İlişkin Veriler / Bulgular	255
3.4.3.4.5.	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Sahip Oldukları Olanak ve Faaliyetlere İlişkin Veriler / Bulgular	256
3.4.3.4.6.	İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Politika ve Uygulamalara İlişkin Değerlendirmeleri İle İlgili Veriler / Bulgular	257
3.4.3.4.7.	İşletmelerin, İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapmakla Sağladıkları Faydalara İlişkin Veriler / Bulgular	260
3.4.3.4.8.	İşletmelerin, İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalar Geliştirmekle Katlandıkları Maliyetlere İlişkin Veriler / Bulgular	261
3.4.3.4.9.	İşletmelerin, İşgücü Farklılıklarına İlişkin Politikalara Yatırım Yapması İçin Etkili Olabilecek Unsurlara İlişkin Veriler / Bulgular	263
3.4.3.5.	Farklılıklarla İlgili Oranlar Yaklaşımı Işığında İşletmelerin Durumu: İşletmelerde Çalışan Kadın, Erkek, Engelli, Eski Hükümlü Oranları	264
3.4.3.5.1.	İşletmelerde Çalışan Kadın ve Erkeklerin Sayı ve Oranlarının Değerlendirilmesi	265
3.4.3.5.2.	İşletmelerde Çalışan Engelli Kadın ve Erkeklerin Sayı ve Oranlarının Değerlendirilmesi	274
3.4.3.5.3.	İşletmelerde Çalışan Eski Hükümlü Kadın ve Erkeklerin Sayı ve Oranlarının Değerlendirilmesi	276
	SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME	278
	KAYNAKLAR	294
	EKLER	310
	EK-1. Araştırmada Kullanılan Soru formu	311

KISALTMALAR

vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Bknz.	Bakınız
Akt. (akt.)	Aktaran
s.	sayfa no
EBSO	Ege Bölgesi Sanayi Odası
PERYÖN	Personel Yöneticileri Derneği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1:	Farklılık Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)	s.20
Tablo 1.2:	Farklılık Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)	s.22
Tablo 2.1:	Eşit İstihdam Fırsatı / Olumlu Eylem-Aksiyon ve Farklılıkların Yönetimi Kavramları	s.140
Tablo 2.2:	Biçimsel (Formal) Farklılık Eğitimi Türleri	s.195
Tablo 2.3:	Farklılık Programlarının Türleri ve Bu Türlerin Algılanan Etkinlikleri	s.198
Tablo 3.1:	Soru Gruplarının İç Tutarlılık Katsayıları	s.229
Tablo 3.2:	İşletmelerin Genel Özelliklere Göre Dağılımı	s.231
Tablo 3.3:	Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı	s.233
Tablo 3.4:	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım İlişkin Frekans ve Yüzdeler	s.237
Tablo 3.5:	İşletmelerin Farklılık Skalasındaki Yerleri	s.238
Tablo 3.6:	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politikalara Sahip Olup Olmamlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler	s.239
Tablo 3.7:	Farklılıklarla İlgili Politikaya Sahip Olan ve Olmayan İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım Göre Frekans ve Yüzdeleri	s.241
Tablo 3.8:	İşletmelerin İşgücü Farklılıklarına İlişkin Herhangi Bir Politikaya Sahip Olmamlarına İlişkin Nedenlerle İlgili Soru Puanları	s.242
Tablo 3.9:	İşletmelerin İşgücü Farklılıklarına İlişkin Herhangi Bir Politikaya Yatırım Yapmaları Halinde Sağlayabileceklerini Düşündükleri Faydalara İlişkin Frekanslar	s.245
Tablo 3.10:	İşletmelerin Ülkemiz Çalışma Yaşamında Önemli Olduğunu Düşündükleri Farklılık Boyutlarına İlişkin Frekanslar	s.247

Tablo 3.11:	İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapma Nedenlerine İlişkin Soru Puanları	s.249
Tablo 3.12:	İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikaları Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Nedenlerine İlişkin Soru Puanları	s.251
Tablo 3.13:	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politika ve Faaliyetlerinde Hedef Aldıkları Farklılık Boyutlarına İlişkin Frekanslar	s.252
Tablo 3.14:	Farklılıklarla İlgili Politikaya Sahip Olan ve Olmayan İşletmelerin Faaliyetlerinde Hedef Aldıkları ve Çalışma Yaşamında Önemli Gördükleri Farklılık Boyutlarına İlişkin Frekanslar	s.254
Tablo 3.15:	İşletmelerin Çalışanların Farklılık Politikalarını Daha Çok Benimsemeleri İçin Aldıkları Önlemlere İlişkin Frekanslar	s.255
Tablo 3.16:	İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Sahip Oldukları Olanak ve Faaliyetlere İlişkin Soru Puanları	s.256
Tablo 3.17:	İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Sahip Oldukları Politika ve Uygulamaların Etkilerini Değerlendirmelerine İlişkin Soru Puanları	s.258
Tablo 3.18:	İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapmakla Sağladıkları Faydalara İlişkin Frekanslar	s.260
Tablo 3.19:	İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalar Geliştirmekle Katlandıkları Maliyetlere İlişkin Frekanslar	s.262
Tablo 3.20:	İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapmalarında Etkili Olan Unsurları Değerlendirmelerine İlişkin Soru Puanları	s.263
Tablo 3.21:	Farklılıklarla İlgili Oranlar Yaklaşımı Işığında İşletmelerin Durumu: <i>İşletmelerde Çalışan Kadın ve Erkek Sayılarına Göre İşletme Tipleri</i>	s.265

Tablo 3.22:	Farklılıklarla İlgili Politikaya Sahip Olan ve Olmayan İşletmeler Açısından, Çalışan Kadın ve Erkek Sayılarına Göre İşletme Tiplerinin Farklılaşması	s.267
Tablo 3.23:	İşletmelerde Çalışan Erkeklerin Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Sayıları	s.268
Tablo 3.24:	İşletmelerde Çalışan Kadınların Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Sayıları	s.269
Tablo 3.25:	İşletmelerde Çalışan Erkeklerin Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Oranları (%)	s.270
Tablo 3.26:	İşletmelerde Çalışan Kadınların Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Oranları (%)	s.271
Tablo 3.27:	Her Bir işletme İçin Yönetim Kurullarında veya Yönetim Kademelerinde Temsil Edilen Kadın ve Erkek Sayıları	s.173
Tablo 3.28:	İşletmelerin Sahip Oldukları Engelli Çalışan Sayıları ve Engellilerin Toplam Çalışanlara Oranları	s.275
Tablo 3.29:	İşletmelerin Sahip Oldukları Eski Hükümlü Çalışan Sayıları ve Eski Hükümlülerin Toplam Çalışanlara Oranları	s.277

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar	s.11
Şekil 1.2:	Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları	s.16
Şekil 2.1:	Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli (2001)	s.165
Şekil 2.2:	Allen ve Montgomery'nin Farklılık Yaratmaya Yönelik Modeli (2001)	s.167
Şekil 2.3:	Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli (2002)	s.169
Şekil 2.4:	Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Değer Tabanlı Model	s.176
Şekil 2.5:	Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Uygulama Tabanlı Model	s.178
Şekil 2.6:	Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Farklılıkların Etkin Yönetimine İlişkin Modeli (1999)	s.180
Şekil 2.7:	Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Çok Katmanlı Modeli (2003)	s.182
Şekil 2.8:	Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Irksal ve Etnik Farklılıkların Örgütsel Davranışa (Birey, Grup, Örgüt Düzeyi) Etkilerine İlişkin Modeli (2004)	s.183
Şekil 2.9:	Pitts'in Farklılıkların Yönetimi Modeli (2006)	s.185
Şekil 3.1:	İşletmelerin Eşitlik Skalasındaki Konumları	s.240

EKLER LİSTESİ

EK 1.	Araştırmada Kullanılan Soru Formu	s.311
--------------	-----------------------------------	-------

GİRİŞ

İnsanlar, çeşitli özelliklerle dünyaya gelirler. Bu özellikler onların, belirli yönlerde başkalarına benzemelerine veya bazı yönleriyle onlardan farklılaşmalarına yol açmaktadır. İnsanın doğumuyla birlikte sahip olduğu cinsiyet, deri / cilt rengi, ırk, etnik köken gibi özellikler, onların diğer insanlardan hiçbir şey yapmaksızın farklılaşmalarına neden olmaktadır. Daha sonra da insan hayatı hem diğerlerine “benzemek” hem de onlardan “farklılaşmak” yönünde bir çabayla geçer. Bu çaba aslında tipik bir kimlik oluşturma çabasıdır.

Toplumsal ahenk, sosyal düzen ile sağlanır. Gerek hukuk sisteminde kurallar ve gerekse de gelenek ve görenekler yoluyla insan davranışları, toplumla uyum sağlayacak şekilde biçimlenir. İnsanların bir arada yaşamaları için, bir düzene başka bir deyişle uyuma ihtiyaçları vardır. Ancak, toplumsal düzene duyulan bu ihtiyaç, farklılıkların yok sayılmasını mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle, insanların sahip oldukları biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel tüm farklılıkların varlığını kabul etmek ve bu farklılıklarla birlikte kolay ve uyumlu şekilde yaşayabilmeyi yolları üzerine düşünmek gerekmektedir.

Bu düşünüş tarzı, dünyada yaşayan her bireye saygı duymak ve hoşgörülü davranmak gibi bir ideale hizmet etmektedir. Ancak bilindiği gibi, karşılıklı güç mücadelelerinin söz konusu olduğu bir ortamda, böyle bir düşünce tarzı ancak bir ütopya halini almaktadır. Çalışma yaşamı söz konusu olduğunda da konu benzer zorluklar içermekte hatta belirli noktalarda daha da karmaşıklaşmaktadır. Nitekim, günlük yaşamda bir arada olunacak insanlar belli ölçüde kişisel tercihler doğrultusunda belirlenebilirken, çalışma yaşamında bu seçim çoğu zaman kişilerin tercihlerine bırakılmamaktadır. Bu durumda, uyumlu bir çalışma düzeni için, hem tüm çalışanlara eşit imkanlar sunmak hem de onların sahip oldukları farklılıklara saygı duyarak, örgüte katma değer yaratacak şekilde bu farklılıklardan yararlanabilmeye çabalamak gerekmektedir.

Böylece, çalışma yaşamında, işgücünü oluşturan insanlar arasında görülen bütün farklılıklar, insani özellikler olmakla birlikte, yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede tez çalışmamızın genel kapsamını, işgücünde

görülen farklılıklar (işgücü farklılıkları) ve bu farklılıkların işletme performansını ve verimliliğini artıracak şekilde yönetilmesi oluşturmaktadır. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesiyle tüm çalışanları kapsayan bir örgüt kültürü oluşturulması, çoğu zaman işletmelerin ve işletme yöneticilerinin etik ve sosyal sorumluluk gibi kaygılarını karşılamakta; çoğu zaman da örgüt performansını, karlılığı ve verimliliği artıran bir *işletmecilik / yönetim olayı* olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amerika'da 1960'lı yıllarda ayrımcılık karşıtı hareketlerin yaygınlaşmasıyla tartışılmaya başlanan eşitlik ve farklılıklar gibi konular; bir işletmecilik / yönetim olayı olarak ancak 1990'lı yıllarda kendisine bir zemin bulmuştur. Nitekim, 1950'li yıllara kadar işgücünün bileşimine pek önem verilmemiştir. 1990'lı yıllara kadar da konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ancak yapılan bu çalışmalar da, çalışanların çıkarlarını göz ardı etmiştir. Ayrıca, 1990'lı yıllarda Amerika'daki uygulamacılar için, demografik açıdan farklılaşan işgücünün nasıl yönetileceği konusu büyük ilgi toplamaya ve böylece farklılık konusu birçok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Sözü edilen araştırmaların çoğu konuyu farklı boyutlarda ele alıp farklı sonuçlara ulaşsa da, buluşulan ortak nokta, farklılıkların önemli bir örgütsel araştırma konusu olduğudur.

Farklılık kavramı ile insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar anlatılmak istenmektedir. Aslında insanlar arasında farklılık ve benzerlik şeklinde yorumlanabilecek tüm özelliklerin ortak bir karışımı şeklinde tanımlanabilen farklılık kavramı, örgütsel yaşamda bir çeşitliliğe ve güçlü bir mozaiğe işaret etmektedir.

Literatür incelendiğinde; bireyleri, grupları ve örgütü etkileyen çok boyutlu bir kavram olan farklılıklarla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, sistematik bir şekilde bu farklılıkların çalışma yaşamında yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Çoğu zaman farklılıkların, işletmelerin performans, verimlilik ve karlılık gibi amaçlarıyla doğrudan ilişkisini göstermeye çalışan araştırmalardan olumlu sonuç alınamasa da, konuyla ilgili çalışan araştırmacı ve uygulamacıların farklılıklar ve bu farklılıkların yönetilmesi gerektiğine yönelik duydukları inanca sadakatleri devam etmektedir. Bu inanç ve gerçekleştirilen bütün araştırmalar, bir yönetsel anlayış olarak "Farklılıkların yönetimine" büyük katkı sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi, bir çalışma alanı olarak; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve

insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinin kesişim noktasında yer almaktadır. Böyle bir kesişim noktasında olmak, konunun bir çalışma alanı olarak sınırlarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Ancak, konunun teorik açıdan gelişmesi ve uygulamaya dönük sağlıklı çalışmaların ve modellerin önerilebilmesi için bir zenginlik oluşturmaktadır.

Bir yönetsel anlayış ve işletmecilik uygulaması olarak farklılıkların yönetimi Amerika'da ve Avrupa'nın birçok ülkesinde meşruluğunu kanıtlamış bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte, farklılıklar, tüm dünyanın kaçamayacağı bir kader olarak görülürken; farklılıkların yönetimi, bir ölçüde dünyanın umudu olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, tüm yerel koşullarda ve ulusal çevrelerde konunun geçerliliğinin veya işletmelerin konuya bakış açılarının neler olacağına tespit edilmesi gerekmektedir.

Kuşkusuz farklılıkların yönetimi, hem tarihsel geçmişi hem de sınırlarının çok geniş olması nedeniyle, kuramsal açıdan zenginleştirilmesi ve sistematikleştirilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle, konu ile ilgili akademik araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmaların aynı zamanda, işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili farkındalıklarının artırılabilmesine de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Böylece uygulamacıların da bu alana ilgisini çekebilmek mümkün olacaktır.

Farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri ve çalışma biçimleri açısından farklılaşan bireylerin oluşturduğu işgücünün etkin şekilde yönetilmesine işaret etmektedir. Bu açıdan farklılıkların yönetimi, çeşitli yönlerde farklılaşan birey veya gruplarla ilgili yönetim stratejilerinin, politikalarının, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi gibi süreçlerden oluşmaktadır. Bu noktada, farklılıkların yönetiminin, işgücüne yönelik çeşitli uygulama ve programlardan oluştuğu ifade edilebilir.

Kapsadığı tüm programlar, uygulamalar ve hakkında gerçekleştirilen tüm araştırma ve çalışmalar, farklılıkların yönetiminin örgütsel bir uygulama ve araştırma alanı olarak zengin bir alan olduğunu göstermektedir. Özellikle, demografik özellikleri değişen bir nüfusa sahip olan, göç alan veya göç veren, tarihsel kökleri gereği geçmişinde birçok farklılık barındıran, küreselleşmenin etkilerine açık, çok uluslu işletmecilik anlayışının ve sosyal sorumluluk anlayışının giderek yaygınlaştığı

ve şirket evliliklerinin arttığı bir ülke olan Türkiye için bu alan daha da önem taşımaktadır.

Türkiye’de farklılıkların yönetimi son dönemlerde politikacıların söylemlerinden, günlük dildeki konuşmalara kadar yavaş yavaş yayılmaya başlayan bir kavramdır. Ayrıca “Farklılıkları yönetme” ifadesi, birçok firmanın misyon ifadelerinde de yer almaktadır. Literatürde ise konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar ancak son yıllarda ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmaların çoğu, tek (özellikle cinsiyet temelli) veya çoklu farklılık boyutlarına odaklanmakta ve konuyu farklı kapsamlarda ve bakış açılarıyla ele alarak bu alanın gelişimine katkı sağlamaktadır. Bilimsel araştırmaların yanında farklılıkların yönetiminin, çeşitli üniversitelerin lisans ve yüksek lisans programlarında, ya ders konusu olarak ya da ayrı bir ders olarak yer aldığına da rastlanılmaktadır.

Yapılan literatür araştırması sonucu, ülkemizde işgücü farklılıkları ve işgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili kapsamlı çalışmaların yapılmadığı görülmüştür. Halbuki, bazı ülke koşullarında bir anlayış olarak farklılıkların yönetiminin geçerliliğinin sorgulanması ve bir uygulama alanı olarak işletmecilerin konuya bakış açılarının değerlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu doğrultuda, ülkemiz gerçekleri açısından önemini her geçen gün daha fazla hissettirmesine rağmen, gerek akademik çalışmalar bakımından incelenmeye muhtaç ve gerekse de uygulamacılar açısından henüz yeterli farkındalık düzeyine ulaşamamış bir konu olan işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi konusu, tez çalışmamızda ayrıntılı bir biçimde incelenerek literatüre bir katkı yapılmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede tez çalışmasının kuramsal kısımlarında ayrıntılı bir biçimde yer verilen işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili bilgiler, yapmış olduğumuz alan araştırması ile günümüz işletmelerinin bu konuya bakış açıları; farklılıklarla ilgili uygulama veya anlayışlarının nedenleri, sonuçları, faydaları, maliyetleri, katkıları gibi boyutlarda analitik bir yaklaşımla desteklenmiştir. Ayrıca yapmış olduğumuz alan araştırmasında, işletmelerimizde farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, farklılık politikaları, bu politikaların fayda ve maliyetleri, farklılıklarla ilgili uygulamalara yönelik işletmelerin değerlendirmeleri gibi konular da incelenmiştir.

Tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır:

Tez çalışmamızın birinci bölümünde; farklılık kavramı tanımlanmakta ve farklılığın temel boyutları hakkında bilgi verilmektedir. Faktör yaklaşımları ve oranlar yaklaşımı, farklılığın temel boyutları ile ilgili yaklaşımlar olup, farklılık konusu bu iki yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir. Ardından farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar irdelenmiştir. Sosyal kimlik kuramı; benzerlik-çekim yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, örgütsel demografi ve ilişkisel demografi yaklaşımları şeklinde sıralanabilen bu kuramların ve yaklaşımların çoğu sosyal psikoloji alanından gelmektedir. Bu kuram ve yaklaşımlar, farklılıkların süreç içindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Daha sonra farklılıklarla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmektedir. İşgücü farklılıkları ile ilgili gerçekleştirilen bu araştırmalar, başka bir deyişle “Farklılık araştırmaları”, bir yönetsel anlayış olarak “Farklılıkların yönetimine” büyük katkı sağlamış çalışmalarlardır. Bu doğrultuda tez çalışmamızın bu kısmında, farklılık araştırmalarının kısa tarihçesi ve gelişimi ele alınarak; farklılık araştırmalarında yer alan çeşitli değişkenlerin incelenmesi ve son olarak bazı yazarların farklılık araştırmalarının geleceği hakkındaki görüş ve önerilerine yer verilmektedir. Daha sonra farklılıkların faydaları ve sakıncaları incelenmekte; farklılıkların yönetilmesi ihtiyacı ve gerekliliği ele alınmaktadır. Bu bölümde çeşitli yönleriyle ele alınan “Farklılık” kavramının genel olarak çalışma yaşamının yönetilmesi gereken bir boyutu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bölümde bir yönetim konusu olarak farklılıklarla ilgili genel bilgilere ayrıntılı biçimde yer verilmektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde; öncelikle “Farklılıkların yönetimi” kavramı tanımlanmakta, farklılıkların yönetiminin tarihçesi hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra farklılıkları yönetmenin birey, örgüt, toplum düzeyindeki faydaları açıklanmakta; ardından, belli başlı sınıflamalar çerçevesinde farklılıkların yönetimi modelleri ele alınmaktadır. Bu modeller, farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller, ara modeller, örgüt fonksiyonlarına ve çıktı değişkenlerine odaklı modeller, tam bütünleşme modeli ve kapsayıcı model şeklinde bir sınıflandırma ile incelenmektedir. Bu modellerin her biri, konunun kuramsal açıdan zenginleşmesine katkı sağlayan adımlar olarak kabul edilmektedir. Daha sonra, farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde yer alan çeşitli metaforlar, mitler ve söylemler incelenmekte; farklılıkların yönetimi ile ilgili programlar ve uygulamalar hakkında bilgi verilmektedir. Ardından farklılıkların yönetimi anlayışının, Amerika sınırlarını aşarak yayıldığı diğer ülkelerdeki etkilerine kısaca yer verilmekte ve son olarak Türkiye’de farklılıkların

yönetimi anlayışı hem literatürde hem de uygulamadaki yeri açısından değerlendirilmektedir.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümü olan uygulama bölümünde; işgücünün çeşitli boyutlar (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik, eski hükümlü olma, kültür, cinsel yönelim, medeni durum vb.) açısından sahip olduğu farklılıkları değerlendirmek ve işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarını saptamak amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmasından elde edilen veri ve bulgulara yer verilmekte; konuya ilişkin genel bir durum tespiti yapılarak, farklılıkların yönetimi anlayışının bir uygulama alanı olarak geçerliliği irdelenmektedir.

Çalışmamızın sonuç ve öneriler kısmında ise, araştırmadan elde edilen genel bulgulara ve önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI, YAKLAŞIMLARI, FAYDALARI / SAKINCALARI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE DUYULAN İHTİYAÇ

Tez çalışmasının bu bölümünde; öncelikle “Farklılık” kavramı tanımlanmakta ve farklılığın temel boyutları hakkında bilgi verilmektedir. Ardından farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ile farklılıklarla ilgili yapılan araştırmalar incelenmektedir. Daha sonra farklılıkların faydaları ve sakıncaları ile farklılıkların yönetilmesi ihtiyacı ve gerekliliği ele alınmaktadır.

1.1. FARKLILIK KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR

Farklılık, bünyesinde çeşitli yorumları barındıran bir kavramdır. Bu nedenle, konuyla ilgili herhangi bir tartışmanın veya çalışmanın anlamlı olabilmesi için, öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin açıklanması gerekmektedir (Hubbard, 2004: 27). Aşağıda literatürde yer alan “Farklılık” tanımlarından bazılarına yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır. Yine Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, felsefe alanında farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 05.10.2007).

Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre ise farklılık (diversity); “Farklı olma, birbirine benzememe, farklı tür ve çeşit (being diverse, unlikeness, different kind, variety)” şeklinde ifade edilmektedir (<http://dictionary.oed.com>, 05.10.2007).

Williams ve O’Reilly’ye göre (1998) farklılık; “Bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı, *herhangi bir özellik*” şeklinde tanımlanırken (Mannix ve Neale, 2005: 31); Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) tarafından yapılmış olan bir çalışmada farklılıklar; “Bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki, *kişisel özelliklerin dağılımı*” şeklinde tanımlanmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 802).

Hubbard'a göre (2004) ise farklılıklar, "Örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle nitelendirilebilecek *ortak (kollektif) bir karışım*"a işaret etmektedir. Bu tanıma göre farklılıklar; herkesi ve herkesin farklılıklar ve benzerlikleri ile sahip olduğu özellikler, süreçler, sistemler ve örgütün cevap vermek zorunda olduğu küresel koşullardaki çeşitliliği içeren bir karışım, mozaiktir (Hubbard, 2004: 27-28).

Literatürde farklılıkların, grup ya da işgücü bileşimini (kompozisyonunu) tanımlamak amacıyla kullanıldığına rastlanmaktadır. McGrath, Berdahl ve Arrow (1995) tarafından farklılıkların "Grup üyeleri arasındaki demografik farklılıklara işaret eden özellikler" şeklinde düşünülebileceği belirtildiği gibi; Jackson, May ve Whitney (1995) tarafından farklılıklar, "Sosyal bir birimin üyeleri arasında var olan farklar" şeklinde tanımlanmaktadır (Hays-Thomas, 2004: 10). Benzer şekilde Larkey de (1996) farklılıkları "Kültürel gruplar arasında çeşitli davranışlarla sonuçlanan *farklılıklar* (başka gruplarla ilişkide olan grup üyelerinin kimlik farklılıkları gibi)" şeklinde ele almaktadır (Roberson, 2006: 214).

En kapsamlı farklılık tanımlarından biri ise, R. Roosevelt Thomas (1991) tarafından yapılmıştır. Thomas'a göre farklılıklar *herkesi* kapsamaktadır. Thomas farklılık tanımını; yaş, kişisel geçmiş / alt yapı (background), kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel yönelim, coğrafik köken, yönetimde olma / olmama durumu gibi nitelikleri de ekleyerek genişletmiştir. Thomas (1996) daha sonra; "Farklılıklar; *farklar* ve *benzerliklerle* nitelendirilen unsurların bir karmasını yansıtmaktadır" şeklinde bir farklılık tanımlaması yapmıştır (Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 238-239).

Thomas'a göre (1996) farklılıklar; çalışanlar, rakip firmalar, örgütsel fonksiyonlar ve ürünler vb. bir karışım içinde yer alan "Bireyler arasındaki benzerlik ve farklılıklara" işaret etmektedir. Buna göre karışımın içindeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça, farklılıklar da artmaktadır. Çalışma yaşamı göz önüne alınarak yapılan bazı farklılık tanımlarında; "İnsanlar arasındaki *işe kabul edilme, iş performansı, iş doyumu ya da örgütteki ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar*" anlatılmak istenmektedir (Hays-Thomas, 2004: 10, 12).

Farklılık kavramı, çeşitli özellikler dikkate alınarak birçok şekilde tanımlanabilmektedir. Cox (1993) farklılıkları, “Sosyal bir sistem içinde kültürel açıdan farklı bir gruba üye olan insanların temsil edilmesi” şeklinde tanımlarken; Jamiesson ve O’Mara (1991), kadınlar ve teni renkli insanları kapsayan tanımları genişleterek; değerler, inançlar, yaş, engellilik ve eğitim gibi özellikleri de farklılıklar kapsamında ele almışlardır (Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 238).

Farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirten McGrath, Berdahl ve Arrow’a göre (1995) ise farklılıklar; “Demografik (ırk, cinsiyet, yaş vb.); işle ilgili bilgi ve yetenekler; değerler, inançlar ve tutumlar; kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller; örgütteki statü / konum gibi özelliklerin bütünü” ifade etmektedir (Point ve Singh, 2003: 751).

Farklılıklar daha önce de belirtildiği gibi; “İnsanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler açısından var olan farklar (differences)” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı farklılık tanımları; etnik köken, ulusal köken, sınıf, din, öğrenme ve iletişim tarzı, doğum yeri ve meslek gibi çeşitli boyutları da içermektedir (Sonnenschein, 1997: 3). Başka bir deyişle farklılıklar, bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan kişiye özgü içsel ve dışsal özellikleri ifade etmektedir (Mujtaba, 2007: 5, 13).

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 olma”ya dikkat çektiği görülmektedir. Bazı tanımlar ise, “Korunan gruplara” ağırlık vermektedir. Aşağıda farklılıklarla ilgili, bu gruplama doğrultusunda yapılan açıklamalar yer almaktadır (Hays-Thomas, 2004: 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 farklara odaklanmaktadır. 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 olarak 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 çalıştırmaları gerektiğini belirterek korumaktadır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, konu ile ilgili yapılan çeşitli farklılık tanımları, odaklanılan boyutlara / özelliklere göre değişmekte ve çeşitlenmektedir. Başka bir deyişle, literatürde farklı yazarlar tarafından odaklanılan çeşitli farklılık boyutları bulunmaktadır. Daha kapsamlı bir farklılık tanımına ulaşabilmek için, bu boyutların ayrı bir başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür.

1.2. FARKLILIK BOYUTLARI

İnsanlar çeşitli biçim, boyut ve renkte dünyaya gelirler. Aslında bu çeşitlilik, onları birbirlerinden (ve / veya *diğerlerinden*) ayıran şeydir. Kendi türünün üyeleri olarak tüm insanlar, “İnsan” olmanın önemli unsurlarını paylaşırken; aynı zamanda birbirlerinden farklılaşmaktadır. İnsanları, bireyler ve gruplar olarak birbirlerinden (*diğerlerinden*) ayıran ve farklılaştıran biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Tüm bu farklılıklar, insanların “Farklılıklar yelpazesini” (the spectrum of human diversity) oluşturmaktadır (Hubbard, 2004: 29). Farklı yazarlar tarafından, her biri bu farklılık yelpazesine dahil olan birçok farklılık boyutu sıralanmaktadır. Aşağıda bu boyutlarla ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Esty, Griffin ve Hirsch (1995) çalışma yaşamında “En önemli veya kritik” olduğunu düşündükleri on farklılık boyutuna odaklanmışlardır (Bknz. Şekil 1.1). Yazarlar, tanımladıkları boyutların içine; zeka, kişilik tipi, fiziksel güzellik ya da hobi gibi, insanların birbirinden farklılaştıkları özellikleri dahil etmemişlerdir. Seçilmiş olan bu on özellik, grup kimliğinin oluşumuna katkı sağlayan özelliklerdir. Nitekim yazarlar, birçok insan için bu boyutların özel anlamlar taşıdığını belirtmektedirler (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 3-4).

Şekil 1.1. Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar



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

Şekilde görülen her bir farklılık boyutuna göre, insanlar aşağıdaki şekillerde farklılaşmaktadır ve yazarlara göre bu boyutların tümünü içeren farklılık tanımları, “Kapsayıcı” tanımlar olarak literatürde yerini almaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 7):

- Erkekler ve kadınlar
- Renkli ırk (zenciler vb.)
- Çeşitli kültürlerden insanlar
- Farklı dinlerden insanlar
- Yaşlı ve genç çalışanlar
- Gayler, homoseksüeller, lezbiyenler ve biseksüeller

- Farklı sınıflardan insanlar
- Örgütün farklı basamaklarından olan insanlar
- Farklı ailevi sorumlulukları olan çalışanlar
- Yabancı uyruklu bireyler
- Engelli insanlar

Sonnenschein'a göre (1997) ise farklılık kavramı, herkesi ve insanların tüm özelliklerini içermektedir. O'na göre, Amerika'da çoğunluğu oluşturduğu düşünülen *beyazlar* da bu tanımın dışında tutulmamaktadır. Aksine, farklılıkların yönetimi anlayışında, onlar da yönetilmesi gereken farklılıkların bir parçası olmaktadır (Sonnenschein, 1997: v). Nitekim Loden'a göre de (1991) farklılık kavramı, tüm insanları kapsamakta ve bireyler arasındaki her türlü "İnsani özelliğe" işaret etmektedir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000: 143).

Kuşkusuz farklılıklarla ilgili literatürde yer alan tanımlarla, uygulamadaki tanımlar, çoğu zaman birbiriyle örtüşmemektedir. Farklılıklar ile genellikle; örgüt içindeki bireylerin çeşitli yönlerden farklılaşması anlatılmak istenmektedir. Farklılaşılacak boyutlar; ırk, din, yaş, kişilik özellikleri, çalışma tarzı, çalışılan bölüm vb. olabilir. Uygulamada ise, birçok örgütün farklılık programlarının sadece kanunlarda adı geçen boyutlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (ırk, din, cinsiyet, yaş ve engellilik gibi) (Overmyer Day, 1995: 26).

Literatürdeki farklılık tanımlarının uygulamadaki tanımlarla örtüşmemesinin bir nedeni; örgütlerin veya örgüt yöneticilerinin farklılıklarla ilgili sahip olduğu tarafsızlıkların, tanımları netlikten uzaklaştırmasıdır. Başka bir deyişle, farklılık kavramı genellikle, yönetici ve idarecilerin konumlandığı veya tanımladığı şekilde anlam bulmaktadır. Nitekim yöneticiler "Farklılıkların herkesi içerdigi" yönündeki önemli mesajı içselleştiremediklerinde, yaptıkları yorumlar genellikle sadece *bazı* farklılık boyutlarını kapsamaktadır (Hubbard, 2004: 28).

Farklılık boyutlarına ilişkin bu açıklamanın ardından; bir sonraki kısımda, farklılık boyutları ile ilgili yaklaşımlara yer verilmektedir.

1.3. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Farklılık boyutlarının / türlerinin kategorileştirilmesi (gruplandırılması) konusunda *iki temel yaklaşım* bulunmaktadır. Bunlardan birisi, farklılık türlerinin tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgilenen ve “Faktörleri” dikkate alan “Faktör yaklaşımı”dır. *Gözle görünen ve görünmeyen farklılıklar* şeklinde “İki faktörlü farklılık boyutu” saptamak ya da daha kapsamlı boyutlar geliştirerek “Çok faktörlü yaklaşımlar” benimsemek bu yaklaşıma örnek teşkil etmektedir. İkinci yaklaşım ise, *çoğunluk üyelerinin içinde azınlıkların oranını* saptama amacı güden “Oranlar yaklaşımı”dır. Bu yaklaşım, farklılık türlerinin değişebileceğini varsayar ve bu nedenle oranlara odaklanır (Mannix ve Neale, 2005: 35). Bu yaklaşımlarla ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.3.1. Faktör Yaklaşımları

Farklılık türlerinin gruplandırılması konusundaki ilk yaklaşım olan “Faktör yaklaşımları” kendi içinde iki alt gruba ayrılmaktadır: (a) ***İki kategorili (gruplu) farklılıklar yaklaşımı***, (b) ***Çok kategorili (gruplu) farklılıklar yaklaşımı***.

1.3.1.1. İki Kategorili (Gruplu) Farklılıklar Yaklaşımı

İki kategorili farklılık yaklaşımları; birincil ve ikincil farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar ile işle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar olmak üzere aşağıda ele alınmaktadır.

1.3.1.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

İnsanlar birbirinden “Farklı” olduklarına göre, farklılığın tanımı da insanın önemli niteliklerini içermek durumundadır. Bu nitelikler; bireylerin değerlerini, sahip oldukları avantajları, kendileri ve diğer iş arkadaşları ile ilgili algılarını etkileyen ve neden ortak özelliklere sahip bireylerden oluşan büyük alt gruplara dahil olduklarını açıklayan niteliklerdir. Bu kriterleri kullanarak, çalışma yaşamında farklılıklarla ilgili yapılacak olan tanımların asgari düzeyde aşağıdaki özellikleri içermesi gerektiği söylenebilir (Hubbard, 2004: 29-30):

- Yaş
- Etnik köken (etnisite)
- Cinsiyet
- Zihinsel / fiziksel yeterlilikler ve özellikler
- Irk
- Cinsel yönelim

Bu altı farklılık, *birincil (temel)* farklılık boyutları olarak ifade edilmektedir. Çünkü bu boyutların erken sosyalleşmeye önemli etkileri bulunmaktadır. Yaşamın her aşamasında güçlü ve sürekli etkiler yarattığı düşünülen bu altı boyut; *farklı* kimliklerimizin temelini oluşturan özellikleri temsil etmektedir. Bütün bireyler, çeşitli boyutlarda farklılıklara sahip olup, bu farklılıklar aracılığıyla yaşamlarında çeşitli deneyimler kazanmaktadırlar. Her insanda temel olarak, en az bu altı boyuta ilişkin özellikler bulunmaktadır. *Birincil* boyutların dışında; değerleri, beklentileri ve deneyimleri şekillendirmede önemli rol oynayan birkaç *ikincil* boyut da bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda sıralanmaktadır (Hubbard, 2004: 30-31):

- İletişim tarzı
- Eğitim
- Ailevi durum
- Askerlik deneyimi
- Örgütteki rol ve çalışılan hiyerarşik kademe (basamak)
- Din
- Ana dil
- Coğrafik konum / mevki
- Gelir düzeyi
- Çalışma / iş deneyimi
- Çalışma tarzı

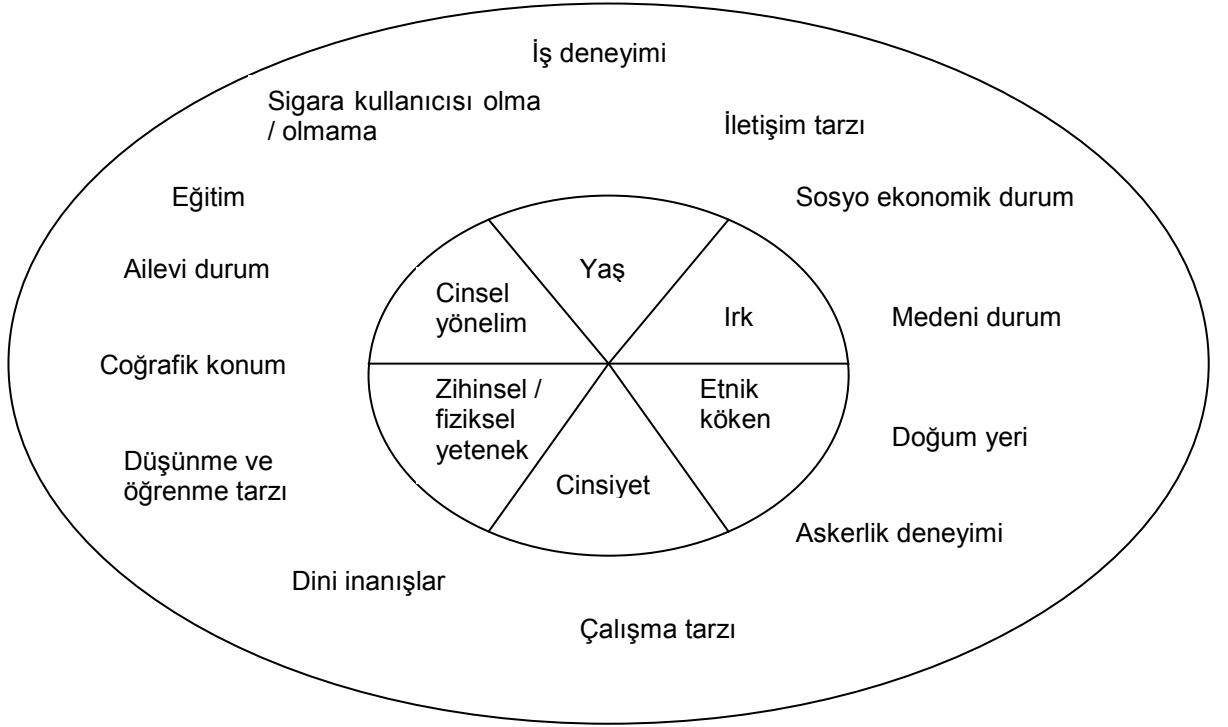
Birincil boyutlar gibi, ikincil boyutlar da belirli özellikler taşımaktadır. Bu özellikler genellikle daha çeşitli, diğer kişilerce daha az gözle görülebilir ve kişisel hayata etki derecesi bakımından daha değişkendir. İkincil boyutlardan bazıları, kontrol ya da tercih bileşenlerini içerir. Çünkü insanlar bu boyutları elde edebilir, bu boyutlardan bıkebilir ve onları değiştirebilir. Bu boyutların gücü sürekli değildir ve birincil boyutlara kıyasla daha kişiseldir. Birçok insan, yaşam boyu etkisi (birincil boyutlara kıyasla) daha az olan bu boyutların herhangi bir zamanda yaratacağı

etkiyle daha çok ilgilenmektedir. Genellikle, ikincil boyutlarla, insanların hayatlarındaki olaylar arasındaki ilişkiyi görmek daha kolaydır. Örneğin, insanların ana dillerinin iletişim tarzlarını etkilemesi, eğitim seviyelerinin örgüt içindeki rollerini ve hiyerarşideki yerlerini etkilemesi gibi (Hubbard, 2004: 31; Kirton ve Greene, 2005: 7).

Gözle görülebilir olan birincil boyutlar, iletişim kurmaya başlamadan insanlar tarafından bilinenleri içermektedir. Çünkü cinsel yönelim dışında, bu boyutların hepsi fiziksel olarak gözle görülebilir. İnsanlar, birincil boyutlara ilişkin kalıplaşmış yargılara sahip oldukları zaman, bu özelliklere karşı duyarlı olabilirler. İkincil boyutlara karşı ise insanlar genellikle *daha az* duyarlıdırlar. Çünkü bu özellikler, insanların üzerinde bir seçim yaptığı ya da değiştirme gücüne sahip olduğu bileşenlerdir. Aynı zamanda, insanların ikincil boyutlarla ilgili, diğer insanlara bilgi verip vermeme konusunda da seçim yapma hakkı bulunmaktadır. Kişi eğer isterse bu boyutlara ilişkin bilgilerini diğerlerinden gizleyebilir. Birincil ve ikincil boyutlar, kültür ya da iletişim tarzının ötesinde, herkesin “Biricikliğini” anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu boyutlar, “Eşsiz bireyler (biricik – unique individuals)” olarak insanların gerçekten “Kim olduklarını” anlamalarına yardımcı olmaktadır (Hubbard, 2004: 32).

Yukarıda verilen bilgilerden hareketle farklılığın birincil ve ikincil boyutları, Şekil 1.2.’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 1.2. Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları



Kaynak: Hubbard, 2004, s. 32.

1.3.1.1.2. Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar

Harrison, Price ve Bell (1998); farklılıkları, yüzeysel farklılıklar ve derin farklılıklar olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Yüzeysel farklılıklar (surface-level diversity), ırk ve cinsiyet gibi görünür işaretleri yansıtmaktadır. Bunun zıttı olarak derin farklılıklar ise (deep level diversity), düşünce ve tutumlardaki farklılaşmalara işaret etmektedir. Başka bir deyişle, yüzeysel farklılıklar, demografik farklılıkları; derin farklılıklar ise tutumsal farklılıkları içermektedir (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96).

Yüzeysel farklılıklar açısından homojen olan gruplar, heterojen olan gruplara kıyasla; işler konusunda daha hızlı mutabakat sağlayarak, görevleri daha kısa sürede sonuçlandırır. Homojen grup üyelerine, sahip oldukları derin düzeydeki benzerliklerini keşfetmeleri için fırsat verildiğinde, grup üyeleri kendilerini birbirlerine daha yakın hissetmekte ve birbirlerini daha cazip olarak algılamaktadırlar. Yüzeysel

farklılıklar açısından homojen olan gruplar, derin düzeyde benzerlikleri olduğunu fark ettikleri zaman çok daha iyi performans göstermektedir. Yüzeysel düzeyde farklılıkları olan heterojen gruplarda ise, derin düzeydeki farklılıkları keşfetmiş olmanın, homojen gruplardaki kadar büyük bir anlam taşımadığı söylenebilir (Philips, Northcraft ve Neale, 2006: 467).

Farklılıkları yönetme çabalarında; sadece yüzeysel farklılıklara yönelmenin, çalışma takımlarında duygusal çatışmalara neden olduğu ifade edilmektedir (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999). Ancak, derin farklılıklara özen gösterildiğinde veya bu farklılıkların değeri anlaşıldığında, örgütlerin duygusal çatışmaların oluşumunu azaltabilmesi mümkün olmaktadır (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 34-35).

Farklılıkları yönetmek söz konusu olduğunda, örgüt yönetiminin hem yüzeysel hem derin düzeydeki farklılıklara özen göstermesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kuşkusuz, derin düzeydeki farklılıklar söz konusu olduğunda, farklılıkları yönetmek çok daha zorlaşmaktadır. Ancak bazı yazarlara göre, en büyük avantaj o zaman sağlanmaktadır (Sonnenschein, 1997: 3).

Örgütler, derin düzeydeki farklılıklardan yararlanabilmek için; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına önem vererek, tüm çalışanlara eşit istihdam fırsatı yaratmalıdır. Ayrıca, bir işletmeye demografik açıdan birbirinden farklı olan yeni insanlar geldiğinde; örgütün, *farklı* işgücünün sahip olduğu derin düzeydeki farklılıkları kabul edebilmesi için, sistemlerin yeniden düzenlenmesi de gerekebilir (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 35).

1.3.1.1.3. Gözlenebilen ve Gözlenemeyen (Daha Az Gözlenebilen) Farklılıklar

Jackson, May ve Whitney (1995) ile Milliken ve Martins (1996) farklılıkları; gözlenebilen (kolaylıkla gözlenebilen / readily detectable) ve gözlenemeyen (daha az gözlenebilen / less observable) olmak üzere iki grupta ele almaktadır (Webber ve Donahue, 2001: 142).

Gözlenebilir farklılık boyutları; cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi niteliklerden oluşmakta ve bu boyutlara yönelik ayrımcılık genellikle yasal olarak engellenmektedir. Gözlenemeyen farklılık boyutları ise; çalışanlar arasındaki kültürel, bilişsel ve teknik farklılıkları içermektedir. Bu doğrultuda genel olarak farklılıkların "Çeşitli kimlik gruplarında yer alan insanların, çalışma yaşamına

getirdiği farklı bakış açıları ve yaklaşımları"nı temsil ettiğini söylemek mümkündür (Thomas ve Ely, 1996: Roberson, 2006: 214).

Litvin'e göre (1997) gözle görülebilen ve görülemeyen farklılıklar aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Point ve Singh, 2003: 751):

a. Gözle görülebilir farklılık boyutları

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Fiziksel nitelik / yeterlilikler
- Irk
- Cinsel yönelim

b. Gözle görülemez farklılık boyutları

- Eğitim
- Coğrafi konum / mevki
- Gelir
- Medeni durum
- Askerlik deneyimi
- Ebeveyn durumu
- Dini inançlar
- İş deneyimi

İlk grupta yer alan boyutlar, daha gözle görülebilir iken; ikinci grupta yer alan boyutlar, daha az gözle görülebilir hatta çoğu zaman "Gözle görülemez" boyutlara işaret etmektedir.

1.3.1.1.4. İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar

Pelled (Pelled, 1996; Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999; Simons, Pelled ve Smith, 1999), farklılık boyutlarını çalışma gruplarının performansı ile ilişkilendirmiş ve işle yüksek düzeyde ilgili olan farklılıklar (highly job-related) ve işle düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar (less job-related) olmak üzere iki farklılık kategorisi belirlemiştir. Bu gruplamada, işle ilgili olma (job relatedness) derecesi ile anlatılmak istenen; işle veya görevle ilgili beceri, tecrübe ve bakış açıları kapsayan özelliklerdir. İşle ilgili olma derecesi önemlidir. Çünkü, hangi tür farklılığın, daha

yüksek bir takım performansına ulaşmayı sağlayacak bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini açıklamaktadır (Webber ve Donahue, 2001: 142-143).

Simons, Pelled ve Smith (1999); işle ilgili olma derecesi yüksek ve düşük olan farklılıklar üzerine gerçekleştirmiş oldukları araştırmada; üst yönetim takımlarında var olduğu düşünülen dört tür demografik farklılığa odaklanmışlardır. Bunlar, fonksiyonel uzmanlık konusundaki farklılaşma, eğitim seviyesi, kıdem ve yaş'tır. Bu demografik değişkenler arasında; uzmanlık, eğitim seviyesi ve kıdem işle ilgisi daha çok olan farklılıklar olarak sınıflandırılmıştır. Yaş farklılığı ise, diğer değişkenlere nazaran işle ilgisi daha az olan bir farklılık olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda; işle ilgisi daha çok olan farklılık türlerinin (eğitim seviyesi, kıdem veya işletmede çalışma süresi vb. gibi) finansal performansı etkilediği, işle ilgisi daha az olan farklılık türlerinin ise (yaş gibi) finansal performansı etkilemediği bulgulanmıştır (Simons, Pelled ve Smith, 1999: 662-663).

1.3.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

Farklılıkları iki kategorili (gruplu) tanımlama çabalarında; kısıtlı bir değişkenler seti ile ölçüm yapılmaya çalışılmakta ve genellikle tek bir özellik odak noktası olarak alınmaktadır. Bu sınırlılığı aşabilmek için, farklılıkları çok boyutlu bir kavram olarak ele almak ve ölçümlemeye çalışmak yoluna gidilmiştir. Bu yaklaşımda, farklılıklar bir özellikler dizisi ya da profili şeklinde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çok boyutlu yaklaşımlarda; bazı gruplar oluşturulmakta ve bu gruplar arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 36). Aşağıda çeşitli yazarlar tarafından önerilen çok kategorili (gruplu) farklılık yaklaşımlarına yer verilmektedir.

McGrath, Berdahl ve Arrow (1995), farklılıkları beş gruba ayırarak ele almaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 36):

- a. Demografik özellikler (sosyal kategori)
- b. İşle veya görevle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler (KSAs / knowledge, skills, abilities)
- c. Değer, inanç ve tutumlar (VBAs / values, beliefs, attitudes)
- d. Kişilik, bilişsel stil ve davranış tarzı (PCBs / personality, cognitive style, behavioral style)
- e. Örgütteki veya çalışma grubundaki statü / konum

McGrath, Berdahl ve Arrow (1995), bu farklılık boyutlarının; *örgüt performansını artırdıkları sürece* “İşlevsel özellikler” olarak değerlendirilebileceklerini belirtmektedir (Schneider ve Northcraft, 1999: 1446).

Mannix ve Neale (2005) ise farklılık türlerini ve kategorilerini Tablo 1.1.’de görüldüğü gibi ele almaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 36):

Tablo 1.1. Farklılık Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)

Sosyal kategori farklılıkları	Irk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim Fiziksel yeterlilik (engellilik vb.)
Bilgi ve beceri farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ya da uzmanlık Gelişim (kişisel eğitim ve gelişim) Deneyim Yetenekler
Değer ve inanç farklılıkları	Kültürel geçmiş / deneyim İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal yapı Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıkları	Hizmet süresi Ünvan
Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar	İşle ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal topluluk bağları Grup içi üyelikler

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

Point ve Singh (2003) tarafından, (sekiz farklı ülkeyi kapsayacak şekilde) 174 işletmenin web sitelerinin tarandığı ve işletmelerin “Farklılıklara” ilişkin söylemlerinin incelendiği bir araştırmada; toplam 27 farklılık boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlardan; işletmelerde en çok vurgulanan ilk altısı şu şekilde sıralanmaktadır: Cinsiyet

(işletmelerin % 48'i tarafından vurgulanmıştır), kültür (% 45), ırk ve etnik köken (% 37), yaş (% 31), ulus ve ülke kökeni (% 29) ve engellilik (% 28). En sık vurgulanan bu boyutlardan cinsiyet, ırk / etnik köken, yaş ve engellilik; aynı zamanda literatürde en çok çalışılan farklılık boyutlarıdır. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan 27 boyut; coğrafik farklılıklar, görünür farklılıklar, düşünce ve inanç farklılıkları, sosyal statü farklılıkları, eğitim ve mesleki geçmiş farklılıkları ile diğer farklılıklar olmak üzere altı grup altında toplanmıştır (Point ve Singh, 2003: 756-757). Bu altı grup ve 27 boyuta ilişkin bilgilere Tablo 1.2.'de yer verilmektedir.

Tablo 1.2. Farklılık Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)

Coğrafik farklılıklar	Kültür Uyruk Dil Coğrafik bölge / konum / yöre
Görünür farklılıklar	Cinsiyet İrk / etnik köken Yaş Engellilik Ten rengi Dövmeler / fiziksel görüntü / yaşam tarzı
Düşünce, inanç ve yönelim Farklılıkları	Din Cinsel yönelim Siyasi görüş Sendikal bağlılık Düşünce tarzı
Sosyal statü farklılıkları	Medeni durum Sosyal sınıf / kast Ebeveyn statüsü Ailevi statü / konum Sağlık durumu
Eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş (altyapı / background) farklılıkları	Deneyim Kişisel donanım Meslek Eğitim Genel geçmiş
Diğer Farklılıklar	Belirgin olmayan farklılıklar (hangi gruba dahil olacağı net olmayan farklılıklar) Genel farklılıklar (herhangi bir grup içinde yer alabilen farklılıklar)

Kaynak: Point ve Singh, 2003, s. 757.

Hubbard (2004) ise farklılıkları; bazen birbirine bağlı, bazen de birbirini kapsayacak şekilde dört açıdan değerlendirmektedir: İşgücü farklılıkları (workforce diversity), davranışsal farklılıklar (behavioral diversity), yapısal farklılıklar (structural diversity) ve faaliyet farklılıkları (business diversity) (Hubbard, 2004: 27-28):

- **İşgücü farklılıkları;** örgüt çalışanlarının ve grupların kimliklerine ilişkin özelliklerini kapsamaktadır (cinsiyet, ırk, etnik köken, milliyet, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik, yaş, ailevi durum, ekonomik geçmiş ve konum, coğrafik bölge ve yöre gibi). İşgücü farklılıkları aynı zamanda, işgücü piyasasındaki demografik değişiklikleri de içermektedir.
- **Davranışsal farklılıklar;** çalışanların hem beklenti ve tutumlarındaki değişiklikleri; hem de çalışma, düşünme, öğrenme ve iletişim tarzları ile amaç, inanç ve değer sistemlerini kapsamaktadır.
- **Yapısal farklılıklar;** fonksiyonlar, hiyerarşik kademeler, bölümler, ana şirket ve yan kuruluşlar, stratejik birleşmeler ve ortak girişimlerde yer alan örgütler arasındaki etkileşimleri kapsamaktadır. Örgütler daha esnek, daha takım çalışması odaklı, çoklu ve çapraz fonksiyonlara sahip ve daha az kademeli bir yapıya sahip olmaya çalıştıkça, bu farklılık türünün daha önemli hale geleceği düşünülmektedir.
- **Faaliyet farklılıkları;** tüketici pazarının genişlemesi ve bölümlere ayrılması, sunulan mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, örgütün çalıştığı ve rekabet ettiği faaliyet çevresinin değişkenliği (yasa ve kurallar, işgücü piyasasının gerçekleri, toplumsal ve sosyal beklentiler / ilişkiler, işletmecilik kültürü ve normları), rekabetçi baskılardaki artış, küreselleşme, ürün teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda müşterilerin değişen demografik özellikleri ve değişen işletme / hükümet ilişkilerinin hepsi; örgütlerin faaliyet farklılıklarına cevap verme ve bu farklılıkları etkileme güçlerini değerlendirmeleri ihtiyacına işaret etmektedir.

Jehn, Northcraft ve Neale (1999) tarafından yapılan farklılık gruplandırması ise; "Bilgiye dayalı farklılıklar (informational diversity), sosyal kategori farklılıkları (social category diversity) ve değer farklılıkları (value diversity)" şeklindedir (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 756).

Jehn, Northcraft ve Neale (1999), tek başına “Sosyal kategori farklılıkları” gibi tipik tanımlamaları eleştirmişler ve bu doğrultuda; birbirinden ayrı ayrı incelenmesi gereken üç farklılık kategorisi (grubu) olduğunu belirtmişlerdir.

- **Bilgiye dayalı farklılıklar:** Bu farklılıkların kökeni; farklı eğitim geçmişlerine, iş deneyimlerine ve sahip olunan kişisel gelişim imkanlarına dayanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 36). Başka bir deyişle, bilgiye dayalı farklılıklar; grup üyelerinin gruba beraberlerinde getirdikleri farklı bilgileri ve bilgiye dayalı farklı bakış açılarını, kısacası *bilgi tabanlı* farklılıkları ifade etmektedir. Bilgi ile ilgili farklılıklar; aynı zamanda farklı insanların örgüte getirdiği çeşitli “Bilgi seti, yetenekler, beceriler ya da vizyonlar”ı da kapsamaktadır (Eckel ve Grossman, 2005: 372). Grup üyeleri arasında; eğitim geçmişi, çalışma deneyimi ve uzmanlık gibi alanlarda söz konusu olan farklılıklar; o grubun farklı görüş ve bakış açılarına sahip olma olasılığını artırmaktadır (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 743; Mannix ve Neale, 2005: 36).
- **Sosyal kategori farklılıkları:** “Bilgiye dayalı farklılıklar, örgütler için önemli bir kaynak oluşturan farklılıklar iken; sosyal kategori farklılıkları, en çok dikkat çeken farklılık türü olarak nitelendirilmektedir (McGrath, Berdahl ve Arrow, 1996). Sosyal kategori farklılıkları; grup üyeleri arasında ırk, cinsiyet, etnik köken gibi açık ve gözle görülebilir farklılıklara işaret etmektedir (Jackson, 1992; Pelled, 1996). Tajfel ve Turner’a göre (1986); sosyal kategori farklılıkları, sosyal kimlik etkileşimlerinden dolayı, grup ilişkilerini etkilemektedir” (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 744-745).
- **Değer farklılıkları:** Jehn, Northcraft ve Neale’ye göre (1999); “Grup üyelerinin, temel çalışma faaliyetleri ve amaçları konusunda farklı anlayışlara sahip olmalarını” ifade eden *değer farklılıkları*, sosyal kategori farklılıklarından bağımsız olarak açıklanmalıdır. Değer farklılıkları, bir çalışma grubu üyelerinin; “Görevler, hedefler ve misyonun ne olması gerektiği konusunda” grup üyelerinden farklı düşünmesine işaret etmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 36). Bu tip farklılıklar birçok açıdan hem *görev çatışmalarına* hem de *süreç çatışmalarına* neden olabilmektedir. Grup üyelerinin amaçlar ve değerler konusunda benzer duygu ve düşüncelere sahip olması ise, Hackman’a göre (1990) grup içindeki kişilerarası ilişkileri

güçlendirebilmekte; Jehn'e göre (1994), üyeler arasında yaşanan ilişki çatışmalarını azaltabilmektedir (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 745).

Jehn, Northcraft ve Neale'ye göre (1999), farklılık tipolojilerinde; hangi niteliklerin hangi türe girdiği konusunda karışıklıklar yaşanabilmektedir. Ancak, çok boyutlu yaklaşımlar; farklılık boyutlarının grup süreçlerini ve performanslarını nasıl etkilediğini ve bu boyutların birbirleri arasındaki ilişkilerini ele aldığı için önemlidir. Bu yaklaşımlar aynı zamanda, *çeşitli farklılık tiplerinin her durumda aynı etkiyi yaratacağı* veya *her bir farklılık türünün aynı öneme sahip olduğu varsayımını* kabul etmediği için de ayrı bir önem taşımaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 38).

1.3.2. Oranlar Yaklaşımı

Oranlar yaklaşımı; faktör yaklaşımına *alternatif* bir yaklaşımdır. Oranlar yaklaşımında, grup içindeki azınlık / çoğunluk oranına bakılmaktadır. Blau'nun (1977) "Eşitsizlik ve Heterojenlik (Inequality and Heterogeneity)" isimli çalışmasında; demografik açıdan farklı olan gruplarda bu oranların ilişki kalitesini önemli ölçüde belirlediği vurgulanmaktadır. Kanter'in (1977) "Örgütün Kadın ve Erkekleri (Men and Women of the Organization)" isimli çalışmasında da, oranların grup çıktılarına etkisi değerlendirildiğinde, grup içi ve grup dışı oranların önemli olduğu belirtilmektedir. Kanter'in (1977) bu yaklaşıma ilişkin ileri sürdüğü kuramsal çerçevede, dört temel grup tipi yer almaktadır. Bu grup tipleri, azınlık / çoğunluk oranları dikkate alınarak belirlenmiştir (Mannix ve Neale, 2005: 37):

- *Tek tip (uniform) gruplarda*, tüm grup üyeleri aynı konumdadır (örneğin sadece erkeklerden oluşan bir grup).
- *Çarpık / yatık (skewed) gruplarda*, grubun % 1 ila % 15'ini azınlıklar oluşturmaktadır.
- *Meyilli (tilted) gruplarda*, azınlıkların oranı % 15 ila % 35 arasında değişmektedir.
- Son olarak *dengeli (balanced) gruplarda*, azınlıkların ve çoğunlukların oranı birbirine yaklaşmaktadır ve gruptaki azınlık oranı % 35'lerden % 65'lere kadar çıkabilmektedir.

Kanter'in (1977) yaklaşımına göre; *çarpık (skewed) kategori*, en sorunlu grup tipini yansıtmaktadır. Çarpık kategoriye giren gruplarda; azınlıklara "Sembolik" şekilde yer verilmektedir. Bu gruplarda stereotipleştirme ve marjinalleştirmeye

sıklıkla rastlanmaktadır. Oranlar yaklaşımı faydalı olmakla birlikte, sadece cinsiyet ya da ırk gibi farklılık boyutlarına odaklandığı için dezavantajlı görülmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 37-38).

1.4. FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR VE FARKLILIK KAVRAMINA TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR

Literatürde farklılıkların hangi bakış açılarıyla ele alındığı değerlendirmek amacıyla, aşağıda farklılıklarla ilgili bazı yaklaşımlar incelenmektedir. Ardından farklılık kavramına temel oluşturabileceği düşünülen bazı sosyo-psikolojik kuramlar irdelenmektedir.

1.4.1. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar

Judith Palmer (1989), “Farklılık: Değişimin Öncüleri İçin Üç Paradigma (Diversity: Three Paradigms for Change Leaders, *Journal of the OD Network*.)” isimli makalesinde; çalışma yaşamında gözlenen farklılıkların üç değişik yaklaşımla ele alındığını belirtmiştir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 2). Bu yaklaşımlar sırasıyla **altın kural yaklaşımı (the golden rule)**, **yanlışları doğrulama / düzeltme yaklaşımı (righting the wrongs)** ve **farklılıklara değer verme yaklaşımı (valuing diversity)** olup aşağıda her bir yaklaşımla ilgili bilgi verilmektedir:

- **Altın kural yaklaşımı:** Palmer’a göre, geçmişte bazı insanlar farklılıklarla baş etme konusuna, *ahlaki açıdan* yaklaşmışlardır. Bu insanlar, “Farklı” olarak gördükleri insanlara, sadece “Adil ve yapılması gereken doğru şey bu olduğu için” fırsatlar yaratmaya çalışmaktadırlar. Palmer, bu yaklaşımı “Altın kural yaklaşımı” olarak adlandırmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 2).

Altın kural yaklaşımının bir diğer açıklaması da; “Kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız, karşınızdakine öyle davranın” şeklindedir (Hubbard, 2004: 43). Carroll (1990) tarafından “Size adil davranılmasını istiyorsanız, diğerlerine adil davranınız” şeklinde de yorumlanabilen bu yaklaşım, hem tarihte hem de birkaç dünya dininde kök salmış en popüler yaklaşımlardan biridir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65).

- **Yanlışları doğrulama / düzeltme – Haksızlıkları giderme yaklaşımı:** Palmer’ın, “Yanlışları doğrulama / düzeltme – haksızlıkları giderme” şeklinde adlandırdığı ikinci yaklaşım, farklılıklarla *yasal bir sorun* olarak mücadele

etmeye odaklanmıştır. İnsan hakları ve feminist hareketlerin başlangıcından itibaren; özellikle Amerika'da insanların büyük bir çoğunluğu, zencilere (teni renkli insanlara) ve kadınlara yapılan haksızlıkların farkına varmaya başlamışlardır. Amerika'da olumlu eylem / aksiyon (affirmative action) ve eşit istihdam fırsatı (equal employment opportunity) yasaları kabul edildikten sonra; işyerlerindeki birçok yönetici, kanunlara uyararak herkese eşit davranmaya başlamıştır. "Korunan sınıflar (protected classes)"ın ortaya çıkışıyla farklı özelliklere sahip çalışanlara yönelik fırsatlar artarken; bu kanunlar aynı zamanda büyük tepki toplamıştır. Nitekim bazı insanlar, olumlu eylemin kendi içinde *adaletsiz* olduğuna inanmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 2).

Çoğunluk grubu oluşturanlar bu yaklaşımı; "Kalifiye olmayan insanların işe alınması" ve "Kendi işlerini kaybetmelerine yol açacak kota uygulamaları" şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu nedenle bu yaklaşım öncelikle, Amerika'da çoğunluğu oluşturan beyaz erkeklerin tepkisini çekmiştir ve ters ayrımcılık (reverse discrimination) kavramının konuşulmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım aynı zamanda; ekip çalışmasını, verimliliği yok eden ve çalışanlarla üst yönetimi olumsuz bir şekilde etkileyen "Bize karşı onlar (biz ve ötekiler – us versus them)" anlayışının doğmasını tetiklemiştir (Hubbard, 2004: 43-44).

- **Farklılıklara değer verme yaklaşımı:** Palmer'in üçüncü yaklaşım olarak belirttiği "Farklılıklara değer verme yaklaşımı"nda hedef, asimilasyon yerine var olan farklılıklara değer verme yönünde değişmektedir. Bu bakış açısı; çalışanlar arasındaki farklılıkların daha çok farkına varmayı ve bu farklılıkların örgüte kazandırdıklarına odaklanmayı içermektedir. Bu yaklaşımda amaç, insanları değiştirmek değil, örgüt sistemini ve kültürünü değiştirmektir. Böylece, örgüt daha kapsayıcı bir hal alacak ve tek kültürlülükten çok kültürlülüğe doğru bir geçiş yaşayacaktır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 2).

Farklılıklara değer verme, *kapsayıcı* bir yaklaşımdır ve farklılıkları onaylamaktadır. Ancak, insanların egemen kültür içinde asimile olmasını gerektirmemektedir. Bu yaklaşım, farklılıkları *işletme varlığı* olarak düşünen günümüzdeki farklılık yaklaşımları ve düşünceleri ile bütünleşmektedir (Hubbard, 2004: 44).

Farklılıklara değer verme yaklaşımı, “Kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da öyle davranın” şeklindeki altın kural yaklaşımının ötesine geçmektedir. Farklılıklara değer verme yaklaşımında, “İnsanlara, onlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorsa, öyle davranın” şeklinde bir kural yer almaktadır ki bu “**Platin kural**” olarak anılmaktadır (Carnevale ve Stone, 1995’den akt. Mor Barak, 2000: 344).

Bu yaklaşım, birçok yönetici ve danışmanın sahip olduğu, “En adaletli yaklaşımın, herkese tamamen aynı davranmak olduğu” yönündeki tipik varsayımlardan oldukça farklılaşmaktadır. Nitekim örgüte katkı sağlayan insanlara ihtiyaç duydukları şeyleri vermek, *farklı insanlara tamamen farklı davranmayı* ifade etmektedir. Ancak asimilasyon hedefinden vazgeçmek de, günümüzün birçok yöneticisi için hala tedirgin edici olarak algılanmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 2).

Bu noktada farklılıklara değer verme yaklaşımının, farklılıkların yönetimi ile aynı olmadığını da belirtmek gerekmektedir. Nitekim, *farklılıklara değer vermek*, kültürel farklılıkların kabulünü ve konu ile ilgili bilgi düzeyini artırmaya yönelik tasarlanmış faaliyetlerle ilgilidir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde ele alınacak olan “Farklılıkların yönetimi” ise, daha geniş bir kavram olup, işyerlerindeki farklılıkların olası maliyetlerinin üstesinden gelmeyi ve böylece bu farklılıkların örgütü güçlendiren kaynaklar olmasını amaçlayan çeşitli müdahale teknikleriyle ilgilidir (Hays-Thomas, 2004: 5).

Literatürde bazı yazarların ve araştırmacıların, farklılıklarla ilgili konuları **sosyal kategorileştirme yaklaşımı** ile **bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı** şeklinde iki değişik bakış açısıyla ele aldıklarına da rastlanmaktadır. Aşağıda bu yaklaşımlarla ilgili bilgi verilmektedir:

- **Sosyal kategorileştirme yaklaşımı;** insanların birbirlerini “Benzerlik” temelinde değerlendirdiklerini belirtmektedir. Buna göre, bir çalışma grubunu oluşturan üyeler arasındaki benzerlik arttıkça; amaçların paylaşılma düzeyi, bağlılık ve sosyal uyum artmaktadır. Farklılıkların artması ise, grup üyelerinin farklı sosyal kimlik grupları (cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk, ulus, cinsel yönelim, sosyo-ekonomik durum vb.) tanımlamalarına yol açmaktadır. Bu yaklaşıma göre; farklı sosyal kimlik grupları arasındaki ilişkiler ise, çalışma

grubunun performansını olumsuz yönde etkileyebilir ve doğrudan çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Dinwoodie, 2005: 4).

“Sosyal kategorileştirme yaklaşımı; grup farklılıklarının, doyum ve performans üzerinde zararlı etkileri olacağını belirtmektedir. Bu yaklaşımın savunucuları (Riordan ve Shore, 1997; Tsui vd., 1992), grup üyelerinin; karşılaştırma yapmak için, bireylerin göze çarpan özelliklerine bakarak, birbirleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları kullanacaklarını ifade etmektedirler. Üyeler, bu özellikleri kendilerini ve ötekilerini (self and others), ilgili prototipe bağlı olarak, grup içi ve grup dışı (in-grup / out-grup) şeklinde kategorize etmek için kullanacaklardır (Tajfel ve Turner, 1986; Turner vd., 1987; Hogg ve Terry, 2000)” (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 461).

Bazı sosyal karşılaştırma stratejilerinin kullanılması zayıf grup ilişkileri ile de sonuçlanmaktadır. Örneğin, grup üyeleri kendilerini, ait oldukları grubun, farklılıklara ilişkin tutumlarından korumak isteyebilirler. Diğer grup üyelerinin karalanmasından, etnosentrik tutumlarda bulunulmasından (dış grup yanlılıkları / out-group bias) ya da kendi gruplarının herkesten üstün görülmesinden (iç grup yanlılıkları / in-group bias) hoşlanmayan bireyler olabilir. Bu bireyler ait oldukları grubun uygulamalarına dahil olmayı reddedebilirler (Ensari ve Miller, 2006: 590).

- **Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı;** çalışma gruplarını oluşturan üyelerin heterojenlik düzeyinin artmasını, performansı güçlendiren olumlu bir faktör olarak görmektedir. Buna göre, heterojen bir grup; daha geniş bilgi, beceri ve yetenek anlamına gelmektedir. Bu şekilde grup, bilgilere daha çabuk ve doğrudan ulaşabilir, homojen gruplara kıyasla daha yüksek performans gösterebilir (Dinwoodie, 2005: 4).

Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı; bir grup bileşimindeki farklılıkların grup performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu olumlu ilişkinin kaynağı olarak ise; farklı bir işgücünün sahip olduğu, bakış açıları, beceri ve yeteneklerdeki çeşitliliği göstermektedir. Bu görüşe göre, çeşitlilik sayesinde; üyelerin sahip oldukları bilginin kapsamı genişleyecek, böylece karar verme sürecinde daha geniş bir bilgi ile hareket edilmiş olacak ve üyeler aynı anda farklı seçenekleri düşünebileceklerdir. Bu da, daha çok yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve sorunların çözüm süreçleri üzerinde daha çok

düşünülmesine yol açacaktır (Cox ve Blake, 1991'den akt. Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 461).

Sosyal kategorileştirmeyi teorik (kuramsal) bir çerçeve olarak kullanan çalışmalar, birey özelliklerini sınıflandırırken; bireyleri belirli gruplar içinde (daha az gözle görülebilen ve daha az belirgin olan özelliklere kıyasla) en rahat kategorize edebilecekleri özellikleri tercih etmektedirler (cinsiyet, ırk-etnik köken gibi kolay bir şekilde fark edilebilen özellikler). Bunun zıttı olarak, bilgi işleme ve karar verme yaklaşımını benimseyen araştırmalar, işle ya da görevle ilgili özellikler doğrultusunda sınıflama yapmaktadırlar (bilgi, beceri ve yetenekler konusundaki gerçek farklılıklar gibi) (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 461).

Aslında bu iki yaklaşım, farklılıklarla ilgili yaşanan ikileme (dilemma) işaret etmektedir. Bu bakış açılarına göre; işgücü farklılıklarının, grup dinamikleri ve performans üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin varlığından söz etmek mümkündür (Dinwoodie, 2005: 4).

Farklılıklarla ilgili yaklaşımlara ilişkin bir diğer gruplama ise, **rekabetçi yaklaşım** (argümanı) ve **etik yaklaşım** (argümanı) şeklindedir. Aşağıda bu yaklaşımlarla ilgili bilgi verilmektedir:

- **Rekabetçi yaklaşım:** Bazı yazarlar, rekabetçilik yaklaşımını benimsemekte ve örgütlerin *rekabetçi üstünlük* sağlayabilmesi için farklılıklara ve farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Bu yaklaşım, stratejik bir yaklaşımdır ve örgütün (farklılıkların, rekabetçi üstünlüğü etkileme yollarına ilişkin) bir strateji tasarlamasını gerektirmektedir (Soni, 2000'den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 312).
- **Etik yaklaşım:** Farklılıkların yönetimi ile ilgili bir diğer açıklama, etik yaklaşımla ilgilidir. Etik yaklaşım, yasal ve felsefik fikirleri temsil eden eşitlik ve adalet olgularından destek almaktadır. Bu yaklaşıma göre; yukarıda açıklanan "Altın kural (golden rule), yanlışları doğrulama (the rights approach) ve farklılıklara değer verme yaklaşımları (valuing approach)" ile "Söylem kuralı (disclosure rule)" etik ilkelerle ilgilidir (Dobbs, 1998; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999'dan akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 312).

Önceki kısımlarda altın kural, yanlışları doğrulama ve farklılıklara değer verme yaklaşımları hakkında bilgi verildiği için, burada sadece söylem kuralı ile ilgili kısa bir açıklama yapılması uygun görülmüştür. “**Açıklama / söylem kuralı** (the disclosure rule)”, eylemlerin nasıl görüldüğü konusunda güçlü bir yol göstericidir. Bu kurala göre; verilen kararların başkaları tarafından bilinmesi rahatsızlık vermiyorsa, verilen karar muhtemelen etik bir karardır (Carroll, 1990’dan akt. Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65). Nitekim, farklılıkların yönetimi uygulamalarında da açıklık ve şeffaflık başarı için temel koşuldur.

Farklılıklarla ilgili konuların temelinde *etik kaygılar* bulunmaktadır. Etik uygulamalara ilişkin işletme kararlarındaki yaklaşım farklılıkları; bireysel, profesyonel (mesleki), örgütsel ve sosyal değerlerden kaynaklanmaktadır. Bu etik ilkeler olmazsa, farklılıkların yönetimi girişimleri istenilen yerlere ulaşamaz. Bu ilkeleri umursamayan bir yönetim, farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilecek liderliği gerçekleştiremez ve farklılıkların yönetimini yeterince destekleyemez (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65-66).

1.4.2. Farklılık Kavramına Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar

Farklılıkların yönetimi, bir çalışma alanı olarak, birçok disiplinin kesişim noktasında yer almaktadır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi bu disiplinlerden bazılarıdır. Bazı yazarlarca (Triandis vd., 1993), "Kuramsal altyapıdan yoksun bakir bir alan" şeklinde tanımlanan farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişebilmesi için, bu disiplinler arasında işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Barry ve Bateman, 1996: 758).

Nitekim bazı çevrelerce farklılıkların yönetimi alanındaki ilerlemenin önündeki en büyük engelin, *disiplinler arası işbirliğindeki eksiklik* olduğu belirtilmektedir. Bu alandaki uygulama ve kuramların gelişebilmesi için, söz konusu işbirliği önemli ve gereklidir. Bu şekilde, her bir disiplinin tek başına yapacağı katkıdan çok daha fazlasının gerçekleşmesi mümkün olabilir. Ayrıca farklılıkların yönetimi ile ilgili sistematik bir bilgi birikimi oluşturmak ve tutarlı bir bilim yapmak için, konuyla ilgili olan her türlü kuram ve araştırmaya ilgi göstermek gerekmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 64).

Bu anlayıştan hareketle, çalışmamızın bu kısmında; *farklılık* olgusuna ve *farklılıkların yönetimi anlayışına* temel oluşturduğu düşünülen bazı kuramlara yer verilmektedir. Konuya temel oluşturabilecek kuramların çoğu sosyal psikoloji alanından gelmektedir. Bu kuramlardan özellikle **sosyal kimlik kuramı**; benlik, ben ve öteki, sosyal kategorileştirme, sosyal karşılaştırma, stereotip, önyargı ve ayrımcılık gibi çeşitli kavram, süreç ve kuramları bünyesinde barındıran temel bir kuram olduğu için, diğerlerine nazaran daha kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Sosyal kimlik kuramının ardından, farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacı ve akademisyenlerin önem verdiği bir diğer yaklaşım olan **benzerlik-çekim yaklaşımına** yer verilmektedir. Daha sonra da, **bilgi işleme yaklaşımı** ele alınmaktadır. Çalışmada, bu yaklaşımların, farklılık ve farklılıkların yönetimi anlayışlarına temel bakış açıları sunduğu varsayılmaktadır. Söz konusu kuram ve yaklaşımların dışında, farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacıların ilgisini çeken yaklaşımlardan "Örgütsel demografi" ve "İlişkisel demografi" yaklaşımları ile ilgili bilgilere de yer verilmektedir. Tüm bu kuram ve yaklaşımlar, farklılıkların süreç içindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 39).

1.4.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory)

Kimlik (identity); “İnsanın kendisini sosyal dünyasında nasıl tanımladığını ve nasıl konumlandığını, onun *kim olduğunu ve nerede durduğunu*” yansıtmaktadır. Kimlik, “Bir birey veya grubun, diğer birey veya gruplardan farklılaşan özelliklerinin bütünü” şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu açıdan baktığımızda, kimliğin tanımı, daima bir *diğerine* göre yapılır. Başka bir deyişle kimlik tanımı; “Diğerinden, ötekinden geçer” (Bilgin, 2003: 199).

Kimlik; “Kişilerin, grupların, toplum veya toplulukların ‘Kimsiniz, kimlersiniz?’ sorusuna verdikleri yanıt ya da yanıtlar”dır. Bu sorulara verilen yanıtlar; bir yandan kimlerden olduğumuzu, diğer yandan kimlerden olmadığımızı içermektedir (Güvenç, 2003: 3).

Kimlik, en yalın şekliyle “Bir insanın kendini tanımlaması ve konumlaması” şeklinde ele alındığında, bir birey veya gruba ilişkin bir resim ve bir adresi ifade etmektedir. İnsanın kendisini nasıl tanımladığı bir *resmi / fotoğrafı* ifade ederken; kimliğin diğer kişi veya gruplarla ilişkiler zeminine oturan kısmı *adres* fikrini (kimliğin konumlama boyutunu) oluşturur. Aslında kimlik kavramında bu iki yan iç içe geçmiştir. Buradaki adres fikri, sabit ve herkes için aynı mesafede olan bir adresi ifade etmemektedir. Nitekim herkes çoğu zaman, bazı kişi ve gruplara yakın, diğerlerine uzak olunan bir yerde durmaktadır. Ayrıca, diğerleriyle kurulan bu ilişkinin mesafesi de zaman içinde değişebilir. Bu noktada, diğerleri; dost veya düşman, benzer veya farklı, tanıdık veya yabancı, ortak veya rakip, yanımızda veya karşıımızda, sıcak veya soğuk, yakın veya uzak olarak dünyada yer almaktadır (Bilgin, 2007: 109).

Her birey kendisini dünyanın merkezinde, diğerlerini ise bu merkeze yakın veya uzak mesafelerde görmektedir. Ancak her biri, kendisini dünyanın merkezinde gören kişiler karşılaştığında, dünyanın merkezinin kim olacağına ilişkin bir çatışma söz konusu olur. Böylece herkesin, kendisini ve yaşam alanını savunduğu bir oyun, bir güç mücadelesi başlar. Durum böyle olunca, Sartre'nin “Diğeri, cehennemdir” sözünün işaret ettiği gibi; diğerinin bakışı “Özgürlüğü tehdit eden bir durum” gibi algılanmaya başlar (Bilgin, 2003: 87).

Dünyayla ilişki, bireyin çeşitli sosyal ve kültürel aidiyetleri içinde oluşmaktadır. Sosyal kimliğin temel yapısı, tüm topluluk üyelerince sosyal

özelliklerin asgari yapısıyla gösterilebilmektedir. Bu yapı; milliyet, cinsiyet, sosyal sınıf, meslek, yaş grubu, aile durumu, politik eğilimler, etnik köken ve dini cemaat gibi “Self (kendi) kimlik öğeleri” ile bireyin sembolik ve gerçek ilişkilerde bulunduğu kişi veya gruplardan oluşan “Alter (diğer) kimlik öğeleri”ni ve bunlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Bilgin, 2003: 349). Nasıl ki, bu yer başka bir yere, şimdi ya da şu an başka bir zamana karşıt olarak varsa; ben, ben olmayana, biz de biz olmayana karşıt olarak kurgulanmaktadır (Bilgin, 2007: 165).

Kimlik, bir birey veya grubun kendini diğerleri üzerinden tanımlamasından ve dolayısıyla diğerlerinin var olduğu bir alanda konumlanmasından kaynaklanmaktadır. İnsanın kendini kökenleriyle birlikte ortaya koyması; bir kimlik iddiasında bulunması, hemen ardından bir “Ben - ben değil” ayrımını doğurmaktadır. Dışta kalan hemen her şey “Yabancı” haline gelmekte ve “Ben değil” olarak dışlanmaktadır (Bilgin, 2007: 32, 165). “Onlar”, “Siz” veya “Ben/biz olmayan”ın başka bir ifadesi de “Diğeri / öteki” kavramıdır. Diğeri kavramı, “Kendisine karşı ilgi, arzu, düşmanlık, saldırganlık duyulan veya örnek / model alınan, itilen, dışlanan biri”dir. Sosyal yaşamın temel dokusunu oluşturan ilişkilerin özünde, diğeriyle veya diğerleriyle ilişkiler yatmaktadır. Moscovici’ye göre (1984), sosyal ilişkilerde “Diğeri”ni tanımlamanın iki yolu bulunmaktadır: “Benzer diğeri (alter ego)” ve “Farklı bir diğeri (alter)”. Bu çerçevede, ya bize benzeyen bir “Diğeri (alter ego)” ya da “Farklı bir diğeri (alter)” söz konusudur (Bilgin, 2003: 25, 87).

Henry Tajfel (1978, 1981, Tajfel ve Turner, 1985) ve John Turner (1975, 1982, 1984, 1985) tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramına göre, olumlu bir benlik kavramını ve öz-saygıyı korumak ve artırmanın bir yolu olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktır ve bu kuramda, “Bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan *benlik* kavramı”, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Soylu, 1994: 1). Olumlu sosyal kimlik ise, kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır (Meşe, 1999: 38-39). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde; sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileştirme kuramlarına aşağıda yer verilmektedir.

1.4.2.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanların diğerleriyle kurdukları ilişkilerde; “Bir yandan, diğerlerine benzemeye, onlarla bütünleşmeye, onlar gibi olmaya, onlardan geri ya da aşağıda kalmamaya çaba göstermek; diğer yandan da onlardan farklılaşmaya, onlarla aynı olmamaya, onlardan daha ileri veya üstün olmaya çalışmak” şeklinde iki temel eğilimin varlığından söz etmek mümkündür (Bilgin, 2007: 110).

Bireyler açısından gruplar hem benzeşme hem de farklılaşma yeri olarak düşünülmelidir. Nitekim, bireylerin diğerleriyle bütünleşmesi kadar onlardan farklılaşması da sosyal bir olgudur. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde, insanlar arası benzerlikler ve farklılıklar birlikte incelenebilir. Bir bireyin, bir grubun veya bir toplumun kimliği o bireyin, o grubun veya o toplumun bir başkasından farklı olduğu anlamını taşımaktadır (Meşe, 1999: 42).

İnsanların herhangi bir andaki duygu ve talepleri, ister diğerleriyle benzeşmek isterse diğerlerinden ayrılmak olsun; her şeyden önce kendisini “onlarla” karşılaştırması gerekmektedir. Kendini diğerleriyle kıyaslama özelliği ise, sosyal psikoloji alanında “Sosyal karşılaştırma” olgu ve süreçleri başlığı altında incelenmektedir (Bilgin, 2007: 110; Teközel, 2008: 245).

Sosyal karşılaştırma alanındaki ilk kuramsal çalışmalar, Festinger (1954) tarafından ortaya konmuştur. Festinger’in hareket noktası, insanların görüş ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip oldukları, bunun için diğer insanların görüş ve yetenekleriyle kendilerininkini karşılaştırdıkları varsayımıdır (Bilgin, 2007: 110). Festinger’in (1954) sosyal karşılaştırma kuramına göre, insanlarda; kendilerini ve kendi özelliklerini (fikirlerini, yeteneklerini, gelişmelerini vb.) değerlendirme yönünde doğuştan gelen bir eğilim bulunmaktadır. Festinger, insanların bu değerlendirmeye ilişkin objektif bir bilgiye ulaşmaları mümkün olmadığı zaman, kendilerini “Kendilerine benzeyen” başkalarıyla karşılaştırmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. İnsanın kendisini, kendisine benzeyen birisiyle karşılaştırması, kendisinden çok farklı biriyle karşılaştırma yapmasından daha anlamlı ve daha çok bilgi sağlayıcı olarak düşünüldüğünden *tercih edilmektedir*. Festinger’e göre, özellikle Batı kültürlerinde insanlar yeteneklerini ve diğer özelliklerini sürekli geliştirmeleri yönünde bir baskı hissederler. Bunun bir sonucu olarak da, karşılaştırma yaptıkları bireylerden daha iyi olma yönünde çaba sarf ederler.

Festinger'e göre bu süreç, insanların kendilerine benzeyen diğerleri ile sürekli bir rekabet içinde olması ile sonuçlanır (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 5).

Sosyal karşılaştırma kuramı, insanların öz-değerlendirme ya da öz-saygı gibi güdülerle ilişkili bir sosyal bağlanma süreci içinde gruplar oluşturduklarını varsaymaktadır. Farklı yönlerde ilerleyip gelişmekle birlikte; "Benzerlik arayışı" (insanın kendisiyle diğerleri arasında sadece benzerlik arayışını hedeflediği görüşü) üstünde odaklanan sosyal karşılaştırma kuramı; gruplara öncelik ve ayrıcalık tanıyan bir bakış açısını yansıtmaktadır. Sanki insan bir şeylere kıyasla hep "Geç kalmış" bir varlık olarak kavramsallaştırılmaktadır. Böyle olunca da, "Eksik insanın" sosyal karşılaştırmayla, başka "Eksik insanlar" bularak rahatlayacağı varsayılmaktadır. Oysa sosyal karşılaştırma süreçlerinin, insanın kendisiyle diğerleri arasında fark bulma arayışında olduğuna yönelik gözlemler de vardır. Bu yönüyle sosyal karşılaştırma, "Ben, diğerlerinden eksik değilim"den ziyade, "Ben, diğerlerinden daha fazlayım" demenin bir yolu gibi görülmektedir (Bilgin, 2007: 112).

Bu açıdan bakıldığında bireyler, benliklerini gerçekçi ve yansız bir şekilde değerlendirmek yerine, yanlı bilgiler kullanarak benlik değerlerini korumaya veya artırmaya yönelik karşılaştırmalar yapmaktadırlar. Sosyal karşılaştırma çeşitli güdülere bağlanabilmekle birlikte; araştırmacıların çoğu, kendini değerlendirme, kendini geliştirme ve benlik değerini arttırma şeklinde özellikle üç temel güdü üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bilgin, 2007: 113-114):

- *Kendini değerlendirme güdüsü:* İnsanların görüş ve yeteneklerinin değerini bilme eğilimini ifade etmektedir. Doğru bir değerlendirmenin en azından pratik bir işlevi vardır. Doğru bir değerlendirme, çoğu zaman kişinin kendisine benzer olanlarla yaptığı karşılaştırmalara dayanır. Çünkü en çok bilgi veren karşılaştırmalar, kişinin karşılaşılan boyut bakımından kendisine benzer olan *diğerleriyle* yaptığı karşılaştırmalardır.
- *Kendini geliştirme güdüsü:* İnsanların kendilerini geliştirme temelinde karşılaştırmalar yapmalarını ifade etmektedir. Bu güdü, özellikle yukarı doğru karşılaştırmalarda yani bireyin kendisini kendisinden daha iyi ya da daha başarılı kişilerle karşılaştırmasında söz konusu olmaktadır. Literatürde başarı yönelimi yüksek olanların, A tipi bireylerin, çalışkan ve yarışmacı kişilerin daha çok yukarı doğru karşılaştırmaları tercih ettiği belirtilmektedir.

- *Benlik değerini arttırma güdüsü*: İnsanların kendilerini daha iyi hissetmek üzere yaptıkları karşılaştırmaları ifade etmektedir. Bu güdü, özellikle aşağı doğru karşılaştırmalarda (kişinin kendisini, ondan daha kötü ya da başarısız olanlarla karşılaştırması) ve yatay karşılaştırmalarda (şanssız bir durumdaki kişinin kendisini aynı derecede şanssız bir başkasıyla karşılaştırması) söz konusu olmaktadır. Karşılaştırmadan kaçınma (sahip olduğu yeteneğin belirgin şekilde düşük olduğuna inanan bir kişinin kendinden başarılı görünen kişilerle karşılaştırmaya girmekten kaçınması) veya sosyal karşılaştırmaların sınırlı tutulmasına ilişkin normlar geliştirme (örneğin, öğretim üyelerinin yayın listelerini birbirlerine göstermelerinin yaygın bir davranış olmaması) vb. de benlik değerini arttırma güdüsü çerçevesinde değerlendirilebilecek davranışlardır.

“Çeşitli gruplarda *uyma* yönündeki baskılara rağmen, sosyal farklılaşmanın varlığı; onun güçlü psiko-sosyal temellere dayandığını düşündürmektedir. Monteil’e göre (1989); tekil ve sosyal olarak görünür olmak, normlar bakımından diğerlerinden farklılaşmayı gerektirmektedir. Var olmak bir anlamda, normlardan ayrılmak ve farklı olmak demektir. Sosyal yaşam her zaman bireyin diğer insanlara referansını içermektedir. Bu referans, bireyin kimliği üzerinde bir tehdit oluşturmaya başladığı anda, farklılaşma arayışı başlar. Kimliğin yeniden inşası, farklılık yaratmayla ve heterojenliğin pekiştirilmesiyle gerçekleştirilir. Lemaine’ye göre (1979); farklılaşma arayışına girenler, genellikle kendi üstlerindeki kişiler tarafından yadsınanlar ve sosyal karşılaştırmada altta bulunanlardır. Ancak buradaki altta ve üstte oluş, kıyaslama kriterlerine bağlı olduğu için, sosyal sınıflamayla paralellik göstermemektedir” (Bilgin, 2007: 114).

İnsanların tümünde bir farklılaşma eğilimi bulunmakla birlikte, bu eğilim sınırsız değildir. Çünkü sosyal düzen, insanların sonsuza dek farklılaşmalarını kendi bütünlüğü açısından tehlikeli görmekte ve genellikle benzerlik yönünde bir baskı uygulamaktadır (Bilgin, 2007: 118).

Codol’un (1979) **P.I.P. (Primus Inter Pares) Etkisi** adıyla tanınan araştırmaları, farklılaşma ve benzeşme süreçlerinin eş zamanlı olarak işleyip işleyemeyeceği konusuna farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu araştırmalardan birinde, bir grup deneğe aynı iş, bazen işbirliği bazen de rekabet üstünde merkezileşmiş olarak verilir. Deneklerin duruma göre, partnerlerine kıyasla

kendilerini bazen daha işbirlikçi bazen de daha rekabetçi olarak nitelendikleri gözlenir. Burada iki olgu önem taşımaktadır: Bir yandan bireyler, kendileri hakkında iyi bir görüntü vermek için referans noktasının normlarına uyduklarını vurgular. Bu uyum, sosyal olarak zorunlu olmakla birlikte, orijinalliği ve tekilliği yok etmektedir. Diğer yandan farklılıklarını korumak ama bunu, normlara uygunluklarını azaltmadan başarmak isterler. Bu durumda tek seçenek, normlara diğerlerinden çok daha fazla uymaktır. Bu olgu 'Benzerleri arasında en iyi olmak' ya da P.I.P. Etkisi veya 'Benliğin üst uyumu' olarak adlandırılmaktadır (Bilgin, 2007: 118-119).

Sosyal kimlik kuramının temel aldığı kavramların çoğu, sosyal karşılaştırma kuramının kavramları ile benzer olup her iki kuramı birleştiren nokta, "Kişinin kendisini değerlendirirken, bazen kendisi ve diğerleri arasındaki karşılaştırmalara bazen de kendi grubu ile diğer gruplar arasındaki karşılaştırmalara başvurduğu düşüncesi"dir (Goethals ve Darley, 1987'den akt. Meşe, 1999: 22).

Bu noktada sosyal karşılaştırma ile gerçekleşen bir kavram olan **göreceli yoksunluk** kavramından söz etmek gerekmektedir. Sosyal psikoloji kökenli bir kavram olan göreceli yoksunluk; "Kişilerin kendilerine benzer diğerleri ile sahip olmak istedikleri ve hak ettiklerini düşündükleri şeyleri karşılaştırmalarını" ifade etmektedir. Kavram, kişilerin kendilerini veya kendi gruplarını diğeri veya diğer gruplarla karşılaştırmaları sonucunda algılanan olumsuz duygular üzerine temellenmiştir. Hem bireysel hem de grup kapsamında düşünülebilen göreceli yoksunluk, "Gruplar arasındaki eşitsizliği algılama ve buna bağlı duygular" üzerine odaklanmıştır (Meşe, 1999: 23-24).

1.4.2.1.2. Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Çevresine daha hakim olmaya çalışan insan; insan grupları ve olaylar hakkında tipolojiler oluşturmaktadır. Bu tipolojiler sayesinde insan, çevresini tutarlı ideolojik ve bilişsel çerçevelerde örgütlemekte ve yapılandırmaktadır. Bu durum kategorileştirme süreci ile açıklanmaktadır. Kategorileştirme "İnsanın, çevresini kategoriler (insan, olay, eşya grupları) halinde düzenlemesine yönelik psikolojik süreçler" şeklinde tanımlanırken; kategoriler oluşturmak, "Nitelikleri ortak veya benzer olan şeyleri bir araya koymak" demektir (Bilgin, 1994: 160, 172; Bilgin, 2007: 120).

Sosyal kimlik teorisi (kuramı), grup kimliğinin kökenleri ve sonuçları ile ilgili bilişsel ve motivasyonel bir bakış sağlamaktadır. Bir gruba üye olma, kişinin duygusal açıdan öz kavrayışını güçlendirmektedir. Sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme sürecinden doğmaktadır. Sosyal kategorileştirme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Sosyal kimlik kuramının önde gelen isimlerinden Tajfel ve Turner (1986); sosyal kategorileştirmeyi, insanların kendilerini de dahil ettikleri bir iç grup ve dışlarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu, kategorileştirmenin birinci işlevidir. Bu anlayışta, sosyal kategorileştirme, sosyal çevrenin nedensel olarak yapılandırılmasına yardım etmektedir ve böylece bir faaliyet rehberi hizmeti görmektedir. Kategorileştirmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileştirme sayesinde birey, diğerlerinden farklılığını ve hatta daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1999: 53-54).

Sosyal çevre bireylere, sınırlı sayıda kategoriler sunmaktadır ve birey bu kategorilerden birinin üyesi olma durumundadır. Sosyal kategorileştirme süreci, sosyal çevreyi yapılandırdığı gibi, bireyin hangi kategoriye ait olduğunu ve hangisine ait olmadığını da belirlemektedir. Bu şekilde, her bireyin sosyal çevredeki yeri yaratılmakta ve tanımlanmaktadır. Bu da, bireyin benlik imajına katkı sağlamaktadır. Kişi kendisini belli bir gruba ait olarak algıladığında, o grubun özelliklerini kendisini tanımlarken de kullanacaktır ve bunlar onun sosyal kimliğinin temelini oluşturacaktır (Meşe, 1999: 20-21).

Kategorileştirme, insanların kendilerini sosyal grup üyelikleri açısından tanımlamaları sürecidir. Bu, temel olarak bilişsel bir süreçtir (Mannix ve Neale, 2005: 40). Başka bir deyişle, kategorileştirme; temel bir insani etkinlik olup bilişsel bir nitelik taşımaktadır. Kategorileştirme süreçleri hayat içinde pratik bir rol oynarlar; çevreyi bölümlenmeyi ve bir açıdan benzer bir başka açıdan farklı görünen öğeleri bir araya toplamayı sağlarlar. Kategorileştirmenin rolü, çevreyi sistematikleştirmektir ve insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkanı vermektedir. Böylece, bireyler yaşam olaylarını anında tanımakta ve bir düzen içine koymaktadır. Bu, bir çeşit

“Bilişsel tasarruftur.” Bu sayede bireyler çeşitli şeylerle karşılaştıklarında onları tanırlar ve her seferinde öğrenmek zorunda kalmazlar (Bilgin, 2007: 120-121).

Sosyal kategorileştirmenin bu faydaları yanında yaratmış olduğu bazı yanlılıklar da bulunmaktadır. Nitekim sosyal kategorileştirme; grup içi benzerlikleri artırıp gruplar arası farklılıkları büyüterek algılarımızda bir sapmaya neden olabilir. Bununla birlikte, grubun bütün üyelerinin birbirine çok benzer olarak algılanması nedeniyle üyeler arasındaki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, kategorileştirmenin bir diğer sonucudur. Ayrıca, kategorileştirme nedeniyle gruplar arasındaki farklılıklar olduklarından çok daha fazlaymış gibi değerlendirilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999: 250-251).

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyin ait olduğu sosyal kategoriler (milliyet, din, politik görüş vb.) birey için referans çerçevesi oluşturmakta ve sosyal kimliğin önemli bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Bireyin ait olduğu sosyal kategoriler; bireyi diğerlerinden ayırmakta, ona farklı bir kimlik kazandırmakta ve toplum içindeki pozisyonunu belirlemektedir. Başka bir deyişle, kategori üyelikleri; bireylere “Sosyal kimlikler” sunmaktadır. Sosyal kimlikler, bireylerin kendilerini ve ait oldukları grupları, diğer gruplarla karşılaştırmalar yaparak değerlendirmelerini sağlamaktadır (Tajfel, 1978; Hogg, 1992’den akt. Meşe, 1999: 16-17).

Sosyal kategorileştirme, sosyal çevrenin her alanında gerçekleşmektedir (Tajfel, Billig, Bundy ve Flament, 1971: 153). İnsanların kendilerini ve diğerlerini milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek ve örgütsel üyelik gibi sosyal kategorilere göre sınıflama eğilimi, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre, insanlar çeşitli kategorilere göre sınıflandırılabilen ve farklı bireyler farklı kategorileştirme şemalarından yararlanabilmektedir (Soylu, 1999: 54).

Araştırmalar (Clement ve Schiereck, 1973; Nelson ve Klutas, 2000) insanların, diğerlerini kategorileştirme sürecinde en çok, en belirgin veya en ayırıcı olan kategorilere (ırk, cinsiyet, değerler ya da inançlar gibi) odaklanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Akt. Mannix ve Neale, 2005: 41).

Kategorileştirme sürecinde; insan, çevresinden gelen enformasyonları ayıklar; süzgeçten geçirir, uyaranlar arasındaki bazı benzerlikleri abartıp bazı farklılıkları da görmezden gelerek gerçeği basitleştirir. Örneğin Bilig (2003); insanları

basit bir şekilde Fransız – Alman, beyaz – siyah, kadın – erkek olarak *etiketlendirilen*, onlar hakkındaki yargılarımızı etkilediğini; aynı adı taşıyanların birbirine, gerçekte olduğundan daha benzer, ayrı ad taşıyanların da gerçekte olduğundan daha farklı algılandığını belirtmektedir. Bu durumlar, günlük düşünceye yani sağduyuya kalıp yargılar halinde nüfuz etmekte ve insanlar, düşünmeksizin, sağduyudaki bu kalıplara göre tepkide bulanabilmektedirler (Bilgin, 2007: 120, 122).

“Sosyal kategorileştirme kuramı; bireylerin zihinsel kestirme yollar olarak sosyal kategorileri kullandıklarını belirtmektedir. Bu zihinsel kestirmeler ya da heuristikler¹ bireylerin, farklı bilgileri organize etmelerine ve sosyal yapıları anlayabilmelerine yardımcı olur (Tajfel, 1981; Turner, 1987’den akt. Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003: 77-78). Sosyal kategoriler belirgin olduğunda, insanlar diğerlerinin kişiliklerinden çok, üyesi oldukları gruplara bakarak onlara tepki verirler. Bu süreç bazen benlik yitimi ile sonuçlanmaktadır (Brewer ve Brown, 1998; Brown ve Turner, 1981’den akt. Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003: 77-78).

Zihinsel kestirme yolları; belirli bir konuda dikkatlice düşünmek için yeterli zamanımız olmadığında, bir konuyla ilgili her birini dikkate alamayacağımız kadar fazla bilgi olduğunda ve söz konusu olan konu bizim için çok önemli olmadığında daha sıklıkla kullanılmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 249).

Kategorileştirme süreçlerinin bir sonucu olarak, çeşitli nesnelere, olayları, durumları ve insanları; onların tekil, kişisel özelliklerinden hareketle değil, ait oldukları kategori hakkında bildiklerimizden hareketle değerlendiririz. Bunun altında, “Eğer bu kişiler aynı kategoriye aitlerse, hepsi de benzerdir” fikri vardır. Bu durum da; “Birini tanıdın mı, hepsini tanırısın” düşüncesi ile sonuçlanır (Bilgin, 2007: 121).

Tajfel ve Turner, kişinin kendisini diğer kategorilerdeki bireylere göre tanımladığı görüşünü savunmaktadırlar. Buna göre örneğin “Genç” kategorisi, sadece “Yaşlı” kategorisi ile ilişkisinde anlamlıdır. Her ne kadar pek çok sosyal

¹ Heuristik (zihinsel kestirmeler) kavramı, sorunlar karşısında doğruluğu kesin olmayan ancak etkili olduğu düşünülen bir takım cevaplar oluşturma yollarına işaret etmektedir. Bu yollar, etkili olmadıklarında, sistematik *yargı yanlışlıklarına* yol açmaktadır. Sosyal psikoloji alanında heuristikler, “Özellikle belirsizlik durumlarında karar verme söz konusu olduğunda, bireylerin özel problemleri çözmek için kullandıkları bilişsel süreçler” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu süreçlerde, en ekonomik yol tercih edilmekte (çaba ekonomisi) ve kısa yoldan, basitleştirici stratejiler izlenmektedir. Veri ve enformasyonların tümü dikkate alınmamakta, yetersiz verilerle yetinilerek çoğu kez tüm seçenekler gözden geçirilmemektedir. Sonuçta ise, az çok kabul edilebilir fakat *yanlı* sonuçlara ulaşılmaktadır (Bilgin, 2003: 148-149).

kategori gerçekte “Kategorik” olsa da (kadın, X’li, Z şirketinin üyesi vb.), bireyin her bir kategori ile özdeşleşme ölçüsü, bir derece sorunudur. Bu nedenle, sosyal özdeşleşmenin her zaman “Ya hep ya hiç” mantığıyla işlemediğini belirtmek gerekmektedir (Soylu, 1994: 2).

Kategorileştirmenin farklılaştırıcı etkisi genel ya da zorunlu bir etki değildir. Şöyle ki, insanların birden çok kategoriye ait olması mümkündür. Bu durumda, bir birey aynı anda birden fazla kategoriye ait olabileceği için, karşıtlık (kontrast) etkisinin azalması beklenebilir. Başka bir deyişle, cinsiyet bakımından ayrı kategorilerde yer alan kadın ve erkekler, kentli-köylü kategorilerine ayrıldıklarında bir arada bulunabilirler. Bu olgu literatürde, *çapraz kategorilendirme* veya *çoklu kategoriler* kavramlarıyla incelenmektedir (Bilgin, 2007: 123).

Her birey başkalarıyla paylaştığı özelliklerin sayısı kadar çeşitli sosyal kategorilere yerleştirilebilir. Ayrıca, bir bireyin özelliklerinin bileşimine başka bireylerde de rastlamak mümkündür. Her toplumdaki en önemli sosyal kategoriler, söz konusu bu özelliklerin bileşimini geniş ölçüde paylaşan kategorilerdir (Fichter, 1994: 43).

İnsanları kategorilere ayırmanın en yaygın yolu, dünyayı bizden olanlar ve olmayanlar şeklinde algılamaktır. Bizden olanlar, yani bizim de üyesi olduğumuz “İç grup”tır ve iç grup benimsenir. Bizden olmayan, üyesi olmadığımız gruplara da “Dış grup” adı verilir ve dış gruplar benimsenmez (Kağıtçıbaşı, 1999: 253). Sosyal psikoloji literatüründe, üyesi olunan “İç grup” ile üyesi olunmayan “Dış grup”; “Biz” ve “Onlar” karşıtlığını ifade etmektedir (Bilgin, 2003: 157).

Tajfel (1970) ve Tajfel, Billig, Bundy ve Flament (1971); gerçekleştirilmiş oldukları seri çalışmalarda; sosyal kategorileştirmenin, grup içi davranış üzerinde oynadığı rolü açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarda; bireylerin kendi sosyal dünyalarını kategorileştirerek farklı sosyal gruplar algıladıklarını, bu grupları “Onlar” ve “Biz” şeklinde değerlendirdiklerini, bunun sonunda ise kendi gruplarını kayırmak dış gruplara karşı ayrımcılık yönünde davranışlarda bulduklarını ortaya koymak amaçlanmıştır (Billig ve Tajfel, 1973: 27-28).

Özetle; “Ben-sen”, “Biz-siz” ayrımının doğurduğu temel sonuçlar; dış grubu “Onların hepsi aynı” şeklinde genellemek ve “İç grubu kayırmak”tır (Kağıtçıbaşı, 1999: 253-256):

- **Onların hepsi aynı etkisi:** Dış grup üyelerinin genellikle birbirine benzer gözükmeleridir. İç grup üyeleri arasındaki farklılaşmaların daha çok bilincinde olunurken, başka gruplarda bu göz ardı edilmektedir. Siz-biz ayrımı da, temel olarak “İçinde bulunulmayan grupların hepsinin aynı özellikler taşıdığı” varsayımına dayanmaktadır. “Onların hepsi aynı düşüncesi”ni taşımak, bizleri o grubun bir üyesinin davranışlarından bütün grup adına çıkarım ve genellemeler yapmaya yönlendirir. Bu durum, bizi o grubun üyelerinin gerçekten birbirine benzediğine daha çok inandırır. Başka bir deyişle, bu görüş; kendini besleyen bir kısır döngü oluşturur ve bu döngüyü kırmak oldukça zorlaşır.
- **İç grubu kayırma:** Üyesi olunan grubu diğer gruplardan daha iyi görme ve herhangi bir şeyi paylaşırken kendi grubumuza payına düşenden fazlasını verme eğilimidir. İç grubu kayırma eğilimi, Henri Tajfel’in (1981) ortaya attığı “Minimal grup paradigması” kullanılarak da gözlemlenmiş bir olgudur. *Minimal grup paradigmasına* göre; grup üyelerinin kendi gruplarında yer alanlara daha yakın davranması ve kaynak paylaşımlarını onların lehine olacak şekilde düzenlemeleri için; *rasgele belirlenmiş grup üyelikleri bile* yeterli olmaktadır.

Çeşitli olaylar yaşandığında, insanlar birtakım dış grupların farkına varabilirler. Dış grup çeşitli özelliklerle inşa edilmeye başlandıkça, gruplar arası zıtlıklar belirginleşir. Dış grubun varlığıyla diyalektik bir ilişki içinde iç grup oluşturulup tanımlanır. Her iki grubun üyelerine birtakım özellikler atfedilir ve bu iki grup, iki farklı kategori olarak algılanır. İki grup arası mesafe büyütülür. İki grubun üyeleri birbirinden tamamen farklı, aynı grubun üyeleri ise benzer algılanır. Sosyal psikoloji terimleriyle, bir yandan kategoriler arası (inter-categoriel) farklılaşma, öte yandan kategori içi (intra-categoriel) benzeşme abartılır. Kuşkusuz aslında, ne iki kategorinin insanları arasında kesin bir farklılık, ne de aynı kategoriden olanlar arasında kesin bir benzerlik / homojenlik vardır (Bilgin, 1994: 158; Bilgin, 2007: 128). Server Tanilli’nin ifade ettiği üzere, “Her türlü farklılıkların ötesinde, belki de asıl kimliğimiz sadece ‘insan’ olmaktır” (Behramoğlu, 2006).

İnsanları gruplar halinde tasnif etmek; onlara çeşitli özellikler atfetmek ve birtakım olumlu / olumsuz nitelikler yüklemek anlamına gelmektedir. Gruplar, kendilerini tanımlayan özellikleri bir kez yüklendiğinde, bu gruplara mensup bireyler

de toptan ve peşinen aynı özellikleri yüklenmiş olmaktadır. Bu nedenle sosyal psikologlar; gruplara ilişkin önyargı ve kalıp yargıları, kategorileştirmenin *doğrudan bir sonucu* olarak görmektedirler (Bilgin, 2007: 129). Nitekim, kategorileştirme söz konusu olduğunda, artık diğerleri “Eşsiz bireyler” olarak görülmemeye başlar ve gruplara ilişkin kalıp yargılar ağırlık kazanır (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Hiçbirimiz sadece tek bir gruba ait olmamakla birlikte, ait olduğumuz grupların dışında referans gruplarımız da bulunmaktadır. Bu durumda bizi az veya çok etkileyen çeşitli sosyal bütünlerin varlığı ve bunların bazılarının içinde bazılarının ise dışında yer almamız söz konusudur. Bu noktada, günlük hayatta yaşanabilecek herhangi bir olay; gruplar arası farklılaşma davranışlarına, önyargı ve kalıp yargılara ve hatta ayrımcılığa kadar varan çeşitli oluşumlara yol açabilir (Bilgin, 2007: 146). Bu noktada aşağıda bu kavramlar hakkında bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

1.4.2.1.2.1. Stereotip (Kalıp yargı) ve Önyargı Kavramları

Sosyal kimlik kuramına göre, grup davranışının kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, kendi grubunun en iyi olduğuna inanma, grup içi önyargı ve tarafgirlik, dış gruplarla rekabet ve onlara yönelik ayrımcılık vb. şeklindedir (Meşe, 1999: 40).

Stereotip (kalıp yargı) kavramı, etimolojik olarak ‘Streos (sağlam, dayanıklı, katı)’ ve ‘Typos (karakter, nitelik, tip)’ sözcüklerinden oluşmaktadır. İlk kez Lippmann (1922) tarafından ortaya atılan bu terim, “Kafamızdaki imajlar”a işaret etmektedir. Kalıp yargı, “Diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategoriler”i ifade etmekte ve “Diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategoriler”i nitelemektedir (Bilgin, 2003: 367).

Kalıp yargı, sosyal psikoloji literatüründe gruplar arası ilişkiler, inançlar ve temsiller çerçevesinde kullanılmakta ve “Bir birey, grup veya topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaatleri” temsil etmektedir. Belirli bir hedef hakkında, basitleştirilmiş yaygın inançlara dayanan kalıp yargılar, bireysel farklılıkları dikkate almaz. Kalıp yargılara sıklıkla hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir (Bilgin, 2003: 367). Kadınların romantik, duygusal, kötü şoför ve geveze; erkeklerin mantıklı ve rasyonel; Almanların disiplinli ve çalışkan; İtalyanların coşkulu ve gürültülü olarak etiketlenmeleri tipik kalıp yargılama süreçlerine örnektir (Bilgin, 1994: 172).

Kalıp yargılar, grup üyelerinin “Diğerlerinin davranışları” hakkında sahip oldukları beklentileri biçimlendirmektedir. Bu durum, grup üyelerine farklı muamelelerde bulunulmasına yol açmakta ve sonuç olarak dış grup üyelerine karşı yanlı davranışlar, iç grup üyelerine karşı ise adam kayırmacı tutumlar söz konusu olmaktadır (McGrath vd., 1995; Brewer, 1979, 1995; Schopler ve Insko, 1992’den akt. Mannix ve Neale, 2005: 41).

Kağıtçıbaşı’na göre (1999) kalıp yargılar, “Bir toplumsal gruba ilişkin inanç ve yargılar”dır. Sosyal kategorileştirmenin en önemli sonuçlarından biri, belli kalıp yargıların oluşması ve bunu takiben insanlarda belirli beklentilere yol açmasıdır. Nitekim bir olayı, bir kişiyi bir sosyal kategoriye koyup, beklentilerimizi de o kategoriye eşlik eden kalıp yargılara göre şekillendiririz (Kağıtçıbaşı, 1999: 251).

Kalıp yargı kavramı, “Bir grup kişiye (etnik, cinsel, mesleki gruplar) atfedilen özellikler bütünü” şeklinde de ifade edilebilir. Bu kavram, başlangıçta; diğer insanlarda ayırdettiğimiz belirli bir kişilik çizgisini açıklamak için veya gerçeklik ile algımız arasında araç rolü oynayan zihinsel imgeleri belirtmek için kullanılmıştır. Zamanla kalıp yargıların nötr ve sadece betimsel olmadığı, değerlendirme yargısı içerdiği görüşü ağırlık kazanmıştır. Ayrıca, kalıp yargıların basit bir kişilik özelliği olmaktan öte, grup dinamiklerinin bir sonucu olduğu görüşü ön plana çıkmıştır (Bilgin, 1994: 172). Kalıp yargılar, dış grubu olumsuzlaştırıp aidiyet grubunu yücelterek, bireylere bir tür farklılık duygusu, yani bir kolektif kimlik duygusu kazandırmaktadır (Bilgin, 2007: 130).

Kategorileştirmenin ve kalıp yargıların bir başka etkisi, **hayali ilişkiselliğe** yol açmalarıdır. Hayali ilişkisellik, “İki özellik arasında gerçekte var olmayan bir bağlantı görmektir.” Hamilton ve Rose (1980), gerçekleştirdikleri bir deneyle, bu ilişkinin varlığını göstermişlerdir. Belirli meslek grupları, iki tane kişilik özelliğiyle farklı şekillerde tanımlanmış, deneklerin hangi cümleleri tercih edecekleri gözlenmiştir (“Muhasebeci; çekingen ve nazik” veya “Satış elemanı; konuşkan ve sıkıcı” gibi). Örnek cümlelerdeki bir kişilik özelliği meslekle ilgili iken (çekingen muhasebeci ve konuşkan satış elemanı gibi) diğeri rastgele seçilmiştir. Denekler, bu cümlelerde verilen sıfatlardan o mesleğe ilişkin kalıp yargılara uyanların, o mesleği iyi tanımladığını belirtmişlerdir. Aslında verilen mesleklerle sıfat arasında bir ilişki olmadığı halde denekler, böyle bir ilişki *varmış gibi* davranmışlardır. Bu deneyde ve günlük hayatta birçok örnekte görüldüğü gibi (Örneğin; Avrupa’da buldukları

ülkede azınlık olarak yaşıyan Türklerin arasından suç işleyen gruplar çıktığında, Türklerin millet olarak saldırgan ve uyumsuz olarak etiketlenmesi gibi), hayali ilişkisellik, belli gruplarla ilgili yanlış kalıp yargıların oluşmasında etkili olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 252-253).

Yukarıda çeşitli boyut ve türleriyle sözü edilen kalıp yargılar, önyargıları besleyen, koruyan önemli mekanizmalardır; önyargıların gelişmesine yol açıp ayrımcılığa zemin hazırlar. Belirli bir kategoriye ait kişilerle ilgili enformasyonların algılanmasındaki ve işlenmesindeki rollerinin yanı sıra, gruplar hakkındaki beklentileri de etkilemektedirler (Bilgin, 2003: 367).

Önyargı veya peşin hüküm kavramı; “Belirli bir grubun üyelerine, salt bu gruba aidiyetleri nedeniyle ve toptan gösterilen olumsuz tutum” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu olumsuz tutum, gerçek kanıtlardan yoksun olarak peşinen üretilmiştir ve genellikle bireyden çok gruba yöneliktir (Bilgin, 2003: 270). Başka bir deyişle, önyargıda bir yandan önceden ifade edilmiş, olgunlaşmamış, her türlü kanıttan önce peşinen karar verme ve öte yandan bireyden ziyade gruba yönelik oluş söz konusudur (Bilgin, 1994: 172).

Önyargıların kaynaklarını açıklamak amacıyla geliştirilen dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca özetlenmektedir (Cüceloğlu, 2000: 544-545):

- a. *Önyargı, çocuklukta öğrenilmiştir:* Önyargıların, küçük yaşlardan itibaren aile içinde öğrenildiğini ileri süren bu görüş, en baskın yaklaşımlardan biridir. Çocuk biraz büyüdüğünde, içinde yetiştiği mahalle, sokak, kasaba onu etkilemeye devam eder. Çocuğun çevresinde söylenen sözler, yapılan davranışlar, yargılamalar, dedikodular, uydurulan lakaplar, çocukların zihinlerinde izler bırakırlar. Bir süre sonra, çocuklar, anne babalarının veya komşularının önyargılarını benimsemeye başlarlar.
- b. *Önyargı, kişiliğin bir parçasıdır:* Önyargı geliştirmeye uygun otoriter kişilik tipleri olduğunu ileri süren bu görüş, daha sonraki araştırmalarla desteklenmemiştir. Kağıtçıbaşı (1970) önyargı davranışının otoriter kişilik yapısından çok, kişinin içinde yetiştiği toplumun değer yargılarıyla ilgili olduğunu savunmuştur.

- c. *Önyargı, grup üyeliğinin doğal bir sonucudur:* Tajfel ve Turner (1979) insanların doğuştan nesne, olay ve diğer insanları sınıflama, kategorileme eğilimi olduğunu ileri sürmektedirler. Bu kategorileme insanlar arasında gruplaşmalara yol açmakta ve “Biz ve onlar” ortaya çıkmaktadır. Tajfel’e göre, bireyler hangi grupta yer alıyorsa, onlara göre; o grup “İyi”, diğer grup “Kötü” olarak görülmektedir.
- d. *Önyargı, algılanan benzerlik miktarından kaynaklanır:* Rokeach (1960) önyargıların temelinde, algılanan benzerlik ve farklılığın yattığını ileri sürmüştür. Kişilerarası çekicilik ve tutum değişimi alanındaki araştırma bulgularına göre; insanlar kendilerine benzeyenleri çekici bulup onlardan hoşlanırken, kendilerine benzemeyenlere karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. Buna göre, farklılık ne kadar çok ise, olumsuz tutumun ya da önyargının şiddeti o kadar fazla olmaktadır.

Önyargıları ortadan kaldırma veya azaltma amacıyla yapılan denemelerin çoğu, Amerika’da ırksal önyargılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu konuda önceleri Allport (1954), daha sonraları da 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: 546):

- 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.

Farklılık yönetimi programlarının öncelikli hedeflerinden biri, **önyargıları** yok etmek veya etkilerini azaltabilmektir. Bu programların faydalarından biri, daha az stresli bir iş çevresinin oluşmasıdır. Çünkü gerçekleştirilen araştırmalar, özellikle etnik azınlıkların *önyargıları* önemli bir stres nedeni olarak algıladıklarını göstermektedir (Sanchez ve Brock, 1996: 704; Cox ve Beale, 1997: 96).

Önyargı, kökü derinlere inen olumsuz bir tutumdur ve birçok sosyal durumda kendini göstermektedir. Önyargının, iki temel ögesi vardır; (1) bir grup ya da kişiye karşı *olumsuz bir duygu*, (2) *kalıp yargı*, bireyleri tanımadan onları bir grubun üyesi

gibi yargılamak. Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmaktadır ve bu iki öğenin etkisi altında kişi, *ayırt edici davranışta (ayrımcılık)* bulunur. Başka bir deyişle, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranışlar gösterilir (Cüceloğlu, 2000: 543).

Önyargıların hedefi konumundaki grupların, bir süre sonra önyargıları destekler yönde davranmaları, ayrı bir olguya işaret eder ve bu, **damgalanma** (stigmatizasyon) olgusudur. Damga, “Kızgın demirle veya kesici bir aletle yapılan görünür nitelikte bedensel bir iz”dir. Damgalamanın daha çok esirlere, kölelere, vahşilere, haydutlara, canilere, hırsızlara, cüzzamlılara, daha sonra da hayvan sürülerine uygulandığı bilinmektedir. Her iki durumda da, temel amaç; damgalananın kolayca tanınabilir ve görünür olmasını sağlamaktır. Moscovici’ye göre (2002); damgalanma olgusunda, “Kişinin toplumdan aşağı, düşük mertebesini görünür kılan fiziksel işaretlerin sosyal temsile dönüşümü” söz konusudur (Bilgin, 2007: 72).

Sosyal psikologlar damgalanma olgusunu, esas olarak önyargılar ve kalıp yargılar çerçevesinde ele almaktadırlar. Damgayı, “Olumsuz kişilik özelliklerine ve kalıp yargılara bağlanan ve kişilerin statüsünü alçaltan, onları özel bir grup haline sokan özellik” olarak tanımlamak mümkündür. Bunun sonucu olarak, kötü şöhretli olan “Onlar” ve normal olan “Biz” ayrımı doğmaktadır (Bilgin, 2007: 72).

“Biz” ve “Onlar” şeklinde kullanılan “Söylemler”, örgütlerde sosyal ilişkilerin ve sosyal kimliklerin biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu söylemler; sosyal kurumları ve süreçleri etkilemektedir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 530).

Kalıp yargıların sosyal farklılaşmaya etkisi, dış grubu olumsuz hale getiren ve aidiyet grubunu yücelten bireylere bir tür farklılık duygusu kazandırmakla sınırlı değildir. Uzunca süre ayrımcılığa maruz kalan bazı dış grupların, kendilerine atfedilen özellikleri paylaştıkları ve benlik imgelerinin kalıp yargı yönünde değiştiği gözlenebilmektedir. Örneğin Yahudilerde ve zencilerde, kendilerine yönelik olumsuz kalıp yargılarla az çok ilişkili bir benlik imgesi oluşabildiği saptanmaktadır. Aynı durumu kadınlarda da gözlemek mümkündür. Özetle denilebilir ki; önyargı, kalıp yargı ve ayrımcılık, grupların “Baştan kendisini yenik”, “Kaybetmeye mahkum” hissetmesine ve beklenti düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (Bilgin, 1994: 182).

Bu durum sosyal psikolojideki **Pigmalion (Pygmalion) Mitosu** (Kendi kendini gerçekleştiren kehanet veya Pigmalion etkisi şeklinde de bilinir) ile de açıklanabilmektedir. Pigmalion etkisi; benlik ya da kimlik oluşumunun kişiler arası etkileşime bağlılığı çerçevesinde kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Pigmalion etkisi; “Diğer kişi hakkında hatalı görüşleri bulunan bir kişinin, kendi hatalı görüşlerini doğrulayacak şekilde davranması ve hedef kişinin de buna uygun davranışlar göstermesi” şeklinde tanımlanabilir. Gruplar arası ilişkiler yakından incelendiğinde; grupların birbirleri hakkında sahip oldukları önyargı ve kalıp yargıların, objektif bir gerçekliği olmadığı, diğer grubun davranışlarındaki bazı olumsuzlukların bir anlamda bu stereotiplerin sonucu olduğu söylenebilir. Bu gibi durumlarda kalıp yargılar, kendi gerçekliklerini yaratmaktadırlar (Bilgin, 2003: 293-294).

Kalıp yargılar ve önyargıların her ikisi de, bilişsel evrenimizin öğeleridir. Başka bir deyişle, kalıp yargı ve önyargılar; insanın gerçekliğe ilişkin sosyal ve zihinsel temsillerinin biçimidirler. Çoğu kez birbirine karıştırılan ve birbirinin yerine kullanılan bu iki kavram aslında bazı farklılıklar içermektedir. Kalıp yargı, daha çok *zihinsel temsiller ve algılar düzeyinde* yer alan bir bakış çerçevesi, bir tür lens gibi işlerken; önyargı, bunun hemen ardından oluşan *değerlendirme ve yargı oluşturma düzeyinde* yer almaktadır (Bilgin, 2007: 130).

Kalıp yargılar genellikle sözel ifadelerde ortaya çıkarken; önyargılar, daha geniş bir ifade alanına sahiptir. Kalıp yargı tek biçimli bir nitelik taşıırken; önyargı çok sayıda kalıp yargıyı (ırk, din, cinsiyet kalıp yargıları) kapsayabilir. Kalıp yargı, sosyal temsillerin işlevsel yanını, önyargı ise yapısal yanını ifade etmektedir (Bilgin, 2003: 367-368).

Önyargılar davranışa dönüştüğünde ayrımcılıktan söz edilmektedir. Başka bir deyişle, önyargı bir tutum (belirli bir grup karşısında lehte veya aleyhte davranma eğilimi); ayrımcılık ise bir davranıştır (Bilgin, 1994: 172-173). Farklılık kavramı ile zaman zaman karıştırılan ayrımcılık konusu aşağıda ele alınmaktadır.

1.4.2.1.2.2. Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları

Bireyin insan ilişkileri çerçevesinde sosyalleşmesi ve kimliğinin şekillenmesi tek bir grup içinde ve kapalı bir ortamda gerçekleşmemektedir. İçinde yaşadığımız bir semt, bir kent veya ülkenin farklı sosyo-demografik kesimler barındırdığı, nüfusun heterojen bir yapı gösterdiği ve farklı kökenlerden insanların bir arada yaşadığı sosyolojik bir dengeden söz etmek mümkündür. En azından kentleşme sürecinin belirli bir aşamasına kadar ilerlemiş toplumlarda büyük kentler, çeşitli sosyal kesimleri ve çeşitli yerlerden gelmiş nüfus gruplarını barındırmaktadır. Bu heterojen nüfus, caddelerde, meydanlarda, parklarda, eğlence yerlerinde, mağazalarda, hizmet kurumlarında ve çeşitli örgütlerde bir araya gelmektedir. Örneğin İzmir gibi bir kentte, genç, yaşlı, kadın, erkek, Bergamalı, Afyonlu, Laz, Çingene, Amerikalı, Çerkez, Kürt vb. zaman zaman aynı mekanları paylaşmaktadırlar. Bir olay, bir kıvılcım bu insanlarda bazı tutum ve davranışları ortaya çıkararak sosyal barışı bozabilir. Olumsuz herhangi bir olay, o ana kadar günlük yaşamda gizli kalmış, bilinçaltı, gizil veya bastırılmış bazı eğilimleri su yüzüne çıkarabilir. Bu eğilimler, gruplar arası farklılaşma davranışlarına, önyargı ve kalıp yargılara ve hatta ayrımcılığa kadar varan çeşitli oluşumlara yol açabilir (Bilgin, 1994: 157-158).

Ayrımcılık (discrimination), Latince ‘Ayrırma’ anlamına gelen ‘Discriminato’ sözcüğünden gelmektedir. Kavram, toplum alanına aktarıldığında; “Avantajsız bazı sosyal kesimlerin deri rengi, isim farkı, cinsiyet, din gibi nedenlerle ayrımını” ifade etmektedir. Sosyal psikoloji alanında, “Bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını” ifade eden ayrımcılık; “Önyargıların davranışlara dönüşmesi” olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2003: 40). Ayrımcılık olmadan ön yargılar var olabileceği gibi, ön yargılar olmadan da ayrımcılık söz konusu olabilir (Bilgin, 2007: 30). Ayrımcılık; etnik ayrımcılık, yabancı veya göçmen işçi düşmanlığı, mezhepçilik, cinsiyetçilik gibi farklı konularda ve farklı gruplara karşı söz konusu olabilir (Bilgin, 2003: 41).

“Sosyal kimlik teorisine göre (Tajfel ve Turner, 1985); insanlar kendilerini ve diğerlerini bazı sosyal kategorilere göre sınıflandırmaktadırlar. Belli bir sosyal kategoriye aidiyetlerinden dolayı ayrımcılığa uğradığını düşünen bireyler, kişisel yetersizlik ve çatışma duyguları yaşamaktadırlar (Phinney, 1990). Bu nedenle, algılanan ayrımcılık, bireylerin; bazı seçici ve farklı muamelelere maruz kalmalarının nedeninin, etnik grup üyelikleri olduğunu düşünmelerini temsil etmektedir (Mirage,

1994). Kültürel ve etnik açıdan farklı bir gruba ait olma hissi, algılanan ayrımcılığı tetiklemektedir. Bu nedenle, algılanan ayrımcılık kültürel açıdan bir stresör (stres kaynağı) olarak ele alınmaktadır (Cervantes, 1992)” (Sanchez ve Brock, 1996: 705).

Çoğu kimlik talebinde, talepte bulunan kişi veya topluluklar, kendi farklılıklarını öne çıkarırken; ayrımcılık durumunda, aynı kişi veya topluluklar farklılıklarında kalmaya zorlanmaktadır. Birinci halde “Ben (biz), sizden farklıyım (farklıyız)” söylemi; ikinci halde ise “Sen (siz), bizden farklısın (farklısınız)” söylemi hakim olmaktadır. Bu iki yan, diyalektik bir biçimde işlemektedir (Bilgin, 2007: 33).

Örgütlerde, “O, diğeri vb.” olmanın başka bir deyişle *dışarıda bırakılmanın*, çalışanlar üzerinde çeşitli yansımaları olduğundan söz etmek mümkündür: Nitekim, örgüt içinde kendilerine saygı duyulmadığını düşünen çalışanların, morallerinin düşük olduğu, kendilerini ortamlardan sürekli izole ettikleri, performanslarının düşük olduğu, kariyerin alt basamaklarında yer aldıkları ve kariyer ilerlemelerinin yavaş olduğu belirtilmektedir. Kuşkusuz bu durumda, örgüt yöneticilerinin “Dışarıdan biri” şeklinde tanımladıkları bu insanlara karşı sahip oldukları ön yargılı tutumların da rolü büyüktür (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 6-7).

Önyargılar ve ayrımcılığın bir arada görüldüğü bir kavram, “**Öteki**” kavramıdır. Diğeri, öteki, yabancı, başkası gibi sözcükler, insani çeşitliliği göstermektedir. Bu kavramlar, ben veya bizden farklı olan veya farklı olarak tanımlanmış olan birileri olabilir. Ötekilik veya başkalık, bir kişi veya gruba atfedilen bir özelliktir. Önyargılar ve ayrımcılığın bu kavram içindeki yeri; diğerrinin sosyal temsiller düzeyinde bir farkla damgalanması ve ayrıca ayrımcılığa maruz kalması, dışlanması halinde ötekileştirmenin söz konusu olmasıdır (Bilgin, 2007: 176). Öteki kavramı ve ötekileştirme süreci, devletlerin uluslar arası ilişkileri açısından da inceme konusu yapılmaktadır (Habermas, 2005).

Öteki veya ötekiler çoğu kez, sosyal statü bakımından zayıf ya da düşük gruplar arasından çıkmaktadır. Kuşkusuz, ötekiyle ilişkiler farklı derecelerde ve biçimlerde oluşmaktadır. Aynı toplulukta biz ve onlar arasındaki ilişkiler, topluluğun kimliğine, bu kimlikle biz ve onların ilişkisine, biz ile onlar arasındaki benzerlik ve farklılıklara ve kolektif bellekteki konularına göre farklılaşmaktadır (Bilgin, 2007: 176, 191).

Belirli bir grubun, diğer bazı dış grupları ötekileştirmesinin bazı işlevleri bulunmaktadır (Bilgin, 2007: 177-188):

- *Kimlik inşa işlevi:* Öncelikle, farksızlaşma bir tür kimlik kaybı anlamı taşır ve öz bütünselliğimizi tehdit eder. Benzerlik, ötekini bilmenin, diğeri hakkındaki tüm bilgilerin koşuludur. Ama bilgi kaynağı olması, insanlar arasında her zaman bir uyum getirmemektedir.
- *Kimlik yüceltme işlevi:* Ötekileştirme, grup üyelerinde bir arınma, rahatlama ve kendini beğenme duygularına yol açmaktadır. Bu durum da çoğu kez önyargı ve kalıp yargılar aracılığıyla yapılmaktadır. Gruplar arası ilişkilerde, önyargı ve kalıp yargıların devreye girmesi yaygın bir durumdur. Burada önemli olan, zayıf veya güçlü konumda, azınlık veya çoğunlukta olmaktan çok, gerçek veya hayali bir karşı grubun görülme biçimidir.
- *Meşruluk sağlama işlevi:* Ötekileştirme, kendimizi ötekine yönelik duygu, düşünce ve eylemlerimizde haklı görmemizi sağlamaktadır. Etik ve demokratik değerler açısından bu işlev önemlidir. Bu değerler nedeniyle, güçlü olmak ve istediğini yapabilmek yeterli olmamakta aynı zamanda haklı olmak istenmektedir.
- *Sosyal düzeni koruma işlevi:* Özellikle sorunların can alıcı hale geldiği anlarda kullanılacak bir “Günah keçisi”ne, el altında her an kullanılmaya hazır duran bir “Öteki”ne sahip olma, sosyal düzenin korunması açısından önem taşır. Ötekinin ötekiliğini garanti altına almak için çeşitli yollar izlenmektedir. Önyargı ve kalıp yargılar üretme bu yolların en bilinenleridir.

Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde yukarıda aktarılan bilgiler; insanlar arasında ben ve öteki, biz ve diğerleri, iç grup ve dış grup gibi ayrımların nedenlerini ortaya koymaktadır. Aslında bu ayrımların temelinde, insanların kimlik arayışları ve benlik imajlarını güçlendirme arzuları yatmaktadır. Kuşkusuz sahip olunan çeşitli kalıp yargı, önyargı ve yanlılıklar, bir yandan insanların öz saygılarını yükseltirken, “Diğerleri” için yıpratıcı etkiler yaratabilmektedir.

1.4.2.2. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm)

“Benzerlik-çekim yaklaşımı veya paradigması; bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir (Byrne, 1971). Bu etki; sosyal psikoloji alanındaki en güçlü bulgulardan birisidir. Benzerlik-çekim sürecinin temelinde yatan psikolojik mekanizma, pekiştirme (güçlendirme / reinforcement)’dir. İnsanlar, başkalarını “Kendilerine benzer” olarak algıladıklarında, kendilerini daha güçlü hissederler ve *olumlu benlik* kavramı geliştirmeye başlarlar. İnsanlar kendilerine benzeyen insanlardan etkilenirler. Çünkü kendilerine benzeyenler sayesinde; sahip oldukları özelliklerin sosyal açıdan kabul edilir ve geçerli olduğunu düşünürler. Böylece kendilerini iyi hissederler. Bu süreç karşılıklı bir alış veriş gibidir (Clore ve Byrne, 1974). Bunun zıttı olarak da, araştırmalar, insanların kendilerine benzemeyen “Diğerleri”nden daha az etkilendiklerini göstermektedir. Bu farklılık deneyimi, insanlar üzerinde negatif bir pekiştirme yaratmaktadır (Rosenbaum, 1986)” (Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003: 78).

“Newcomb’un (1961, 1968) ‘Sosyal çekim teorisi (Theory of social attraction)’; Heider’in (1958) ‘Bilişsel denge teorisi’nden türemiştir. Newcomb’un teorisinin varsayımları şu şekildedir: Tutumlar, değerler ve inançlar gibi özelliklerdeki benzerlikler; kişiler arasındaki hoşlanma ve çekimi güçlendirmektedir. Benzer olma (benzerlik) ve hoşlanma, birbirini güçlendirmekte ve karşılıklı bir simetri yaratmaktadır. İnsanlar, hoşlanmadıkları veya kendi fikirlerinden farklı fikirlere sahip kişilerle iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Rosenbaum’a (1986) göre bu, anlaşmazlıklardan doğabilecek gerginlikleri azaltmak amacıyla uygulanan bir stratejidir. Newcomb (1961), üniversite öğrencilerinin gerçek yaşam hikayelerinden, teorisini destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Nitekim, bu öğrencilerin arkadaşlıkları, sahip oldukları tutumların birbirine benzer olması ile belirlenmektedir” (Mannix ve Neale, 2005: 39).

“Daha sonraları Byrne (1971) tarafından ileri sürülen ‘Benzerlik-çekim yaklaşımı veya paradigması’ da, bireylerin kendilerine benzer özellikleri olduğunu düşündükleri insanlardan daha çok etkilendiklerini ve bu insanları daha zeki ve daha bilgili bulduklarını doğrulamaktadır. Ayrıca Berscheid’e göre (1985); yüzeysel benzerliklerin (surface-level similarity) *bağlanma* (affiliation) ve *çekim* (attraction) gibi duygulara yol açma eğilimi bulunmaktadır. Örneğin, kültürel farklılıklarla ilgili klasik araştırmasında Triandis (1959, 1960); kültürel açıdan birbirine benzemeyen grup

üyelerinin, kültürel açıdan homojen olan grup üyelerine nazaran; birbirlerinden hiç hoşlanmadıklarını ve birbirleriyle iletişim kurmakta çok zorlandıklarını belirtmektedir. Hoffman (Hoffman, 1959; Hoffman ve Maier, 1961) ise; ırksal açıdan heterojen olan grupların, homojen gruplara kıyasla, süreçlerle ilgili daha çok sorun yaşama eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bunlara ek olarak, tutumlar ve sosyo-ekonomik konum gibi daha az gözle görülebilen birçok değişken için de benzerlik-çekim etkilerinin varlığından söz etmek mümkündür (Byrne, Clore ve Worchel, 1966; Lincoln ve Miller, 1979). Nitekim yapılan araştırmalarda; insanların, sosyal ilişkilerinde ve kariyer hayatlarında kurdukları ilişkilerde benzerlik arayışında oldukları bulgulanmıştır (Carley, 1991; Ibarra, 1992, 1993). Ayrıca, ırksal azınlıkların kurdukları tüm gruplarda azınlık olmayanlara nazaran, daha çok homojenlik aradığı ve bu arayışın zamanla artarak devam ettiği görülmüştür (Goins ve Mannix, 1999)” (Mannix ve Neale, 2005: 39-40).

Benzerlik-çekim hipotezleri, bireyler arasında etkileşim olduğunu varsaymaktadır. Kişilerarası etkileşim, sosyal bütünleşmenin sağlanabilmesi için gerekli iken, bireyler bir grupta hiçbir sosyal etkileşime girmeden de tercihlerini ifade edebilirler. Örneğin, Chatman’a göre (1991), bazı çalışanlar; diğer çalışanlarla yoğun bir etkileşime girmeden de örgüte karşı bağlılık geliştirebilir ve örgütün değerlerini benimseyebilirler. Örgütler gibi büyük sosyal birimlerde, tek bir bireyin kendi başına diğer tüm üyelerle etkileşim kurabilmesi pek mümkün değildir. Bu durumda, bireyin kendi kendisini değerlendirmesi onun grup üyeliklerini belirlemede ve kişilerarası etkileşimlerinde (sosyal kimlik teorisi ve daha spesifik olarak sosyal kategorileştirme kuramlarının belirttiği gibi) önemli rol oynamaktadır (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 551).

Benzerlik-çekim paradigmasını temel alarak ırksal / etnik farklılıklar üzerinde çalışan araştırmacılara göre ırksal / etnik farklılıklar belirgin farklılıklardır ve insanlar, kendi ırklarından veya etnik kökenlerinden olan insanlarla birlikte olmak istemektedirler (Jackson vd., 1991; Wagner, Pfeffer ve O’Reilly, 1984’den akt. Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003: 78).

Örneğin; beyazların çoğunlukta olduğu bir üniversitede zenci öğrencilerle ilgili yapılan bir araştırmada (Smith ve Moore, 2000: 34); zenci öğrencilerin kampüs içinde kendilerini “Yabancı” ve “İzole olmuş” hissetmemek için, sosyal gruplarını oluşturdukları bulgulanmıştır. Bu öğrencilerin, kampüsteki diğer zenci öğrencilere ya

da zencilerden oluşan topluluklara karşı yakınlık hislerinin düzeyinde önemli değişiklikler söz konusudur.

Sosyal psikoloji alanındaki **sosyal benzerlik ilkesi**; insanların, serbest seçim hakkı verildiğinde, genellikle kendilerine benzeyen insanlarla çalışma ve onlarla ilişki kurma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Örneğin örgütlerde, hiyerarşinin üst basamaklarında (yapılan işlerin büyük sorumluluklar gerektirdiği) bunun kısmen doğru olduğu görülmektedir. Yöneticiler çalışmak için, işleri kendileri gibi yapacaklarından emin oldukları ve güvendikleri insanları seçtiklerini ifade etmektedirler. Ayrıca yöneticiler, seçtikleri insanların kendileri gibi olmaları yönündeki eğilimlerinin tamamen *tesadüfi* olduğunu iddia etmektedirler (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 8).

“Benzerlik çekim hipotezleri; insanlar arasındaki çekimin temel kaynağı olarak, tutumlardaki benzerliği göstermektedir. Fiziksel, sosyal ve statüye ait özelliklerin karışımı; tutum, inanç ve kişilik benzerliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, kişilerarası etkileşim; sosyo-ekonomik geçmişin (Byrne, Clore ve Worchel, 1966), yetkinliklerin (Baskett, 1973) ve hatta boş zaman aktivitelerinin (Werner ve Parmelee, 1979) benzerliği ile ilişkili bulunmuştur. Kişilerarası çekimin yüksek olması; sosyal bütünleşme, iletişim ve gruba bağlılık gösterme arzusunda artışa neden olabilmekte, aynı zamanda işgücü devrinin de azalmasını sağlayabilmektedir” (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 551).

“Literatürde, benzerlik-çekim paradigması ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır (Berscheid ve Walster, 1969; Byrne, 1971; Harrison, 1976). Bu araştırmalar, farklı örneklerde; benzerlik ve kişilerarası çekim arasında güçlü bir ilişki olduğu yönünde önemli bulgular sunmuştur. Konuyla ilgili ilk araştırmalar, tutumsal benzerliklere odaklanmış olsa da, daha sonraki çalışmalarda herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi artırabileceği belirtilmiştir (Baskett, 1973). Örneğin, Werner ve Parmelee (1979); bireylerin geçmiş tercihlerinin veya önceliklerinin benzer olmasının, arkadaşlık ve çekim duygularını artırdığını belirtmişlerdir. Onlara göre, paylaşılan faaliyetlerin varlığı, arkadaşlık ilişkilerinin özellikle ilk aşamalarında büyük önem kazanmaktadır. Rosenbaum’a göre (1986); farklılıklar insanların birbirini itici olarak algılamasına neden olabilmekte; birbirleri arasındaki mesafeyi çoğaltabilmekte ve kişilerarası çekim ve beğenme duygularını azaltabilmektedir. Başka bir deyişle, insanlar demografik özellikler, faaliyetler ve

tutumlar açısından kendilerine benzeyen insanlara yönelme eğilimindedirler (Byrne, Clore ve Worchel, 1966)” (Tsui ve O’Reilly, 1989: 404).

Çekim, kişilerarası ilişkilerin temeli olarak görülmekle birlikte aynı zamanda kişilerarası ilişki tarzı olarak da değerlendirilmektedir. Her iki halde de çekim söz konusu olduğu zaman, diğerine karşı “Olumlu bir tutum” ve “Yaklaşma isteği” söz konusudur. Başka bir deyişle, çekim; “Olumlu duyguların ve bağlanma arzusunun duyulduğu kişilerarası ilişkileri” ifade etmektedir (Bilgin, 2003: 72).

Kişilerarası çekicilik üzerine yapılan araştırma bulguları, kişilerarası çekimin temelinde dört faktör bulunduğunu göstermektedir. Bu faktörler; benzerlik, güzellik, aşinalık ve yakınlıktır (Cüceloğlu, 2000: 530-531):

- *Benzerlik*: Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar, insanların kendilerine benzeyen kimselerden hoşlanacakları varsayımını desteklemektedir. Benzerliğin gerçekte var olup olmamasından çok; *algılanan benzerliğin* var olup olmaması önemlidir. Genel olarak birçok konuda kendilerine benzer olan kimseler; şu şekilde sıralanabilir: Düşünce, duygu ve davranışlarında benzer olan kişiler; sahip olunan bedensel güzellik kadar güzelliğe sahip olanlar; içinde bulunulan grup ya da toplumsal çevrede kişinin kendisiyle aynı sosyal statüye sahip olanlar; kişinin kendisiyle hemen hemen aynı yaşta olanlar.
- *Bedensel güzellik (çekici görünümü olanlar)*: Bedensel güzellik çeşitli olumlu özellikleri (rahatlık, huzur vb.) çağrıştırmakta ve bu özelliklere sahip olan insanlar çekici olarak algılanmaktadır.
- *Aşinalık*: Bilinen, aşına olunan kimselerin daha hoş ve çekici buldukları gözlenmektedir. Buna dayanarak bazı psikologlar, sık sık görmenin ve beraber olmanın hoşlanmaya yol açacağını iddia eder.
- *Mekan içinde yakınlık*: Nahemow ve Lawton (1974), mekan içinde yakınlığın kimlerle arkadaş olunup kimlerle ilişki içinde olunacağını büyük ölçüde etkilediğini gözlemiştir. Bir sınıfta yakın oturanların, bir işyerinde aynı ofiste çalışanların birbirleriyle konuşma imkanı, uzak olanlara kıyasla daha çoktur. Bu yakınlık zaman içinde aşinalığa yol açar ve sonuçta bu kimseler daha hoş ve çekici bulunur.

Bireylerin, kendilerini belli bir referans grubuna yakın veya uzak hissetmelerinin nedeni, kendilerini o gruba benzer ya da o gruptan farklı olarak algılamalarıdır. Bu noktada, “Farklılık algısı (perceptions of difference)” ve “Yakınlık hissi (feelings of closeness)” birbirinden ayrı iki kavrama işaret etmektedir. Farklılık algısı; bireylerin kendi sosyal, kültürel, ekonomik durumları ve yaşam tecrübeleri ile referans grubundakileri tutarlı bir şekilde değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır. Bireyler, kendileri için önemli olan sosyal normları, değerleri ve davranışları referans grubununkilerle karşılaştırır ve gruptaki bireylerin fiziksel özellikleri, giyinme tarzları, konuşma biçimleri ve genel tavırlarının kendilerinininkine benzeyip benzemediğini değerlendirir. “Farklılık algısı”nda referans grubu ile *ortak yanların var olup olmadığı* değerlendirilirken; “Yakınlık hissi”nde, bireyler ve referans grup arasındaki *ilişkilerin doğası* değerlendirilmektedir (Smith ve Moore, 2000: 4).

“Benzerlik, kişilerarası çekime ek olarak, sosyal gruplarda iletişim ve bütünleşme süreçlerini de olumlu etkilemektedir. Lincoln ve Miller (1979), cinsiyet, ırk ve eğitimin iş ve arkadaşlık bağlarını nasıl etkilediğini araştırdığı çalışmalarında; demografik açıdan benzerlikler arttıkça iletişim sıklığının arttığını bulmuşlardır. Ayrıca, ırk ve cinsiyet benzerliği arttıkça arkadaşlık bağlarının sayısı artmakta ve eğitim benzerliği de iş anlaşmalarını artırmaktadır. Zenger ve Lawrence (1989), proje takımlarında yer alan üyelerin yaş ve çalışma süresindeki benzerliklerinin, teknik iletişim sıklığı ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedirler. O’Reilly, Caldwell ve Barnett (1989) ise, çalışma gruplarında yer alan bireylerin çalışma süreleri arasındaki fark büyüdükçe, sosyal entegrasyonun / bütünleşmenin azaldığını ve işgücü devrinin yükseldiğini belirtmektedirler” (Tsui ve O’Reilly, 1989: 404).

“Benzerlik-çekim yaklaşımı, ikili (karşılıklı) ilişkileri anlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bazı çalışanlar, daha önce belli bir grubun üyeleriyle hiçbir sosyal etkileşimleri olmamasına rağmen, özellikle o gruplarda (bazı spesifik gruplar) yer almayı tercih edebilirler. Bu durumda, ikili düzeydeki benzerlik-çekim paradigması, demografik özelliklerin çeşitli etkilerini açıklama konusunda yetersiz kalabilir. Eğer, katılımcılar arasındaki etkileşim / ilişki sınırlı ise veya yoksa, bu durumda benzerlik-çekim paradigması işlemeyebilir (Pfeffer ve O’Reilly, 1987; Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992). Sosyal kimlik (Tajfel, 1978) ve benlik kategorileştirme teorileri (Turner, 1982, 1985), bu süreçlere grup düzeyinde teorik açıklamalar getirmeye çalışmaktadır” (Mannix ve Neale, 2005: 40).

Benzerlik-çekim teorisi ile homojenlik ilkeleri bir arada değerlendirildiğinde; Schneider'in (1987) çekim-seçim-yıpranma modelinin de anlamlı olduğu düşünülmektedir. Bu model; örgütlerin doğal bir şekilde "**Çekim-seçim-yıpranma (attraction-selection-attrition)**" süreci içinde ve sonunda homojenliğe yöneleceğini belirtmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 40). Aşağıda bu model hakkında bilgi verilmektedir.

1.4.2.2.1. Çekim-Seçim-Yıpranma Süreci

Çekim-seçim-yıpranma modeli, örgütsel davranışı anlamak amacıyla, hem birey hem de örgüt teorilerini bütünleştiren bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve; çekim, seçim, yıpranma şeklinde üç dinamik sürecin bir örgütte çalışanların tipini belirlediğini ve örgütü, örgütün yapısını, süreçlerini ve kültürünü tanımladığını belirtmektedir (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995: 748).

Schneider'a göre (1987), bir örgüt, o örgütü oluşturan insanların bir fonksiyonudur. Örgütü oluşturan insanlar ise, çekim-seçim-yıpranma döngüsünün bir fonksiyonudur. Çekim-seçim-yıpranma döngüsü [Attraction-selection-attrition (ASA) cycle], örgütleri ve örgüt yapılarının, süreçlerinin ve teknolojilerinin nedenlerini anlamak amacıyla geliştirilen alternatif bir modeldir (Schneider, 1987: 437).

Çekim-seçim-yıpranma süreci şu şekilde işlemektedir: Bireyler öncelikle, kendilerine benzeyen insanların var olduğunu düşündükleri bir örgütten etkilenirler. Çünkü, o an için örgütte çalışanlar, kendilerine benzeyen insanları işe almayı tercih edeceklerdir. Eleme süreci, bu gibi insanların işe alınması yönünde işleyecektir. Örgüte yeni üyeler katıldıkça ve yeni gelenler var olan üyeleri tanımaya başladıkça, benzerlik-çekim süreci; zaten var olan homojenliği artırma veya gerçekten çok farklı olan üyelerin gruptan / örgütten uzaklaştırılması yönünde işleyecektir. Zaman geçtikçe, bu süreçler (değerler, tutumlar ve kişilik faktörleri gibi bireysel farklılıklar açısından) daha homojen çalışma gruplarının oluşmasına yol açacaktır (Chatman, 1991; George, 1990; Jackson vd., 1991; Premack ve Wanous, 1985'den akt. Mannix ve Neale, 2005: 40).

Çekim sürecinde, bireylerin kendi kişisel özellikleri ile çalışma olasılıklarının olduğu örgütün özellikleri arasında bir uyumun olması beklenmektedir. Bireylerin örgütü çekici bulmalarının temel nedeni; kendi kişilik özellikleriyle örgüt hedeflerinin (örgüt yapısı, süreçleri ve kültürü) uyumlu olduğunu düşünmeleridir. Bir sonraki

aşama olan *seçim sürecinde*, örgütün arzu ettiği özelliklere sahip insanları seçerken ve işe alırken takip ettiği biçimsel ve biçimsel olmayan seçim süreçlerine işaret edilmektedir. Schneider'a göre (1987) bu durum, örgütlerin daha etkin olabilmek için ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip olan insanları işe almaları ile sonuçlanmaktadır. Son olarak çekim aşamasının tam zıttı olan *yıpranma aşamasında*, örgüte uyum sağlayamayan insanların örgütten ayrılacaklarına dikkat çekilmektedir. İşgücü devri ile ilgili yapılan araştırmalar da, örgütle uyum sağlayamayan bireylerin örgütten ayrılma niyeti taşıdıkları konusunda oldukça tutarlı sonuçlar vermektedir (Schneider, 1987: 444; Schneider, Goldstein ve Smith, 1995: 749).

“Jackson vd. (1991), dört yıllık bir dönemde, 93 üst yönetim takımıyla gerçekleştirdikleri bir alan araştırmasında; takımlardaki işe alma, işgücü devri ve terfi oranlarını çekim-seçim-yıpranma teorisi ile öngörümlemeye çalışmışlardır. Jackson vd.; üst düzey yöneticilerin, yönetim takımlarına tesadüfi olarak atanmadıklarını; kişilik özellikleri (yaş, askerlik deneyimi, mezun olunan üniversite vb.) bakımından homojen gruplar oluşturacak şekilde gruplandırıldıklarını öngörmüşlerdir. Nitekim bulguları bu varsayımlarını desteklemiştir. Sözü geçen kişilik özelliklerinin birçoğu, zamanla kazanılan özelliklerden ziyade bireylerin örgüte girerken sahip oldukları “Sabit özellikler”dir (askerlik deneyimi ve eğitim düzeyi gibi). Başka bir deyişle, gruplarda homojenlik arayışı, kişilerde zaten var olan özellikler etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu bulgu, Schneider’in (1987) “Seçim ve yıpranma süreçlerinin grup içi homojenliği açıklamakta olduğu” yönündeki iddiasını desteklemektedir. Araştırmacılar, demografik açıdan heterojen takımların, homojen takımlara kıyasla; işgücü devirlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütten veya çalıştıkları gruptan ayrılmaya en çok meyilli olanların (veya ayrılanların); “Diğerleri”nden en “Farklı” olanlar olduğu da belirtilmektedir” (Mannix ve Neale, 2005: 40).

“Özetle, Byrne'nin (1971) benzerlik-çekim (similarity-attraction theory) teorisi; insanların ilişkilerinde “Benzerliği” tercih ettiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde Chatman'ın (1991) seçim (selection) teorisi, Van Maanen ve Schein'in (1979) sosyalleşme teorisi; etkin işleyen iş çevreleri yaratmak için demografik özelliklerin ve değerlerin benzer olmasını önermektedir. Son zamanlardaki farklılık teorisyenleri (Jackson, 1992; Williams ve O'Reilly, 1998), grup araştırmacıları (Lipnack ve Stamps, 1993; Gruenfeld, 1995; Gruenfeld vd., 1996) ve yaratıcılık teorisyenleri (Amabile, 1994; Oldham ve Cummings, 1998) ise; çalışma gruplarındaki farklılıkların

önemine ve gerekliliğine işaret etmektedir. Ancak, farklılıkların etkilerine ilişkin ampirik bulguların sonuçları, oldukça karmaşık bir görünüm vermektedir” (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 741).

Sosyal kimlik / sosyal kategorileştirme kuramları ve benzerlik-çekim yaklaşımı takımlardaki farklılıklarla ilgili *pesimistik / olumsuz* bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımlarda, bireylerin “Kendilerine benzeyenlerle daha rahat etkileşim kurabilecekleri” ve “Homojen gruplarda sosyal bütünleşmenin ve grup aidiyetin daha yüksek olacağı” belirtilmektedir. **Bilgi işleme yaklaşımı ise**, bu iki yaklaşımın zıttı olarak *optimistik / olumlu* bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, farklılıklar grup performansını artıracak bir ortam yaratmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımına göre; farklı gruplardaki bireyler, farklı geçmiş deneyimleri, bilgi ve becerileri olan ve farklı ağlarda yer alan diğer bireylere çok daha rahat ulaşabilmektedirler (Mannix ve Neale, 2005: 31-32). Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında bilgi işleme yaklaşımı hakkında bilgi verilmektedir.

1.4.2.3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı (Information-Processing and Problem Solving Approaches)

“Sosyal kimlik / sosyal kategorileştirme ve benzerlik-çekim yaklaşımlarının her ikisi de takımlardaki farklılıkları olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu teoriler, gruplardaki farklılıkların ve ayrımların yarattığı problemlere işaret etmişlerdir. Bu paradigmalara göre; bireyler kendilerine benzeyen bireylerden daha çok etkilenmekte ve homojen gruplarda birbirleriyle daha uyumlu çalışmakta (O’Reilly vd., 1989), daha az ilişki çatışması yaşamakta (Jehn vd., 1999), işgücü devirleri daha düşük olmakta (Wagner, 1984) ve daha çok bağlılık hissetmektedirler (Tsui vd., 1992). Ayrıca farklılıklar; grup içi ilişkileri zorlaştırdığı için sosyal süreçleri negatif etkilemekte ve bu da grup çıktılarının zayıflaması ile sonuçlanmaktadır. Bunun zıttı olarak, bilgi işleme yaklaşımı konuya; farklılıkların grup performansını güçlendireceği yönünde daha optimistik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bireyler, daha çok kendilerine benzeyenlerle iletişim kurma yönünde eğilim göstermektedirler. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireylerin; farklı geçmişlere, sosyal gruplara, bilgi, beceri ve deneyimlere sahip diğer bireylere ulaşma şansları daha yüksektir. Farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireyler, belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu bireylerin her biri, farklı bilgi ve uzmanlık kaynakları gibi işlev

görmektedir. Kuşkusuz bu ek bilgiler, grup çıktılarını iyileştirebileceği gibi, koordinasyon ve entegrasyon problemleri de yaratabilir (Gruenfeld vd., 1996; Phillips, Mannix, Neale ve Gruenfeld, 2004)” (Mannix ve Neale, 2005: 41-42).

“Bilgi işleme yaklaşımı; bilgi, eğitim veya fonksiyonel geçmiş ya da uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanma eğilimindedir (Ancona ve Caldwell, 1992; Winquist ve Larson, 1998; Wittenbaum ve Stasser, 1996). Bilgi işleme yaklaşımı, farklılıklara “Özellikler” açısından yaklaşan “Özellikler Kuramı”ndan² belirli noktalarda ayrılmaktadır. Ayrıca, bu yaklaşım, çoğu zaman cinsiyet, ırk ve yaş gibi boyutlarla ifade edilen “Demografik özellikler”in ölçülmesinden kaçınılmaktadır. Bu gelenekten gelen araştırmacılar, grupların sosyal ve bilişsel süreçlerini doğrudan etkileyen farklılık boyutları üzerinde tartışmayı uygun görmekte-dirler (Pitcher ve Smith, 2000; Priem, Lyon ve Dess, 1999). Örneğin, bilim insanlarının en çok kendilerinden farklı olan meslektaşları ile etkileşim halinde olmaktan fayda sağladıkları bulgulanmıştır (Pelz, 1956). Farklılıklar aynı zamanda, takım üyelerine var olan problemi dikkatli bir şekilde açıklamaları için fırsat da yaratmaktadır. Yeterli düzeyde iyi fakat optimal seviyeden düşük bir çözümle yetinmektense; farklı bakış açıları daha derinlemesine analizler yapabilmek için fırsat yaratmaktadır. Farklı bakış açılarının yarattığı sinerji, grup için bir kazanç olacaktır. Kuşkusuz bu kazanç durumu için, grubun farklılıkların yaratabileceği sosyal bütünleşme problemlerini yönetebilmesi gerekmektedir (Steiner, 1972)” (Mannix ve Neale, 2005: 42).

Webber ve Donahue (2001) tarafından gerçekleştirilen meta analize göre; çeşitli farklılık boyutlarının performansı doğrudan etkilediği varsayımına ilişkin tutarlı bir destek görülmemektedir. Bu araştırmacılar aynı zamanda, ne yüzeysel ne de derin düzeydeki farklılıkların performansla ilişkili olmadığını belirtmektedir. Nitekim, bir grupta yüzeysel açıdan var olan farklılıklar, performans artışı için tek başına yeterli olamayabilir; bu nedenle, grup üyelerinin görevle ilgili farklılıkların önemini kavraması gerekmektedir.

“Bu sürecin temel işleyişi, bilgi değiş tokuşu üzerine kuruludur (Gruenfeld vd., 1996; Jackson, 1992; Mannix, Thompson ve Bazerman, 1989; Thompson,

² Özellikler kuramı (Trait theory); bir kişilik kuramıdır. Bu kurama göre; “Bireyin kişiliği temel özelliklerinin bir sentezidir; bu özellikler bilinirse, bireyin kişiliği de öğrenilmiş olur.” Kişilik özellikleri; iyi ve kötü, hareketli ve durgun, girişken ve çekingen, güvenli ve şüpheli, gergin ve rahat gibi birbirine zıt sıfatlarla ifade edilebilir. Kurama göre bu kişisel özellikler incelenerek, kişilik yapısı hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür (Cüceloğlu, 2000: 416). Benzerlik-çekim yaklaşımı; “Özellikler kuramı” varsayımlarıyla tutarlı bir ilişki göstermektedir.

Mannix ve Bazerman, 1988). Kişilerarası problem çözme sürecinde yer alan bireyler, baskın görüşü kabul etmeleri ya da reddetmeleri konusunda herhangi bir baskı altında değilken bile bilişsel bir çatışma yaşıyorlarsa; yeni varsayımlar ve o ana dek akla gelmeyen fikirler geliştirmeye çalışırlar. Bu gibi etkiler, problem çözme sürecinin gelişmesini sağlar (Damon, 1991; Perret-Clemon, Perret ve Bell, 1991). Problem çözme konusunda yaklaşımlar ve bakış açıları yönünden farklılıklara sahip olan gruplar, daha az farklılıklara sahip olan gruplara kıyasla daha başarılı olmaktadır. Kuşkusuz, bilgi değiş tokuşunun gerçekleşebilmesi için; grupların hem görev odaklı çatışmaları yapıcı bir şekilde çözümlenmeye istekli hem de bu konuda yetenekli olmaları gerekmektedir (Gruenfeld vd., 1996; Mannix ve Jehn, 2004; Neale ve Bazerman, 1991)” (Mannix ve Neale, 2005: 42).

“Araştırmacılar, fonksiyonel geçmiş, bilgi ve yetenek açısından heterojenliğin olumlu etkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, Hambrick, Cho ve Chen (1996) havacılık sektöründe fonksiyonel açıdan ve eğitim açısından farklılaşan üst yönetim takımlarının, homojen takımlara kıyasla daha iyi faaliyet gösterdiklerini belirtmektedir. Tekstil alanında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen başka bir alan araştırmasında, çalışma takımlarının yetenekler açısından heterojen olması, iş çıktıları açısından performansı artıran bir unsur olarak görülmüştür (Hamilton, Nickerson ve Owan, 2003)” (Mannix ve Neale, 2005: 42).

Araştırmacılar ve akademisyenler, sosyal kimlik / sosyal kategorileştirme teorileri, benzerlik-çekim yaklaşımı ile bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımlarının her birine farklı derecelerde önem vermektedirler. Ancak, bu üç yaklaşımı birbirleriyle bütünleştirmeden, “Farklılıklar-süreç-performans” ilişkisini doğru bir şekilde anlamak pek mümkün olmayacaktır. Kategorileştirme (benlik kategorileştirme / sosyal kimlik, benzerlik-çekim teorileri) ile bilgi işleme yaklaşımlarının kesişme noktasında dengeli bir bakış açısı geliştirmek mümkündür. Kategorileştirme bakış açısı, insanların homojenlik ve aidiyet arzularını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımı ise, farklılıkların ve aykırılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini değerlendirmemizi sağlamaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda bilginin değiş tokuşu ve bireyler arasındaki etkileşim sayesinde performansın nasıl artırılabilirliğini anlamamızı sağlar. Bu saptamalar, literatürde farklılıkların ana etkilerine ilişkin neden tutarlı bulguların olmadığını açıklamaktadır. Eğer farklılaşma derecesi yüksek takımlar, farklılıklarının yıkıcı etkilerinin üstesinden

gelemezler ve benzeşme yönünde bir eğilim gösterirlerse; etkin ve yaratıcı problem çözme süreçlerinden mahrum kalmış olacaklardır (Mannix ve Neale, 2005: 43).

Sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı ile bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımları hakkında yukarıda aktarılan bilgilerden sonra; çalışmanın bu kısmında, farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacıların ilgisinin yoğunlaştığı yaklaşımlardan “Örgütsel demografi” ve “İlişkisel demografi” yaklaşımları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

1.4.2.4. Örgütsel Demografi (Organizational Demography)

Pfeffer (1983), örgütsel demografi alanındaki çalışmaların öncülüğünü yapmıştır. Örgütsel demografi, sosyal grup kompozisyonlarını (üyelerinin özelliklerini) incelemektedir. Bu alandaki çalışmalar, demografiyi *gruba ait bir özellik* olarak ele almaktadır. Örgütsel demografi çalışmaları temel olarak; demografik özelliklerle grup çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 550; Wiersema ve Bird, 1993; 996).

“Yaratıcılık ve karar vermeyi gerektiren görevlerde, farklılık derecesi yüksek olan çalışma gruplarının faydalı olduğuna yönelik kanıtlar bulunmaktadır (Jackson, 1991). Aynı zamanda, insanların kendilerini ve diğerlerini, yaş, cinsiyet, ırk, statü gibi sosyal kategorilere bağlı olarak rutin bir şekilde sınıflandırdıkları da bilinmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Araştırmalar, bireylerin kendi sosyal gruplarından insanlarla, diğer gruptaki insanlara kıyasla daha çok etkileşim halinde olduklarını göstermektedir (Stephan, 1978). Dahası, homojen grupların heterojen gruplara nazaran sosyal açıdan daha bütünleşik oldukları, daha yüksek doyum yaşadıkları ve işgücü devirlerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir (O'Reilly, Caldwell ve Barnett, 1989). Homojen gruplar bazen heterojen gruplardan çok daha iyi performans göstermektedirler (Fenelon ve Megargee, 1971; Clement ve Schiereck, 1973; Jackson, 1991). Bireylerin homojenlik tercihi ile işgücünün demografik özelliklerindeki heterojenlik yönünde gerçekleşen yapısal değişiklikler arasındaki gerilim; demografik farklılıkların örgütsel düzenlemeler içinde birey ve grup düzeyindeki çıktıları nasıl farklılaştırdığını anlamayı hem teori hem de uygulama açısından önemli kılmaktadır (Pfeffer, 1983; Thomas, 1990)” (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 550).

Farklılıkların sonuçlarını açıklamaya çalışan araştırmaların çoğu genellikle, çalışma gruplarını oluşturan üyelerin demografik farklılıklarına odaklanmıştır. Pfeffer'in (1983) örgütsel demografi çalışmalarıyla tutarlı şekilde; yaş, cinsiyet, ırk ve örgütte çalışma süresi gibi değişkenler açısından heterojenlik en çok çalışılan farklılık türleri olmuştur. Bu değişkenlere en fazla ağırlık verilmesinin olası nedenleri; araştırmacıların bu boyutları kolaylıkla ölçebilmesi, grup üyelerinin bu değişkenleri gözlemleyebilmesi ve psikolojik bazı özelliklerin altında yatan nedenlerin bu değişkenler olabileceğine yönelik yaygın inanıştır (Bantel ve Jackson, 1989; Jackson, Stone ve Alvarez, 1993; Pfeffer, 1983; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992'den akt. Harrison, Price ve Bell, 1998: 96).

“Sosyoloji alanında demografik özelliklerin; ekonomik durum (Easterlin, 1980), suç oranı (Maxim, 1985), evlilik yapısı (Guttentag ve Secord, 1983) gibi birçok değişkene etkisini inceleyen çeşitli araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak, bu çalışmalardan hiçbirisi, demografik özelliklerin örgütteki bireylere etkisini araştırmamıştır” (O'Reilly, Caldwell ve Barnett, 1989: 21).

“Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında ise uzun yıllardır, konuyu örgüt kapsamında ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda; demografik değişkenlerle, çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmek amaçlanmıştır (Schreiber, 1979). Yaş, alışma süresi, eğitim, ırk ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin; performans (Waldman ve Avolio, 1986), işe alma ve terfi kararları (McIntire, Moberg ve Posner, 1980) ve işgücü devri (Moble, Horner ve Hollingsworth, 1978) gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisi incelenmiştir” (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 550).

Pfeffer (1983) da, genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer'a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O'Reilly, Caldwell ve Barnett, 1989: 21).

“Nitekim, örgütsel demografi alanında son zamanlarda yapılan çalışmalar, tek başına demografik etkileri açıklamanın ötesine geçmiş; demografik özelliklerin sosyal birimler üzerindeki dağıtımsal (distributional) ya da oluşumsal (compositional) etkilerini incelemeye başlamıştır (Pfeffer, 1983; Jackson vd., 1991). Bu

çalışmalarda; yaş heterojenliğinin üst yönetim takımlarındaki işgücü devri ile ilişkili olduğu (Wagner, Pfeffer ve O'Reilly, 1984), çalışma süresindeki heterojenliğin akademik birimlerde (McMain, O'Reilly ve Pfeffer, 1983) ve hastanelerde çalışan hemşirelerin işgücü devrini etkilediği (Pfeffer ve O'Reilly, 1987) bulgulanmıştır. Bu çalışmalar, demografik özelliklere; bir grubun ya da birimin oluşumsal (kompozisyonel) bir özelliği olarak bakmaktadır” (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 550).

Tsui ve Gutek (1999), “Demographic Differences in Organizations / Örgütlerde Demografik Farklar” başlıklı kitabında; örgütsel demografiyi, farklılık araştırmalarından ayırmak gerektiğini belirtmektedir (Miller ve Rowney, 2001: 8). Nitekim; örgütsel demografi yaklaşımın gerekli, ancak farklılıkların faydalarından yararlanma konusunda yetersiz olduğu belirtilmektedir (Kossek, Zonnica ve Young, 1995'den akt. Thomas, Mack ve Montagiani, 2004: 35).

Son zamanlarda ise, demografik özelliklerin birim / grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmiştir. Bu noktadan hareket eden Tsui ve O'Reilly (1989); demografik özelliklerin dağıtımsal ya da oluşumsal demografinin karşıtı olarak, “**İlişkisel demografi**” kavramını kullanmışlardır. İlişkisel demografi kavramı, birey düzeyindeki farklılıklara işaret etmektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 550).

1.4.2.5. İlişkisel Demografi (Relational Demography)

“İlişkisel demografi araştırmalarının temel varsayımı; “Grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde negatif etkileri olduğu” şeklindedir. Bu varsayım aynı zamanda, sosyal psikoloji (Byrne, 1971; McGrath, 1984; Newcomb, 1961) ve örgütsel davranış (Jackson, May ve Whitney, 1995; Milliken ve Martins, 1996; Schneider, 1987) alanlarındaki birçok teorinin de belkemiği durumundadır” (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96).

Tsui ve O'Reilly (1989) “İlişkisel demografi” kavramını; demografik farklılıkların, grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanmaktadır. Yaptıkları araştırmada; eğitim, cinsiyet, ırk gibi boyutlarda astlar ve üstler arasında farklılaşma olduğunu gözleyen Tsui ve O'Reilly (1989); bu farklılaşmanın üstlerin performans değerlendirmelerine olumsuz yansıdığını ve üstlerin astlara karşı daha az çekim hissetmelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Süral Özer, 2007: 107).

Bireylerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, bu özelliklerin işle ilgili tutum ve davranışlara doğrudan etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Tsui ve O'Reilly (1989) ise yapmış oldukları çalışmada; yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, işletmede çalışma süresi, görev süresi gibi altı demografik değişkenin, üstlerin performans puanları, astları sevmeleri ile astların rol çatışması ve belirsizlikleri üzerindeki çoklu etkilerini açıklamışlardır. 272 üst-ast çifti ile gerçekleştirmiş oldukları alan araştırmasında; üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların artması (ilişkisel demografi); üstler tarafından etkinliğin düşük algılanması, üstlerin astlara karşı daha az çekim hissetmeleri ve astların daha fazla rol belirsizliği yaşamalarıyla ilişkili bulunmuştur (Tsui ve O'Reilly, 1989: 402).

Benzer şekilde Tsui, Egan ve O'Reilly (1992), üç büyük örgütte 151 grubu inceledikleri (1705 kişi) çalışmalarında; çalışma gruplarından demografik açıdan farklılaşan bireylerin psikolojik olarak çalışmaya daha az bağlı oldukları, firmada çalışmaya devam etmeye daha az istekli görüldükleri ve işe daha çok devamsızlık yaptıkları saptanmıştır. İlginç şekilde, bu etkinin kadınlar ve beyaz olmayanlara kıyasla, erkekler ve beyazlarda çok daha fazla olduğu bulgulanmıştır (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Pfeffer'e göre (1983) örgütsel demografi kavramı, "Bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ırk, eğitim gibi temel özellikler açısından kompozisyonu"na işaret etmektedir. Örgütsel demografi kavramında, kişilerarası ilişki şart değildir. İlişkisel demografi kavramında ise; ikili takımlarda ya da gruplarda yer alan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması söz konusudur. Bu takım ya da gruplardaki insanların konumları gereği, birbirleriyle düzenli etkileşim kurmaları gerektiği varsayılmaktadır. İlişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında (veya başka takım ilişkilerinde) demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlayacaktır (Tsui ve O'Reilly, 1989: 403).

"Kuşkusuz; bireyler arasında, tutumlar, değerler ve deneyimlerdeki benzerlikleri nedeniyle yüksek çekim duygularının yaşanması (Byrne, 1971; Byrne, Clore ve Smeaton, 1986) ile bir takımı oluşturan ve etkileşim halinde olan çiftler veya takım üyeleri arasındaki güçlü iletişim (Roberts ve O'Reilly, 1979) ilişkisel demografinin etkilerini güçlendirebilir. İlişkisel demografinin kavramsal olarak, işle

ilgili algı ve tutumları, hem kişilerarası ilişkiler hem de etkileşim sıklığı aracılığıyla etkileyebileceği söylenebilmektedir” (Tsui ve O’Reilly, 1989: 403-404).

Ayrıca; demografi alanında yapılan birçok çalışma, işgücü devrini etkileyen temel demografik değişken olarak, yaşa ve işe başlama tarihine odaklanma eğilimindedir. Ancak, sosyal karşılaştırma süreçlerinin tek başına yaşla sınırlandırılmayacağı açıktır. Bireyler, birçok demografik özellikler yönünden farklılaşmaktadır. Bu nedenle, demografik etkiler analiz edilirken; bireylerin sadece bir veya iki demografik özelliğine odaklanmaktansa, demografik profilleri çıkartılarak, tüm özelliklerin etkisi değerlendirilmeye alınmalıdır. İlişkisel demografi anlayışının, demografik değişkenlerin etkilerini daha tam ve doğru bir şekilde ele aldığı ve aynı zamanda birey ve örgüt analiz düzeyleri arasında bir köprü inşa ettiği belirtilmektedir (Tsui ve O’Reilly, 1989: 405, 420-421).

1.4.2.5.1. Sosyal Kategorileştirme Kuramı ve İlişkisel Demografi

“Bireyler, öz saygılarını yüksek düzeyde tutmaya (Brockner, 1988) ve olumlu bir öz benlik geliştirmeye çalışırlar (Tajfel ve Turner, 1986). Bireylerin başkaları hakkında ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini anlayabilmeleri için, önce kendilerini tanımlamaları gerekir. Bu tanımlama süreci, benlik kategorileştirme ile gerçekleştirilir (Turner, 1987). Benlik kategorileştirme sürecinde, bireyler kendilerini ve diğerlerini, örgütsel üyelik, yaş, ırk, statü ve din gibi çeşitli özellikler kullanarak sosyal kategorilere göre sınıflandırılırlar. Bu kategoriler, bireyin kendisini sosyal bir kimlik aracılığıyla tanımlamasını sağlar (Tajfel ve Turner, 1986; Ashforth ve Mael, 1989). Sosyal kategorileştirme süreci, bireyin olumlu bir öz benlik geliştirmesini sağladığı gibi, bir süre sonra; bireylerin iç gruba ayrıcalık tanınmasına ve dış grup üyelerini daha az çekici algılamasına da neden olur (Kramer, 1991). Brewer’a göre (1979), insanları rasgele bile olsa gruplara göre kategorize etmek, bir süre sonra; grup üyelerinin dış grup üyelerini (kendi gruplarındaki üyelerden) daha az güvenilir, daha az dürüst ve az işbirlikçi olarak değerlendirmelerine neden olmaktadır” (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 551-552).

“İlişkisel demografi alanı büyük ölçüde, sosyal kategorileştirme teorisinin varsayımları üzerine inşa edilmiştir (Mowday ve Sutton, 1993; Tsui, Xin and Egan, 1995). Burada, alt düzey ve üst düzey çalışanlar veya bir çalışma grubunda birbirlerini “İç grup üyesi” ya da “Dış grup üyesi” şeklinde sınıflandıran bireyler

arasındaki ilişkilerin önemine odaklanılmaktadır (Graen ve Scandura, 1987). İç grup üyeleri, yüksek güven duygusu, yüksek destek ve yüksek ödüllerle nitelendirilirken; dış grup üyeleri düşük güven, düşük destek ve düşük ödüllerle karakterize edilmektedir” (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Sosyal kategorileştirme teorisinin, grupların bireyler üzerindeki etkisini anlama konusundaki temel katkılarından biri, **psikolojik grup** fikridir. Turner (1984) psikolojik grubu; “Aynı sosyal kimliği paylaşan veya kendilerini aynı sosyal kategorinin bir üyesi olarak tanımlayan insanlar topluluğu” şeklinde tanımlamaktadır. Bir psikolojik grubun en önemli özelliği, bireylerin kendilerini o gruba tanımlaması ve bu grubun tüm üyeleriyle veya herhangi biriyle etkileşim içinde olmaya gerek duymadan sosyal bir kimliğe sahip olmasıdır. Psikolojik grubun bu tanımından yola çıkarak, iş çevresinde örgütsel ve demografik özellikleri içeren birçok sosyal kategorinin benlik kategorileştirme için kullanılacağı söylenebilir. Bir yöneticinin benlik tanımı, kısmi olarak yönetsel gruba üyeliğine bağlıdır ve bu grup yönetsel kademedeki çalışmayan işgörenlerin oluşturduğu grubun zıttı bir gruptur. Çalışanlar da kendilerini çeşitli mesleki gruplar içinde kategorize etme eğilimindedirler. Mühendisler, kendilerini muhasebeciler ya da avukatlar yerine diğer mühendislerle birlikte tanımlarlar. Konu daha geniş bir düzeyde değerlendirilirse, çalışanlar bir örgütü sosyal kategori olarak ele alabilirler ve bu şekilde bir benlik kategorileştirmesine gidebilirler (“Ben bir IBM çalışanıyım” gibi). Bu örneklerde, bireyler; kişisel bir bilgiye gerek duymadan ya da bu kategoride yer alan diğer bireylerle etkileşim kurmadan, söz konusu grup sayesinde olumlu bir kimlik geliştirmektedirler. Üyelerin, psikolojik gruptan öz benlik saygılarını artıracak yönde aldıkları bu olumlu destek devam ettikçe; bireyler bu gruba üyeliklerini sürdürme ve kendi gruplarını diğer gruplardan daha az çekici algılanmaktan koruma arzusu duyacaklardır (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 552-553).

Psikolojik grup fikri, ilişkisel demografi kavramıyla örtüşmektedir. Her iki kavram da, demografik özelliklere bağlı benzerlik ve farklılık algılarından etkilenen birey tutumlarına odaklanmaktadır. Benlik kategorileştirme süreçleri, grup çekiciliğinin ve öneminin, gruplar arası etkileşim yerine grup üyelerinin demografik özelliklerine bağlı olduğu grupları tanımlayabilir. Bu demografik özellikler; yaş, eğitim, çalışma süresi, ırk, cinsiyet olabileceği gibi, mesleki ve fonksiyonel çeşitli kategoriler de olabilir. Baron ve Pfeffer’in (1990) belirttiği gibi; “Örgütler, kategori yaratma işinde çok iyidirler. Bu nedenle, örgüt tarafından tanımlanmış ve

kurumsallaşmış bu kategoriler, sosyal dünyayı düzenlemekte, sosyal karşılaştırmaların ve etkileşimin sınırlarını belirlemekte ve ödül dağıtımlarını şekillendirmektedir” (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 553).

Sosyal kategorileştirme kuramı, birbiriyle etkileşim halinde olmayan gruplarda demografik değişkenlerin etkilerine ilişkin potansiyel bir açıklama sunmaktadır. Ancak, ampirik olarak gözlenen demografik etkilerin *etkileşim olasılığını* engellemediği belirtilmektedir ki bu durumda benzerlik-çekim varsayımlarının da bir rolü olabilir. Bu doğrultuda, her iki teorinin de, birbirini tamamladığını söylemek yanlış olmayacaktır (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 554).

Jackson’a göre (1991), heterojen gruplar; hem maliyetli hem de faydalıdır. Yaratıcılık ve karar verme gerektiren görevler için faydalı olan bu gruplarda, uyumsuzluk ve işgücü devri yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler; hem farklılıkların olumsuz etkilerini giderecek hem de aynı anda farklılıklardan fayda sağlayacak şekilde, zor bir dengeleme göreviyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 557).

1.5. FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Literatürde farklılıklarla ilgili araştırmalar, başka bir deyişle “Farklılık araştırmaları”, bir yönetsel anlayış olarak “Farklılıkların yönetimine” büyük katkı sağlamış çalışmalardır. Bu nedenle, tez çalışmasının bu kısmında, farklılık araştırmalarının kısa tarihçesi ve gelişimi ele alınarak; farklılık araştırmalarında yer alan çeşitli değişkenlerin incelenmesi ve son olarak bazı yazarların farklılık araştırmalarının geleceği hakkındaki görüş ve önerilerine yer verilmesi uygun görülmüştür.

1.5.1. Farklılık Araştırmalarının Kısa Tarihçesi ve Gelişimi

İşyerlerinde farklılıkların oldukça uzun bir *geçmişi*, fakat kısa bir *tarihi* vardır. Eşit istihdam fırsatı yaratmayla ilgili düşünceler ve çabalar, 40 yıldan beri Amerikan iş çevresinin bir parçası olmuştur ve hem kamu hem de özel forumlarda yıllardır tartışılmaktadır. Ancak, farklılıkların örgütsel büyüme ve gelişme için değerli bir varlık olduğu, son on beş yıldan beri ifade edilmektedir. Bu konuda, Hudson Enstitüsü'nün *İşgücü 2000* isimli çalışması, dönüm noktası olarak kabul edilmektedir (Johnston ve Packer, 1987). Bu çalışma, Amerika ve komşu ülkelerde, farklılıklarla ilgili konulara önem verilmesini tetiklemiştir. Daha sonra yönetim, psikoloji, sosyoloji, iktisat vb. farklı disiplinlerden bilim insanları; işyerlerindeki farklılıkların dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve onları yönetebilmek için gerekli olan önemli kavramların, konuların açıkça ifade edilmesine yardımcı olmuşlar ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaya yarayacak görgül araştırmalar yapmışlardır (Stockdale ve Crosby, 2004: 1).

“Örgütlerle ilgili 1990'ların başına kadar gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların çıkarlarını göz ardı etmiştir (Cooke, 1999). Aslında, işgücü bileşiminin 1950'lere kadar örgüt çalışmalarında kilit bir faktör olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Örgütsel bir çalışma konusu olarak farklılıkların doğuşu, 1960'larda Amerika'da başlayan ayrımcılık karşıtı harekete dayanmaktadır (Ivancevich ve Gilbert, 2000). 1964 İnsan Hakları Yasası, Amerika'daki hükümet ajanslarını; işgücünde kadınların ve azınlıkların yeteri kadar temsil edilmesi için gereken düzenlemeleri yapmaları konusunda etkilemiştir (Naff, 1998). 2 Nisan 1972'de gündeme gelen 11246 nolu kanun da, olumlu eylem / aksiyon düşüncesini başlatmıştır. Olumlu eylem / aksiyon, azınlıklara eşit istihdam fırsatı sağlamayı

hedeflemektedir (Crosby ve Cordova, 1996)” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 309).

Farklılık araştırmaları ile ilgili günümüz yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunun kökeni; yukarıda da belirtildiği gibi, Amerika’daki ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalardır. Uluslararası alanda konu ile ilgili temel tartışma konusu ise, Amerika’nın farklılıklara ilişkin yaklaşımlarının tüm ülkelere genellenebilir olup olmadığıdır. Bu konulardaki tartışmalar bir yandan sürerken, yayınlanan çalışmaların çoğunluğunun buluştuğu ortak bir nokta vardır ki, o da farklılıkların önemli bir örgütsel araştırma konusu olduğudur (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 310).

Uygulamacıların, rgtlerdeki farklılıkları yönetme konusuna artan ilgisini takiben, 1990’lı yıllarda farklılıklar önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (McMillan-Capehart, 2003: 20). Bu yönetsel ilgi, farklılıklarla ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmaların ana temasını oluşturmuştur. Bu alışmalar, örgütlerdeki farklılıkların etkilerine odaklanmış, kavramın doğasını sorgulamamıştır (Zanoni ve Janssens, 2004: 55). İlerleyen yıllarda, alanda çalışan tanınmış akademisyenler, bu kusurlara işaret etmişler ve farklılıklara ilişkin kavramsallaştırmaların teorik gelişmeden, tarihsel kesinlikten ve zenden yoksun olduğunu belirtmişlerdir (Nkomo ve Cox, 1996’dan akt. Zanoni ve Janssens, 2004: 55).

“1990’lı yıllarda uygulamacıların, demografik açıdan farklı işgücünün nasıl yönetileceği konusuna duydukları ilginin artması ile birlikte, farklılık konusu birçok araştırmaya konu olmuştur (Nkomo ve Cox, 1996). Belli sosyo-demografik özelliklerin; yaratıcılık, kalite ve sorun çözme gibi *işle ilgili ıktılar* (Milliken ve Martins, 1996; Williams ve O’Reilly, 1998) ya da cam tavan, ücret farklılıkları ve sosyal ağlardan dışlama gibi *ayırımıcı uygulamalar* (Cox ve Nkomo, 1990; Ibarra, 1995) zerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalar ilk farklılık araştırmalarını oluşturmuştur. Bu tür çalışmalar, farklılıkların bir ‘işletmecilik olayı (business case)’ olduğunu kanıtlamaya alışan ‘Araçsal’ alışmalardır” (Janssens ve Zanoni, 2005: 313).

Daha sonraları, farklılık konusunda çalışan bazı araştırmacılar; “Araçsal” araştırma yaklaşımını, bu yaklaşımın farklılıkların doğasıyla ilgili benimsedikleri varsayımları ve farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili aktardıklarını

eleştirmeye başlamışlardır. Araçsal yaklaşımlara yönelik getirilen eleştiriler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Janssens ve Zanoni, 2005: 313-314):

- İlk ve en temel eleştiri; “Sosyo-demografik özellikleri, insan olmanın özünde yatan nitelikler olarak düşünmek; kimliğin ‘Sabit’ bir özellik şeklinde değerlendirilmesine yol açmaktadır” şeklindedir. Burada; incelenen sosyo-demografik kategorinin (cinsiyet, ırk gibi) tutumlarda, kişilikte ve davranışlarda farklılaşma yaratacağı varsayılmaktadır.
- İkinci eleştiri; farklılıkların bir grup olgusu / fenomeni olarak inşa edilmesine yöneliktir. İnsanlar neredeyse kişisel farklılıklarına veya grup değişkenliğine hiç dikkat edilmeden; “Kadınlar”, “Düşük eğitim düzeyine sahip olanlar”, “Göç etmiş işçiler” gibi belli bir sosyo-demografik kategorinin üyesi duruma getirilmektedir.
- Üçüncü eleştiri; araştırmaların genellikle, tek bir sosyo-demografik kategoriye odaklanması, örgütsel açıdan çoklu kimlikleri göz ardı etmesine ilişkindir.
- Dördüncü eleştiri ise, özel örgütsel koşullarla ilgilidir. Özel örgütsel koşullar, “Değişik” bir farklılık anlayışı yaratmayı gerektirebilir. Ancak farklılıkları, sadece sosyo-demografik özellikler açısından tanımlamakla, bu durum göz ardı edilmiş olmaktadır.

Tüm bu görüşler; farklılıklar konusundaki araştırmaların; sadece basit bir şekilde “Sosyo-demografik bir özelliğin, özel bir çıktı değişkeni üzerindeki etkisinin açıklanmasından” daha ileri götürülerek, “Teori / kuramsal tabanlı araştırmaların” yapılmasına duyulan ihtiyacı yansıtmaktadır (Janssens ve Zanoni, 2005: 314).

“Amerika’daki ayrımcılık karşıtı hareketin temel görüşleri doğrultusunda, farklılıklarla ilgili örgütsel çalışmalar ilk olarak “İrk” ve “Cinsiyet” boyutlarına odaklanmıştır (Cooke, 1999). Bazı akademisyenler (Grossman, 2000; Linnehan ve Konrad, 1999) tarihsel açıdan dezavantajlı konumda tutulan grupları niteleyen tanımları desteklerken; Rijsman (1997) gibi bazıları tüm farkları kapsayan tanımları benimsemeyi tercih etmektedirler. Başka bir grup akademisyen ise, her iki yaklaşımı bütünleştirmek amacıyla, tamamlayıcı bakış açılarını benimsemektedir (Fujimoto vd., 2000; Hartel ve Fujimoto, 2000). Farklılıkları tanımlama konusundaki bu farklı bakış açıları, uygulama alanına da benzer şekilde yansımaktadır (Welner, 2000).

Sonuç olarak, bu alanda çalışan araştırmacılar, farklılık kavramının ne olduğunu (veya ne olmadığını) açıklama konusunda önemli bir uğraş vermiş ve vermektedirler” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 310).

“Ely ve Thomas (2001) farklılıklarla ilgili araştırmaların; ırk-etnik köken, cinsiyet, çalışma süresi, görev gibi kimlik temelli ya da örgüt temelli değişkenlerin yanı sıra; askerlik deneyimi, politik geçmiş ve kilo gibi kişisel özellikleri de kapsadığını belirtmektedir. Ancak yaş, cinsiyet, ırk-etnik köken, iş deneyimleri, eğitim geçmişi ve işte çalışma süresi gibi değişkenlerin, literatürde en sık çalışılan değişkenler olduğu belirtilmektedir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003; Milliken ve Martins, 1996; Williams ve O’Reilly, 1998)” (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 460).

“Farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların çoğunda; “Farklılık” genellikle çalışanların cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi çeşitli sosyo-demografik özellikleri ve bu özelliklerin örgüt uygulamaları ve örgütsel çıktılarına etkisi çerçevesinde tanımlanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996). Son yıllarda ise, farklılıklarla ilgili çalışan bazı araştırmacılar, bu türden araştırmalardan duydukları *memnuniyetsizliği* belirtmeye başlamışlardır. Bu araştırmacıların eleştirdikleri nokta; bu yaklaşımın farklılıkların etkilerine odaklanırken, farklılıkların kendisini teoriden yoksun bırakmasıdır (Nkomo ve Cox, 1996). Sosyo-demografik özellikleri bağımsız değişken olarak kullanmak, farklılıkların sabit bireysel ya da gruba ait özelliklermiş gibi anlaşılmasına neden olmaktadır (Litvin, 1997). Nkomo ve Cox’un (1996), farklılıkları teorik bir zemine oturtma gerekliliğini belirtmelerinden sonra, bazı araştırmacılar (Ely ve Thomas, 2001; Harrison, Price ve Bell, 1998) farklılıklarla ilgili daha teori odaklı bakış açıları geliştirmeye başlamışlardır. Böylece farklılıklara daha dinamik bir açıdan bakılmaya ve farklılıkların örgüt çıktıları üzerindeki etkisini *düzenleyen* (moderate) ve *ara değişken* (mediate) olarak etkileyen çeşitli değişkenler tanımlanmaya başlanmıştır” (Janssens ve Zaroni, 2005: 311-312).

“Örneğin bazı araştırmacılar; zamanın (Harrison, Price ve Bell, 1998) ve örgüt kültürünün (Richard, Kochan ve McMillan-Capehart, 2002) farklılıklarla bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide nasıl *ara değişken* olarak incelendiğini açıklamışlardır. Bu çalışmalar, örgüt uygulamaları içinde farklılıkların nasıl karmaşık ve dinamik şekilde işlev gösterdiğini açıklamaktadır. Ancak bu çalışmalar da farklılıkları ‘Sosyo-demografik özelliklerden biri veya sosyo-demografik özellikler seti’ şeklinde kavramsallaştırmaktadır “(Janssens ve Zaroni, 2005: 314).

Yukarıda da belirtildiği gibi, farklılıklarla ilgili gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları sadece korunan veya dışlanan gruplara odaklanmakta ve bu çalışanların çalışma şartlarını iyileştirmeyi amaçlamakta, bazıları farklılıkların çeşitli örgütsel sonuçlarla bağlantısını kurmaya çalışmakta, bazıları farklı gruplar arasındaki güç ilişkilerini dengeleme konusunu ele almakta, bazıları işletmelerdeki farklılıkların yönetilmesine ilişkin süreçlere ve programlara değinmekte ve bazıları ise sadece farklılıkları tanımlamaya çalışmaktadır. Aşağıda, farklılıklarla ilgili gerçekleştirilen araştırmaların birbirinden farklılaşan (bazen de birbirini takip eden) **amaçlarına** yer verilmektedir.

“Farklılıkları, tarih boyunca görülen baskı / zulümlerden yola çıkarak tanımlayan araştırmacılar, farklılık araştırma ve uygulamalarının amacının “**Güç dengesizliklerine**” işaret etmek olduğunu savunmaktadırlar (Grossman, 2000). Örneğin Cooke’ye göre (1999), farklılıkları anlamak için baskıları ve baskıların toplum ve örgüt üzerinde yarattığı etkileri anlamak gerekmektedir. Litvin’e göre (2000) toplumların ırk ayrımlarını hala ortadan kaldıramadıklarını anlamak gerekmektedir” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 310).

“Linnehan ve Konrad’a göre (1999) de; farklılık girişimleri, farklı kimlik grupları arasındaki *güç ilişkilerini* dengelemeyi amaçlamalıdır. Bu bakış açısı ayrıca, örgütlerin, birbirleriyle çatışan çıkarılara (Schalk ve Freese, 1997) ve farklı sosyal deneyimlere (eğitim fırsatları ve evde eşitsizlik gibi) sahip bireylerden oluştuğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle, farklılık araştırmaları, yönünü; “Dışlanmış demografik grupların çalışma fırsatlarını geliştirmek” gibi sahip olduğu geleneksel amaçlardan daha farklı bir yöne çevirmiştir” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 311-312).

Diğer taraftan, Jehn, Northcraft ve Neale (1999) gibi araştırmacılar; farklılık araştırmalarının amacının, “Çalışma gruplarında var olan farklılıkların; çatışma, doyum ve performans gibi önemli örgütsel çıktılarla bağlantısını kurmak” olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşımı benimsemek, sosyal kategori farklılıklarının yanında, bilgiye dayalı farklılıkların ve değerlerle ilgili farklılıkların da düşünülmesini gerektirmektedir.

Jehn, Northcraft ve Neale’ye göre (1999); farklılıkların etkileri koşullara / durumlara bağlı olarak değişmektedir. Onlara göre; farklılıklar; görevle ilgili önemli değişkenlere (bilgi gibi) erişebilme düzeyini artırır, performans gelişimi

beklenebilir. Kuşkusuz bu varsayım, grup üyelerinin etkin iletişim kurma konusunda yaşayabileceği zorlukları / çatışmaları yönetmesi mümkün olduğunda gerçekleşecektir. Jehn, Northcraft ve Neale'nin (1999) bakış açısına benzer şekilde; Schneider ve Northcraft (1999) da; yapılan tanımların işgücündeki farklılaşmaların çeşitliliği konusunda kargaşa yarattığını belirtmektedir. Irk ya da etnik köken gibi "Sosyal kategori" üyeliği kapsamında yapılan tanımlar; işgücünün demografik açıdan temsil edilmesine yönelik yasal ve ahlaki tutumları yansıtmaktadır. Bunun karşılığı olarak, "İşlevsel özellikler kategorisi" kullanılarak yapılan tanımlarda; bilgi, beceri ve yetenek boyutları ön plana çıkmaktadır ve bu işlevsel boyutların örgüt performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Yazarlar, yapılmış olan birçok farklılık araştırması ve tanımı, bunun "Farklılıklar için temel bir varsayım" olduğunun farkına varamamıştır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 311).

Günümüzde ise, çalışma yaşamında farklılıklar alanındaki bilimsel çalışma ve uygulamaların önemli düzeyde gelişme gösterdiği belirtilmektedir. Örneğin, 2002 yılında gerçekleştirilen Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Topluluğu tarafından düzenlenen bir toplantıda (Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology), çalışma yaşamında farklılıklar (workplace diversity) ve iş-aile dengesi (work-family balance) konularına, personel seçimi hariç tüm konulardan daha fazla oturum ayrılmıştır. Günümüzde, farklılıkların yönetimi; sadece endüstri ve örgüt psikolojisinin değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, örgüt geliştirme, örgüt sosyolojisi, siyaset bilimi ve diğer birçok disiplinin bir alt disiplini haline gelmiştir (Stockdale ve Cao, 2004: 300).

"Yönetim alanında çalışan akademisyenlerin, işyerlerindeki farklılıklarla ilgili çeşitli konulara duydukları ilgi artarak devam etmektedir. Bu ilgi özel olarak, "*Farklı grupların performans değerlemesine yönelmektedir* (Kirchmeyer ve Cohen, 1992; Maznevski, 1994; Milliken ve Martins, 1996). İşyerlerindeki / çalışma yaşamındaki farklılıklara yönelik girişimler hakkında genellikle ve yaygın şekilde olumlu sonuçlara rastlansa da, farklılıkların aynı zamanda örgütler için bazı sorunlar yarattığına ilişkin göstergeler de bulunmaktadır (Betters-Reed ve Moore, 1992; Gottfredson, 1992; Nemetz ve Christensen, 1996). Akademik ve popüler literatür bu sorunların farkındadır. Ancak, örgütlerin "İşgücü farklılıklarına" nasıl cevap verdikleri hakkında sahip olunan bilgiler oldukça kısıtlıdır" (Miller ve Roney, 1999: 307-308).

Farklılık türleri (ırk, cinsiyet vb.) ve farklılık yönetimi girişimleri (işe alma programları, yönetim politikaları, duyarlılık eğitimleri vb.) ile işle ilgili çıktılar arasındaki ilişkiler; farklılıkların etkin yönetilmesiyle ilgili stratejilerin belirlenmesi konusunda kilit rol oynamaktadır. Ancak bu ilişkilerin hiçbiri henüz tam anlamıyla açıklanamamıştır. Farklılıkları yönetmenin ne olduğu üzerinde bir fikir birliğine varılamamış olması, birbiriyle tutarlı araştırmaların ortaya çıkmasını engellemektedir (Pitts, 2006: 246).

Günümüzde farklılıklarla ilgili yapılan çalışmalardan bazıları, farklılık programlarına ilişkin “Örnek olay (case studies)” çalışmaları, işgücündeki eğilimlerin istatistiksel analizi ya da “En iyi uygulamalar” şeklinde tasarlanmaktadır. Örnek olay çalışmaları, bir teori geliştirmek için değerli araçlar olabilirler. Ancak, kantitatif (niceliksel) araştırmalarla desteklenmeleri gerekmektedir. Kantitatif araştırma yapmak için ise, farklılıkların yönetiminin ne olduğu ve nasıl işlediğinin modellenmesi gerekmektedir. Bu nedenle son dönemde gerçekleştirilen bazı çalışmalarda; (1) literatür taraması, (2) farklılıkların yönetimini kapsamlı bir şekilde tanımlamak, (3) araştırılmak üzere bir model tasarlamak, (4) analiz için gerekli olan değişkenleri tanımlamak, (5) gelecekte modelin etkin çalışabilmesi için araçlar önermek şeklinde bir süreç izlenmektedir (Pitts, 2006: 246-247).

Bu vb. süreçlerle gerçekleştirilen birçok farklılık araştırmasında çeşitli değişkenler yer almakta ve çalışma modellerinde bir *çıktı değişkeni* olarak “Performans” değişkenine sıklıkla rastlanmaktadır. Bu doğrultuda, farklılık araştırmalarında yer alan değişkenlerin ve özel olarak “Farklılıklar ve performans” arasındaki ilişkinin ayrı başlıklar altında aşağıda ele alınması uygun görülmüştür.

1.5.2. Farklılık Araştırmalarında Yer Alan Bazı Değişkenler

Farklılıkların birçok değişkenle ilişkisi incelenmekte ve farklı çalışmalarda bu değişkenlere atanan roller çeşitlenmektedir. Çalışmanın bu kısmında, literatürde, farklılıklarla ilişkisi en çok araştırılan değişken olarak gözlemlenen “Performans” değişkeni ve bu ilişkide ara ve düzenleyici değişken olarak ele alınan değişkenler ayrı başlıklar altında incelenmekte, diğer değişkenlerle ilgili bilgilere de yeri gelen kısımlarda değinilmektedir.

1.5.2.1. Farklılıklar ve Performans İlişkisi

Farklılıkların performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda önceleri sadece demografik farklılıkların performansa etkisi araştırılmıştır. Daha sonra farklılıklar; işle ve ilişkilerle ilgili; yüzeysel ve derin; sosyal kategori farklılıkları, bilgiye dayalı farklılıklar ve değer farklılıkları; demografik ve fonksiyonel farklılıklar vb. ayrımlara tabi tutulmuş; bu farklılık boyutlarının performansla ilişkisi incelenmiştir.

Bağımsız değişkenlerin (çeşitli farklılıklar), bağımlı değişken (performans gibi) üzerinde doğrudan etkisini ele alan bu araştırmalar, tek başına anlamlı ve tutarlı sonuçlar vermemiştir. Bu noktada, farklılık ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalarda; çok daha karmaşık ilişkiler olduğu düşüncesi hakim olmaya başlamıştır. Buradan hareketle, farklılıkların performans üzerindeki etkisini belirleyen bazı ara değişkenlerin (mediator) ve bu ilişkiyi düzenleyen çeşitli düzenleyici mekanizmaların (moderator değişkenler) varlığı sorgulanmaya başlanmıştır.

İletişim, çatışma, grupta (sosyal) bütünleşme (cohesion) gibi değişkenler **ara değişken**; grup tipi, örgütte / grupta çalışma süresi ve zaman faktörü, örgüt yapısı gibi değişkenler ise **düzenleyici değişken** rollerinde, çalışmaların modellerinde yerlerini almışlardır. Farklılıkların bu vb. değişkenlerle ve performansla ilişkisi hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların temel amaçlarından biri; farklılıkların grup / örgüt performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Son yirmi yıldır; farklılıkların (çalışma gruplarının bileşimlerinin çeşitliliği) grup performansını, grup üyelerine farklı bakış açıları ve geniş yetenekler kazandırmak yoluyla artırdığı; ancak aynı zamanda, insanların farklı geçmişlerden gelmelerinin yaratabileceği olumsuz etkiler nedeniyle grupta bütünleşmeyi (cohesion) ve grup performansını azalttığı yönünde bazı bulgulara rastlanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996'dan akt. Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 460-461).

“Farklılıkların grup performansına ve grupta bütünleşmeye (cohesion) etkisi üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların bulguları oldukça çelişkilidir. Örneğin, Bantel'e göre (1994) gruplar içindeki farklılıkların artması, performansı olumlu

etkilemektedir. Diğer taraftan; farklılıklar, grupla bütünleşme ve performans arasında olumsuz ilişkilerin olduğuna yönelik bulgular da bulunmaktadır. Bu bulgulara göre; farklılıklar azaldıkça, grup içi bütünleşme / uyum ve performans artmaktadır (Harrison, Price ve Bell, 1998; Simons, Pelled ve Smith, 1999; Wiersema ve Bantel, 1992). Ancona ve Caldwell (1992) ile Smith vd.'ne göre (1994) ise; farklılıklarla grup uyumunun (bütünleşmesinin) performansla hiçbir ilişkisi yoktur; başka bir deyişle bu üç kavram arasındaki ilişkiler 'Geçersizdir (null)'" (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 460-461).

Bu karmaşık sonuçların nedenlerinden biri, değişik farklılık türlerinin performans üzerinde *değişik sonuçlar* doğurmasıdır. Birbirleriyle tutarlı olmayan bu bulguların bir diğer nedeni olarak, çalışma gruplarındaki çeşitli farklılık türlerinin etkilerini anlamak için yeterli bir teorik zeminin olmaması gösterilmektedir. Bunun bir sonucu olarak, son zamanlarda yapılan araştırmalar; tüm farklılık türlerinin grup süreçleri ve performans üzerinde kısmi bir etkisi olduğu yönünde tekil bir teorik iddia ile gerçekleştirilmektedir (Webber ve Donahue, 2001: 142, 146).

"Farklılıkların grup performansı ve grupla bütünleşme (uyum) üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için gerçekleştirilen bazı çalışmalarda; farklılık boyutları sınıflandırılmaya çalışılmıştır: "Hemen keşfedilebilen ve daha az gözlenebilen (readily detectable vs. less observable) özellikler" (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999; Millikens ve Martins, 1996; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992; Van Knippenberg, De Dreu ve Homan, 2004), "Yüzeysel farklılıklar ve derin farklılıklar (surface-level vs. deep-level diversity)" (Philips, Northcraft ve Neale, 2006), "Görev ile ilgili ve ilişkilerle ilgili farklılıklar (task-related vs. relations-oriented)" (Jackson, May ve Whitney, 1995), "Rolle ilgili farklılıklar ve içsel farklılıklar (role-related vs. inherent dimensions)" (Maznevski, 1994). Aslında bu ayrımlar, farklılık literatüründe yer alan ve en sık rastlanan iki teorik yaklaşımın ürünleridir. Bu teorik yaklaşımlar; önceki kısımlarda açıklamış olduğumuz **bilgi işleme ve karar verme** yaklaşımı (Bknz. Williams ve O'Reilly, 1998) ile **sosyal kategorileştirme** yaklaşımıdır (Tajfel ve Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher ve Wetherell, 1987). Her iki teorik yaklaşım da, grup içi ilişkiler literatüründen beslenmektedir" (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 461).

Webber ve Donahue (2001) tarafından gerçekleştirilen meta analizde (24 çalışmanın meta analizi), işle ilgili farklılıkların grupla bütünleşme (uyum) ve

performans üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmadaki amaç; yüksek derecede işle ilgili farklılıklarla, daha düşük düzeyde işle ilgili farklılıkların grupla bütünleşme (uyum) ve performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Test edilen önerme; değişik farklılık türlerinin grup uyumunu ve performansını farklı şekillerde etkileyeceğidir. Farklılık ve performans arasındaki ilişkide, grup tipi düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Sonuçlar; herhangi bir farklılık türünün grup performansı ya da uyumu üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir (Webber ve Donahue, 2001: 141).

1.5.2.2. Farklılık Araştırmalarında Ara ve Düzenleyici Değişkenler

“Farklılıklar ile performans arasındaki ilişkiyi ya da daha genel olarak farklılıkların olumlu sonuçlarını artıran koşulların neler olduğunu açıklamak için yararlanılan bir yaklaşım da, yukarıda da bahsedildiği gibi *üçüncü değişkenler* üzerinden açıklamalar yapmaktır. Başka bir deyişle, farklılıkların sonuçlarını etkileyen düzenleyici değişkenlere (moderator) odaklanmaktır. Son yıllarda, birçok *düzenleyici değişken* ortaya atılmıştır. Örneğin, *zaman faktörü* ve *örgüt yapısı* (context, kapsam, bağlam), farklılıkların etkilerini *düzenleme* potansiyeline sahiptir (Watson, Kumar ve Michaelsen, 1993). Buna göre, farklılıkların olumlu etkileri zamanla azalabilir ya da farklılıklara değer verilen bir örgütte farklılıkların olumlu etkileri artabilir. İşin türü (üretim işi veya bilişsel / zihin işi), işin zorluğu (Bower vd., 2000), işin takım işi olması veya bireysel gerçekleştirilmesi (Stewart, 2006) gibi işle ilgili faktörleri içeren diğer değişkenler; bulgulardaki varyans üzerinde pay sahibi olmakla birlikte, çalışma gruplarında farklılıkların yarattığı etkileri *düzenleyici* olarak ele alınmaktadır. Bunlara ek olarak, *uyarılan sosyal algıların* da düzenleyici etkisinden söz edilmektedir (Hutchison, Jetten, Christian ve Haycraft, *baskıda*)” (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 462).

Araştırmacılara göre aynı zamanda, literatürdeki yayınların çoğu; farklılık özellikleri arasındaki etkileşimleri değerlendirmeye almamaktadır. Jackson, Joshi ve Erhardt (2003), uygulamalı farklılık araştırmalarına ilişkin yapmış oldukları bir değerlendirmede; inceledikleri çalışmaların sadece % 5'inden daha azının, düzenleyici ve ara değişkenlerle açıklama yaptıklarını belirtmektedir. Örneğin, istisnai bir çalışma olarak, Jehn, Northcraft ve Neale (1999) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada; sosyal kategori farklılıkları (cinsiyet ve yaş gibi) yüksek olduğunda, bilgiye dayalı farklılıklar (eğitim ve görev / iş gibi) grup etkinliği

üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Ancak sosyal kategori farklılıkları düşük olduğunda, bilgiye dayalı farklılıkların grup performansı üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Özetle, farklılık boyutlarının etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlayabilmek için, araştırmacıların her bir değişkeni kendi başına ele alıp açıklamaya çalışmaktan daha öteye geçmeleri gerekmektedir (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 462).

Araştırmacıların 50 yıldan beri öğrendikleri değerlendirildiğinde; ırk / etnik köken, cinsiyet ya da yaş gibi yüzeysel farklılıkların, grupların etkin şekilde işlev gösterebilme yeteneğini olumsuz etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun zıttı olarak, fonksiyonel deneyim, eğitim ya da kişilik gibi farklılıklar performansı genellikle olumlu etkilemektedir. Bu tür farklılıklar yaratıcılığı ve sorun çözme becerisini artırarak performansı olumlu etkileyebilir. Ancak, burada da grup süreçlerinin dikkatli bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu etkilerin çoğu ise; sosyal bütünleşme, iletişim ve çatışma gibi *ara değişkenlerle* açıklanmaktadır. Çünkü, doğrudan girdi-süreç-çıktı ilişkisi tek başına çok güçlü bir ilişki değildir. Başka bir deyişle, "Farklılıklar-süreç-performans" ilişkisi değerlendirildiğinde, düzenleyici ve ara değişkenlerin etkilerinin neler olduğunun ortaya konması oldukça önemlidir (Mannix ve Neale, 2005: 31, 32).

Williams ve O'Reilly (1998) tarafından, kırk yıllık süreç içerisinde gerçekleştirilen farklılık araştırmaları değerlendirilmiş ve sonuç olarak; farklılıkların örgüt performansı üzerinde **tutarlı ana etkilerinin olmadığı** belirtilmiştir. Onlara göre, farklılıkların yaratmış olduğu etkiyi çözümleyebilmek için, konu daha kapsamlı bir şekilde kavramsallaştırılmalı ve daha karmaşık bir şekilde ele alınmalıdır. Bu doğrultuda, Williams ve O'Reilly (1998); görev ve örgüt özellikleri gibi değişkenleri çevresel değişkenler; farklılık türlerini, bilgi farklılıkları ve demografik farklılıklar; iletişim ve çatışma gibi değişkenleri ise ara değişkenler olarak belirlemişlerdir (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 742).

Jehn, Northcraft ve Neale (1999); sosyal kategori farklılıkları, değer farklılıkları ve bilgiye dayalı farklılıklar şeklindeki üç farklılık türünün, göreve / işe ilişkin çıktılar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında; aynı zamanda *görevin türünü* ve *görevin diğer görevlerle karşılıklı bağlılığını*, **düzenleyici değişkenler** olarak ele almışlardır. Bu çalışmada; bilgiye dayalı farklılıkların grup performansını pozitif şekilde etkilediği, bu ilişkide görev

çatışmasının ara değişken olduğu; değer farklılıkları, sosyal kategori farklılıkları, görevin karmaşıklığı ve görevin diğer görevlerle karşılıklı bağlılığının bu etkiyi düzenlediği; sosyal kategori farklılıklarının grup üyelerinin moralinden pozitif şekilde etkilendiği; değer farklılıklarının iş doyumunu, çalışmaya devam etme niyetini, gruba bağlılığı azalttığı; çatışmaların, değer farklılıklarının etkilerine yönelik bu ilişkide ara değişken olduğu bulgulanmıştır (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 741).

Pelled, Eisenhardt ve Xin (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, farklılıkların performansa etkisi (yazarların tabiriyle *kara kutu*) aydınlatılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, farklılık boyutları çatışmayı, çatışma ise örgüt performansını etkilemektedir (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 1). Başka bir deyişle, *çatışma*, farklılıkların önemli bir sonucu olup farklılıklarla performans arasında *ara değişken* rolü oynamaktadır (Pelled, 1996: Hobman ve Bordia, 2006: 483-484).

“Demografi alanında çalışan araştırmacılar da (Wagner, Pfeffer ve O'Reilly, 1984; Ancona ve Caldwell, 1992), farklılıklarla çalışma grubuna ilişkin çıktılar arasındaki ilişkide, çatışmanın temel bir rol oynadığını belirtmektedir” (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 24).

“Hobman ve Bordia (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre ise; değer farklılıkları görev çatışması ve ilişki çatışması ile pozitif bir ilişki göstermektedir. *Görev çatışması*; işle ilgili süreçler ve amaçlarla ilgili algılanan uyuşmazlıklara işaret ederken; ilişki çatışması, kişilerarası ilişkilerle ilgili uyuşmazlıklara işaret etmektedir (Amason ve Schweiger, 1994; Jehn, 1995). *İlişki çatışmaları*, grup performansı ve kişisel tatmin üzerinde yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Çünkü, grup üyeleri işle ilgili konular yerine kişilerarası ilişkilere odaklanmaktadır ve birbirlerine şüpheli yaklaşmakta ve birbirlerini rahatsız edici davranmaktadır (Jehn, 1994; Jehn vd., 1997, 1999; Pelled, 1996). Bunun zıttı olarak, görev çatışması; karar vermeye ilgili sonuçları geliştirme potansiyeline sahiptir. Başka bir deyişle bu çatışma türü; “Şeytanın avukatlığı” rolleri ve yapıcı eleştirilerle, karar verme kalitesini artırarak grup verimliliğini yükseltme potansiyeline sahiptir (Amason, 1996; Pelled vd., 1999; Schweiger, Sandberg ve Rechner, 1989)” (Hobman ve Bordia, 2006: 484-485).

Değer farklılıkları ile ilişki çatışması ilişkisinde ise, “Grup kimliği” düzenleyici bir rol oynamaktadır. Grup veya takım kimliği; birbirinden farklı olan bireylerin, takım

normları ve geleneklerine uygun davranmasını sağlar. Böylece bireylerin takımda kabul edilebilirliği artar (Branscombe, Ellemers, Spears ve Doosje, 1999'dan akt. Hobman ve Bordia, 2006: 483-484) ve farklılıkların negatif etkileri azaltılmış olur. *Grup / takım kimliği* aynı zamanda; cinsiyet, yaş ve etnik farklılıkların görev çatışması ile ilişkisini ve cinsiyet ve mesleki farklılıklarla ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi *düzenlemektedir* (Hobman ve Bordia, 2006: 483-484).

Nitekim, küçük çalışma gruplarından çok uluslu örgütlere kadar, tüm grupların sahip oldukları farklılıklar ve yaşadıkları çatışmalar önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir. Temel sorun, gruplardaki sosyal farklılıkların bir önyargı ve çatışma kaynağı olmak yerine nasıl katma değer yaratan birer varlık haline getirilebileceğidir (Christian, Porter ve Moffitt, 2006: 459).

“İletişim ve çatışma değişkenlerinin haricinde, *grupla bütünleşme (cohesion)* de, grup performansının en önemli belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Evans ve Dion, 1991; Gully, Devine ve Whitney, 1995; Mullen ve Cooper, 1994). Shaw'a göre (1981) grupla bütünleşme / uyum; grup üyelerinin birbirleriyle etkileşim derecesini ifade etmektedir. O'Reilly vd.'ne göre (1989) grubun tamamının grupla sosyal açıdan bütünleşmesi için en önemli bileşenin “Uyum / bütünleşme” başka bir deyişle “Grubun diğer üyelerinden memnun olma, gruba bağlanma ve grup üyeleri arasında sosyal bütünleşme” olduğu belirtilmektedir” (Webber ve Donahue, 2001: 146).

Grupla bütünleşmenin en temel kaynağı, kişiler arası etkileşimdir (Festinger, Schachter ve Back, 1950'den akt. Webber ve Donahue, 2001: 146). Farklılık araştırmacıları genellikle, farklılıkların grupla bütünleşme üzerindeki etkisini açıklamak için *benzerlik-çekim* hipotezlerinden yararlanırlar. Temel varsayımları, özelliklerde benzerlik algılaması (örneğin demografik özellikler açısından benzer olma) grup üyeleri arasındaki etkileşimi artıracaktır, şeklindedir. Bu nedenle, demografik özellikler açısından homojen olan gruplarda, heterojen olan gruplara nazaran, bütünleşmenin daha yüksek olması beklenmektedir (O'Reilly vd., 1989; Smith vd., 1994; Wiersema ve Bantel, 1992'den akt. Webber ve Donahue, 2001: 146-147).

“Farklılıkların grubun bütünleşme derecesi üzerindeki etkilerine yönelik literatürde farklı bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin, Harrison, Price ve Bell (1998), farklılıklarla bütünleşme arasında negatif bir ilişki bulurken; Smith vd. (1994)

farklılıklarla bütünleşme arasında hiçbir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Bu karmaşık bulgular da, değişik farklılık türlerinin grup bütünleşmesi üzerinde farklı etkiler yaratması ile açıklanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996)” (Webber ve Donahue, 2001: 147).

Yukarıda değinilen, meta analiz çalışmasında (Webber ve Donahue, 2001); farklılıkların grup performansını ve grupla bütünleşmeyi etkileyip etkilemediği araştırılmış ve *grup tipi* bu ilişkide potansiyel düzenleyici değişken olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar, takımları; üretim takımları (production teams), proje takımları (project teams), görev / ilişki takımları [action / involvement teams (görev birlikleri, komiteler)] ve üst yönetim takımları olmak üzere dörtlü bir sınıflamada ele almışlardır. Üst yönetim takımları, proje takımları ve görev takımları, işle ilgili özellikler açısından (fonksiyonel ve eğitimsel alt yapı / background gibi) yüksek derecede farklılaşırken; yaş, ırk, cinsiyet gibi daha az işle ilgili özellikte olan farklılıklar açısından daha düşük düzeyde farklılaşmaktadırlar. Bunun zıttı olarak üretim takımları ise, işle daha az ilgili olan özellikler bakımından daha çok farklılık barındırmakta; işle yüksek derecede ilgili olan özellikler bakımından ise daha az farklılıklara sahip olmaktadır. Gruplara ilişkin bu kompozisyonel farklılıklar ve Webber ile Donahue (2001)’in beklentileri sonucunda şunlar söylenebilir: İşle yüksek derecede ilgili olan farklılıklarla performans arasındaki ilişki, üst yönetim takımlarında, proje takımlarında ve görev takımlarında çok daha güçlüdür (ki bu takımlarda işle yüksek derecede ilgili özellikler açısından daha fazla heterojenlik söz konusudur). Diğer taraftan, işle daha az ilgili olan farklılıklarla grup bütünleşmesi arasındaki ilişki, üretim takımlarında daha güçlüdür (ki bu takımlarda işle daha az ilgili özellikler bakımından heterojenlik daha yüksektir) (Webber ve Donahue, 2001: 147-148).

“Literatürde, çalışma grubunun *çalışma süresinin* (longevity) ara değişken etkisine de rastlanmaktadır. Harrison vd. (1998) ile Watson (1993) farklılıkların yarattığı negatif sonuçların etkisinin zamanla azaldığını belirtmektedirler. Bu durum, insanların zamanla birbirlerini daha iyi tanımaları, birbirlerini beğenmeleri ve farklılıklarını anlamaya başlamalarıyla açıklanmaktadır” (Webber ve Donahue, 2001: 157).

Harrison, Price ve Bell’e göre de (1998); grup üyeleri birbirleriyle etkileşim halinde olmaya devam ettikleri sürece, cinsiyet ve yaş gibi yüzeysel farklılıklar, derin

farklılıklardan daha az önemli hale gelmektedir. Bu nedenle zaman unsurunun, farklılıklarla olası grup çıktıları arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü olduğu düşünülmektedir (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96).

Farklılıklarla ilgili araştırmalar, algılanan ve gerçek arasındaki ayrımı (boşluğu / gap analysis) da inceleme konusu yapmıştır. Başka bir deyişle, farklılıklarla ilgili uygulamalar ve politikaların nasıl algılandığı ile gerçekte nasıl olduğu arasındaki ayrımı da değerlendirmek gerekmektedir. Algılanan ve var olan farklılıklar arasında bir ayrım olduğunu belirten Harrison vd. (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre; *sosyal etkileşim ve zaman*; algılan ve var olan farklılıkların negatif etkilerinin üstesinden gelebilme, uyumu artırma ve performansı geliştirme sürecini (düzenlemektedir) etkilemektedir (Özbilgin, 2005: 7).

Son zamanlarda farklılıkların etkileri ile ilgili yapılan çalışmalarda; örgütlerde *zamanın* farklılıklar üzerinde yarattığı etkiler ele alınmaktadır. Başka bir deyişle zaman, düzenleyici bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Watson, Kumar ve Michaelson (1993), farklılıkların etkileşim süreci ve performans üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, homojen takımlar kısa vadede en iyi performansı gösterirken; heterojen takımlar 17 haftalık süreçten sonra performans göstermeye başlamaktadır. Yazarlar, farklılaşma düzeyi yüksek olan takımlarda zamanın takım performansını düzenleyici bir etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

“Farklılıkların doğası ile ilgili birçok nokta hala aydınlığa kavuşmamıştır. Örneğin farklılıkların grup çıktıları nasıl etkilediği, bu etkileşim içinde hangi ara mekanizmaların rol oynadığı vb. sorular üzerinde hala tartışılmaktadır (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999). Çalışma gruplarında farklılıkların, grup uyumunu azaltmasına rağmen, yüksek kaliteli çözümlere yol açtığına yönelik bulgular mevcuttur (Milliken ve Martins, 1996; McLeod ve Lobel, 1992; Watson, Kumar ve Michaelson, 1993; O’Reilly, Caldwell ve Barnett, 1989). Ancak son zamanlarda bu çalışmaların bulgularıyla aynı olmayan bulgulara ulaşmış bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre ise, farklılıklar çalışma gruplarının süreçlerini ve çıktıları etkilememektedir (Cohen ve Bailey, 1997)” (Webber ve Donahue, 2001: 142).

Bu ve benzeri çeşitli belirsizlikler, farklılıklarla ilgili konularda aydınlatılmayı bekleyen birçok nokta olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda gelişmeye açık bir

alan olarak “Farklılık araştırmalarına” daha çok önem verilmesi gerektiği düşünölmektedir.

1.5.3. Farklılık Araştırmalarının Geleceği ve Öneriler

Çalışma hayatındaki farklılıklar konusu, daha önce de değinildiği gibi, gelişmeye açık bir araştırma alanıdır. Gelecekte, farklılık araştırmalarının hedeflediği veya hedefleyebileceği çalışma alanlarından bazıları aşağıda yer almaktadır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 313-316):

- Farklılık literatürüyle ilgili temel boşluk alanlarından biri, kavramın nasıl tanımlandığı ve ne şekilde çalışıldığı ile ilgilidir. Farklılığın kavramsallaştırılması yönünde çabaların devam etmesi hem gerekmemekte hem de beklenmektedir.
- Bazı yazarlara göre, farklılıkları tanımlama ve çalışma şekli kendi içinde önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Günümüzde çalışma yaşamındaki farklılıklarla ilgili yapılan araştırmaların çoğu; stereotip, önyargı ve ayrımcılık gibi konuları görmezden gelme eğilimindedir. Aslında, farklılıkların yönetimi anlayışı için, daha geniş bir yönetsel literatüre ihtiyaç duyulmaktadır.
- Farklılık araştırmalarının çoğu, farklılıkları tek boyutlu bir şekilde sınıflandırmaya çalışmaktadır. Bu nedenle, bir örnekleme sadece katılımcıların sahip oldukları ırk, meslek ya da cinsiyet yönüyle bakılmaktadır. Çeşitli farklılık parametrelerinin birbirleriyle ilişkisi ele alındığında bile, çok nadiren “Sosyal kimliğin” çok boyutlu bir kavram olduğu bakış açısından faydalanılmaktadır. Halbuki bir birey çoğu zaman, çoklu gruplara dahil olmaktadır. Örneğin, cinsel tercihler farklılığın her boyutunda (cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş ve kişilik gibi) gözlenebilir. Bu çoklu kimlik özelliklerinin birbirleriyle nasıl etkileşim gösterdiği ve her birinin bireyin hayatındaki önem derecesi, ayrı ve geniş ilgi toplayan bir çalışma alanını oluşturmaktadır.
- Farklılık araştırmaları ile ilgili bir diğer eğilim; özel bir gruba üye *olmamaya* neden olan önyargıları, stereotipleri (kalıp yargıları) ve yanlılıkları açıklamaya çalışmaktır. Olumlu ve olumsuz stereotipleri şekillendiren süreçleri ve

stereotiplerin etkilerini azaltan veya güçlendiren durumsal faktörleri anlamaya çalışmak da önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır.

- “Farklı” işgücünün yönetiminde “Liderlik”, farklılık araştırmalarında önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu alandaki liderlik çalışmaları genellikle, kültüre özgü liderlik farklılıkları, farklı grupların liderlik pozisyonlarına ulaşabilirliği ve “Farklı” çalışma gruplarının liderlik süreçleri gibi konulara odaklanmaktadır (Thomas, 2006b; 45).
- Bunların dışında, çalışanların sosyal sınıf dikkate alınarak istihdam edilmesinin yaratacağı sorunlar ve farklılıkların duygusal sonuçlarına dikkat çekilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, cinsel yönelim boyutuna da dikkat çekilmektedir. Nitekim, sosyal normlar nedeniyle; gay, lezbiyen, biseksüel ve transeksüel çalışanlar ihmal edilmektedir. Buna ek olarak, “Farklı” bireylerin durumlara nasıl tepki verdiklerini de anlamak gerekmektedir. Özellikle, az arzu edilen gruplarda yer alan insanların, işle ilgili koşullara ne zaman ve nasıl uyum sağladıkları konusu ayrıca önem taşımaktadır.
- Örgütsel konuların (kültür, yapı, liderlik, yönetim, öğrenme, insan kaynakları yönetimi gibi) farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçlarına etkisi de ayrı bir araştırma alanıdır. Farklılıkları yönetme ile ilgili yeni yöntemlere ve kapsamlı modellere ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel açıdan (ve kültürlerarası) farklı olan grupları yönetmek için gerekli olan yetkinliklerin neler olduğunu anlamak günümüz iş uygulamalarında ayrıca ihtiyaç duyulan konulardan birisidir.
- İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi araştırma alanı ile ilgili metodolojik (yöntemle ilgili) sorunlara da dikkat çekilmektedir. Buna göre; insanların, davrandıklarını söyledikleri veya davranmak istediklerini (anket vb. tekniklerle) belirttikleri ifadeler yerine, gerçekte nasıl davrandıklarına ilişkin çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da farklılıkların ve farklılıkların yönetimi konusunun daha boylamsal ve kalitatif analizlerle çalışılmasını ve daha çok karşılaştırmalı araştırmaların yapılmasını gerektirmektedir.

- Bazı araştırmacılar da farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusu ile ilgili ölçekler konusunda yaşanan sıkıntılara dikkat çekmekte ve farklılıklarla ilgili ölçek geliştirme konusuna odaklanmaktadır (Harrison ve Sin, 2006: 8). Bazı yeni ölçekler; farklılıklara yönelik tutumlar ölçeği (Montei, Adams ve Eggers, 1996), farklılıklara açık olma ölçeği (Härtel ve Fujimoto, 2007), örgütsel farklılık envanteri (Hegarty ve Dalton, 1995), iş yerinde önyargılar ve ayrımcılık envanteri (James, Lovato ve Cropanzano, 1994) şeklinde sıralanabilmektedir.
- Farklılık araştırmalarının uluslararasılaştırılması da önemli bir konudur. Bir ulusun politika ve koşulları ile ilgili olan konular, o ülkeye özgü bir araştırma alanı yaratmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından; Amerika'daki ayrımcılık karşıtı yasa ve uygulamaların, Amerika dışındaki birçok araştırmacıyı bu konulara yönettici de belirtilmektedir. Sonuç olarak, bir ulusun sosyo politik ideolojisiyle, onun farklılıklara verdikleri tepkiler arasındaki ilişkilerin araştırılmasının, farklılık literatürüne önemli katkılar sağlayabileceği düşünölmektedir.

Farklılıklarla ilgili günümüze kadar sürdürölmüş olan çalışmaların sahip oldukları bazı sınırlılıklar ve çıkmazlar da bulunmaktadır. Bu sınırlılıklara aşağıda yer verilmektedir (Pitts, 2006: 251-252):

- Örgütsel farklılığı tam anlamıyla anlayabilmek için geliştirilen kapsamlı teorik modeller bulunmamaktadır. Bu durum, bu alanda çalışan insanların; tesadüfi sonuçlara ulaşmalarına ve çalışmaya nereden başlanması gerektiği konusunda zihinlerinin karışmasına neden olmaktadır. Teoriden yoksunluk, konu ile ilgili yapılan çalışmaların "Keşifsel (exploratory)" kalmasına ve herhangi bir bulgunun genellenebilirliğine şüphe ile yaklaşılmasına neden olmaktadır.
- Farklılıklar konusuna "Normatif" ve "Politik" açılardan bakmak, bu anlayışın etkin bir şekilde değerlendirilmesini engellemektedir. Normatif boyut, "Herkesin, farklı çalışanlar arasında uyumlu ilişkiler yaratacak her şeyi olumlu bir adım olarak gördüğü; ancak hiç kimsenin bu niyeti taşıyan uygulama ve programları değerlendirmeye almadığı" gerçeğini yansıtmaktadır. Dahası, farklılıklar kadar önemli bir olguyu yönetmenin uygun olmadığını düşünen yöneticilere de rastlanabilmektedir. Politik boyut

ise; “Hiçbir örgüt, farklılık politikalarının onları bir yere götürmediğinin araştırmacılar tarafından bilinmesini (özellikle, üst yönetim; farklılıklar sorununa özen gösterilmesi konusunda örgütü aşırı baskı altında tutuyorsa) istemez” anlayışına işaret etmektedir.

Bu sınırlılıkların dışında, ölçüm sorunu da, farklılıklarla ilgili yapılan çalışmalarda önemli zorluklar yaratmaktadır. Hatta bazı yazarlara göre, farklılıklar konusunda çalışmanın en büyük sıkıntısı, ölçme konusunda yaşanmaktadır. Nitekim, ulaşılan sonuçların gerçekten ölçülen farklılıklardan mı yoksa kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden mi kaynaklandığını tespit etmek oldukça zordur (Watson, Kumar ve Michaelsen, 1993: 600-601).

Farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacıların bu vb. zorlukları aşmalarına katkı sağlamak amacıyla ileri sürülen bazı önerilere aşağıda yer verilmektedir (Akt. Webber ve Donahue, 2001: 159):

- Araştırmacıların, tüm farklılık tiplerinin grup performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacağını düşünmekten vazgeçmeleri gerekmektedir.
- Araştırmacılar, farklılıkların grup çıktıları üzerinde doğrudan bir etkisinin var olduğunun düşünüldüğü *kara kutu (black box)* çalışmalarının ötesine geçmelidirler. Başka bir deyişle, grup süreçlerini düzenleyen ve grup süreçlerinde ara değişken rolü oynayan değişkenlerin araştırmacılar tarafından dikkate alınması gerekmektedir.
- Araştırmacıların, *zamanın* potansiyel düzenleyici etkisini ve bazı yazarlarca ileri sürülen *farklılıklarla performans arasındaki doğrusal olmayan (curvilinear / eğrisel) ilişkiyi* açıklamaya çalışmaları gerekmektedir.
- Araştırmacıların, farklı çalışma gruplarında farklı bilgi ve becerilerin varlığından faydalanmak amacıyla, bir müdahale tekniği olarak yararlanılan çeşitli eğitimlerin etkilerini araştırmaları gerekmektedir.
- Son olarak, araştırmacıların ve uygulamacıların farklılıklarla ilgili konularda öncelikle; farklılıkların grup süreçlerini ve performansını *ne zaman, nerede ve nasıl* farklılaştırdığını açıklamaya çalışmaları gerekmektedir.

1.6. FARKLILIK KAVRAMININ ÇEŞİTLİ YAYIN GRUPLARINDA ELE ALINIŞ BİÇİMLERİ

Zanoni ve Janssens (2004), farklılık kavramının tanımlanmasını; (a) farklılıkların yönetimi alanında çalışan uygulamacılar tarafından kaleme alınan kitaplar ve makaleler, (b) örgütsel davranış kitaplarında yazılan farklılıklarla ilgili kitap bölümleri, (c) örgütlerde farklılıkların etkilerini araştıran akademik / bilimsel makaleler olmak üzere üç grup yayın altında incelemişlerdir (Akt. Zanoni ve Janssens, 2004: 56-57):

Uygulamacılar tarafından kaleme alınan yayınlarda; farklılıklar, bir *işletmecilik olayı (business case)* şeklinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda, “Farklı” işgücünün ekonomik faydaları tartışılmakta ve örgütlerin bu faydaları fark edebilmesi için *en iyi uygulamalardan örnekler* verilmektedir. Örneğin, farklı bir işgücünün örgüte çoklu bakış açıları kazandıracığı, yaratıcılığı artıracığı ve nitelikli sorun çözme yeteneğini geliştireceği savunulmaktadır. Yönetmel anlayışları gereği bu yayınlarda, farklılıklar; *örgütsel hedeflere ulaşmak için araç olarak düşünülen, kişiye özel yetkinliklerle* ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, bu yayınlarda farklılıklar; baskın kültürün gösterebileceği direnci sınırlamak amacıyla, oldukça genel bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlama; ırk, cinsiyet, engellilik gibi klasik boyutlarla; yaş, işletmenin geçmişi, eğitim ve kişilik gibi boyutları içermektedir. Bu bakış açısıyla, tüm çalışanlar “Farklı” olarak görülebilmektedir. Bu kavramsallaştırmada; örgütler, farklılıklara ve yetkinliklere değer veren ve bireylerin benzer fırsatlara sahip olmalarını sağlayan alanlar olarak temsil edilmektedir. Ancak bu şekilde farklılıkların gerçek gücü saklı kalmaktadır.

Örgütsel davranış (el) kitaplarında yazılan farklılıklarla ilgili kitap bölümlerinde; uygulamacılar tarafından kaleme alınan yayınlardan farklı şekilde, farklılıklar; daha dar bir çerçevede, *birincil* demografik özellikler olarak kabul edilen cinsiyet ve ırk boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Daha sonra, farklılıklar *benzer kategoride yer alan çalışanlardan oluşan bir grup olgusu* (fenomeni) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu dar grup tanımlaması; “Bu demografik özelliklerin insan olmanın temelini oluşturduğu” varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca bu özellikler gelecekte de “Değişmez ve değiştirilemez” kabul edilmektedir. Bu bakış açısı, farklılıkları gruplar için evrensel ve sabit / değişmez özellikler olarak kabul etmektedir. Ancak bu şekilde de kavramın gerçek gücü yansıtılmamaktadır.

Farklılıkların etkilerini ampirik olarak araştıran akademik / bilimsel makalelerde; el kitaplarında farklılıklarla ilgili yazılan kitap bölümlerine benzer şekilde, farklılıklar; ırk ve cinsiyet boyutlarına odaklanılarak dar bir şekilde tanımlanmakta ve kavrama yine bir *grup olgusu* (fenomeni) şeklinde yaklaşılmaktadır. Bu yayınlarda, demografik özellikler bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta ve bu değişkenlerin cam tavan, ücret farklılaşmaları, ayrımcılık (segregation), biçimsel olmayan / sosyal ağlardan dışlama (exclusion) gibi ***ayrımcılık uygulamalarına*** ya da yaratıcılık, kalite ve sorun çözme gibi ***işle ilgili çıktılara*** etkileri araştırılmaktadır. Her iki durumda da; araştırılan *demografik kategorinin; tutum, kişilik ve davranışlardaki farklılaşmayı etkilediği* varsayılmaktadır. Bununla birlikte, bu iki araştırma türü; farklılıklarla değişik şekillerde mücadele etmektedir. *İşle ilgili çıktılara odaklanan çalışmalar*, güç ilişkilerini reddetmektedir. Bunun tersi şekilde, ayrımcılık uygulamalarını açıklayan çalışmalar ise; güç ilişkilerindeki adaletsizliği (eşitsizliği) kabul etmektedir. Ancak bu çalışmalar güç ilişkilerini, yalnızca bireysel psikoloji terimleri ile ya da kişilerarası ilişki dinamikleriyle (mentorluk ilişkileri gibi) açıklamaktadır.

Her üç yayın türünde, farklılıklar “Bireysel bir olgu ya da grup olgusu” şeklinde *dar ya da kapsamlı* bir çerçevede tanımlanmaktadır. Tüm yayınlarda, farklılıkların “Evrensel ve tanımlanabilir, ölçülebilir ve kullanılabilir objektif bir gerçeklik” olduğu belirtilmektedir.

Her bir farklılık boyutu, konunun karmaşıklığını bir basamak daha artırmaktadır. Nitekim, tüm farklılık boyutları arasında; bireyin benlik imajını, değerlerini, avantajlarını ve beklentilerini etkileyen dinamik bir etkileşim bulunmaktadır. Örgütsel açıdan ise, farklılıkların etkileşimi; örgüt performansını geliştirmek ve rekabetçi avantaj sağlamak için önemli fırsatlar sunmaktadır. Nitekim, farklılıkların olduğu bir çalışma hayatı kaçınılmazdır. Ancak, farklılıklar örgüt performansına ölçülebilir katkı sağlamayacak şekilde değerlendirilirse; yaratacağı fayda ve avantajlar gözden kaçırılabilir. Örgüt içi çevre, farklılıkların faydalarının fark edilip edilmediğini belirleyecektir. Bu nedenle tüm çalışanların kendilerini iyi hissettikleri, örgüte sağlayacakları katkılara değer verildiğini ve yeteneklerinden faydalandığını bildikleri bir çevre yaratmak için özel bazı adımlar atılmalıdır (Hubbard, 2004: 33).

Son olarak belirtilmelidir ki, farklılık kavramının kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak bu kavramın, bireyleri, grupları ve örgütü etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmesi gerekmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 39). Aksi halde, farklılıkları etkin bir şekilde yönetmekten söz etmek zorlaşacaktır.

Nitekim farklılıkların yönetimi anlayışında, tüm bu farklılıkların çalışma yaşamını etkilediği varsayılmaktadır (Sonnenschein, 1997: 3). Bu nedenle, farklılık kavramının en kapsamlı tanımları, aynı zamanda “Farklılıkların yönetimi” kavramını da içermeye eğilimindedir (Hays-Thomas, 2004: 10). Farklılıkların yönetimi ile ilgili açıklamalara geçmeden önce, aşağıda farklılıkların fayda ve sakıncalarına yer verilmesi uygun görülmektedir.

1.7. FARKLILIKLARIN FAYDALARI / SAKINICALARI

Farklılıkların örgütlerdeki etkileri dört başlık altında incelenebilmektedir (Milliken ve Martins, 1996’dan akt. Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 486):

- *Duygusal sonuçlar* (Affective consequences): Farklılıklar, düşük örgütsel bağlılık ya da düşük iş doyumuna gibi sonuçlara neden olabilirler. Çünkü insanlar kendilerine benzeyen insanlarla etkileşimde bulunmak isterler.
- *Bilişsel çıktılar* (Cognitive outcomes): Farklılıklar, yaratıcılık ve yenilik düzeyinde bir artışa neden olabilirler. Farklılıklar, bir grubun bilgiye ulaşma yeteneğini artırarak yaratıcılık düzeyinin yükselmesini sağlayabilirler.
- *Sembolik etkiler* (Symbolic effects): Örgüt içindeki, “Farklı işgücü” aynı zamanda “Eşitlik sembolü” rolü oynar. Bu sembolik etkiler, örgüt itibarı için çok önemlidir.
- *İletişimle ilgili etkiler* (Communication effects): Farklılıklar, örgüt ya da grup içindeki iletişim süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

Milliken ve Martins’in bu tipolojisi; farklılıkların, örgüt işlevleri üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 486). Bu doğrultuda, tez çalışmasının bu kısmında farklılıkların örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, farklılıkların faydaları ve sakıncaları başlıkları altında ele alınmaktadır. Literatürde “Farklılıklara olumlu bakış” şeklinde yer alan görüşler, farklılıkların faydaları olduğunu; “Farklılıklara olumsuz bakış” şeklinde yer

alan görüşler ise farklılıkların sakıncaları olduğunu savunmaktadır. Bu noktada, aşağıdaki başlıklarda farklılıklara olumlu ve olumsuz bakış açılarını yansıtan çeşitli çalışmalara da yer verilmektedir.

1.7.1. Farklılıkların Faydaları / Farklılıklara Olumlu (Optimistik) Bakış

Bugünün işyerleri ve şiddetli rekabetlerin yaşandığı piyasa koşulları (pazar payı ve müşterilere hızlı cevap verebilme yeteneği yönünde gelen piyasa baskısı gibi) değerlendirildiğinde; farklılıkların sunduğu birçok fırsat ve faydalarının olduğu görülmektedir (Hubbard, 2004: 29). Bu fırsatlar şu şekilde sıralanabilir (Sonnenschein, 1997: 3-4):

- Farklılıklar; örgüt içinde, her açıdan birbirinden farklı görüşlerin temsil edilmesini sağlar.
- Farklılıklar; örgütün temel değerlerine odaklanır ve onları güçlendirir.
- Farklılıklar; örgütsel değişme ve gelişme üzerinde etkilidir.
- Farklılıklar; sosyal, ekonomik, entelektüel ve duygusal gelişimi teşvik eder.
- Farklılıklar; örgütün küresel dünyadaki yerini anlamasına yardımcı olur.

Günümüzde işgücünün sahip olduğu farklılıklar, işletmelere ciddi faydalar sağlayabilir. Farklılıklar, örgütün hayal ettiğinden daha fazlasını gerçekleştirebilmesi için çeşitli bakış açıları ve farklı yolları beraberinde getirirler. Farklılıklar; daha yaratıcı yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması ve toplum için daha faydalı hizmetler üretilmesi konularında örgüte yardımcı olurlar. Farklılıklar, *farklar* demektir ve farklar, mücadele gerektirir. Ancak bu farklar, aynı zamanda çeşitli fırsatlar da sağlamaktadır (Sonnenschein, 1997: 3).

Farklılıkların örgütlerde yarattığı avantajlar / faydalar, fonksiyonel farklılıkların yarattığı faydalar ve sosyal kategori farklılıklarının yarattığı faydalar olmak üzere iki başlık altında aşağıda açıklanmaktadır.

1.7.1.1. Fonksiyonel Farklılıkların Faydaları

“Farklılıkların en merkezi ideolojik görüşlerinden biri “Farklılıklara değer vermek” olarak bilinir (Cox, Lobel ve McLeod, 1991). Bu bakış açısına göre farklılıklar; çalışma grupları için fayda sağlar, değer yaratır ve aynı zamanda takımların etkileşim süreçlerini iyileştirir. Bu bakış açısının kökeni, Hoffman ve arkadaşları (Hoffman, 1959; Hoffman ve Maier, 1961) tarafından, küçük grupların

heterojenliği üzerine gerçekleştirilen klasik çalışmada yatmaktadır. Hoffman'a göre, farklı niteliklere sahip insanlardan oluşmuş gruplar, homojen gruplara nazaran; daha geniş bilgi, deneyim ve bakış açısına sahiptirler. Görevler bilişsel açıdan karmaşık ve çok yönlü bakış açısını gerektiren görevler ise; bu faktörler, grup performansını artırıcı bir etki yaratmaktadır. İlk alışmasında (Hoffman, 1959; Hoffman ve Maier, 1961), kişilik tiplerine ilişkin farklılıkları ele alan Hoffman'ın bulguları; karmaşık sorunlara ilişkin karar vermeyi gerektiren durumlarda, *heterojen grupların homojen gruplara kıyasla yüksek kaliteli çözümler ürettiğini* göstermektedir" (Mannix ve Neale, 2005: 33).

"Fonksiyonel farklılıklar örgütlerde; *yenilik, yenilenme ve yaratıcılık* için oldukça önemlidir (Amabile, 1983). Bir soruna farklı teorik perspektiflerden yaklaşıldığı zaman, *yaratıcı çözümler bulmak* kolaylaşacaktır (Maier, 1930; Souder, 1987; Moenart ve Souder, 1990). Bu durum, bilim insanlarının "Birbirine benzemeyen / birbirinden farklı" meslektaşlarıyla daha çok bağlantı kurarak değer yaratmalarını (Pelz, 1957) ve st yönetim kademesindeki heterojenliğin yaratıcılığı artırmasını da açıklamaktadır (Jackson, 1992). Kuşkusuz, birçok farklı bakış açısının sorun çözme becerisini geliştirmesi; fonksiyonel açıdan birbirinden farklı olan grup üyelerinin birbirleriyle etkileşim kurup kurmadıklarına ve nasıl etkileşim kurduklarına da bağlıdır (Stasser, Taylor ve Hanna, 1989; Miller ve Hamblin, 1963)" (Schneider ve Northcraft, 1999: 1449-1450).

"Grup heterojenliği ve sorun çözme konusunda başka bir araştırma dizisi de Triandis vd. (Triandis, Hall ve Ewen, 1965) tarafından gerçekleştirilmiştir. Triandis vd.'ne göre (1965), grup heterojenliği en çok "Yaratıcılık gerektiren işlerde" faydalı olmaktadır. Hoffman'a göre (Hoffman, Harburg ve Maier, 1962); grup heterojenliği ve performans arasındaki en kilit ara değişken "*atışma*"dır. Daha sonraki araştırmacılar, Hoffman'ın fikirlerini uyarlayarak, "Farklılıkların, bilişsel çatışmalar ya da bakış açılarındaki farklılaşmalar nedeniyle, sorun çözme yeteneğini güçlendirdiğini" belirtmişlerdir (Damon, 1991; Levine ve Resnick, 1993). Ampirik olarak, heterojen grupların homojen gruplara kıyasla; alternatif bakış açıları dile getirilmesi ve yeni fikir ve çözümler önermesi nedeniyle, daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmektedir (Nemeth, 1986). Bu durum (kontrollü laboratuvar ortamlarında) farklı uzmanlık (Stasser, Stewart ve Wittenbaum, 1995), bilgi (Gruenfeld, Mannix, Williams ve Neale, 1996) ve etnik köken (Watson vd., 1993) gibi

boyutlar açısından farklılaşan gruplar için de kanıtlanmıştır” (Mannix ve Neale, 2005: 33).

Fonksiyonel / işlevsel açıdan farklılıklara sahip grupların avantajlarından biri de, *karmaşık sorunları çözme yetenekleridir*. Bireysel sorun çözme ile karşılaştırıldığında, gruplarda bir sorunu değerlendirmek, o soruna özgü hataları çözmek ve kilit bilgilerin ne olduğunu keşfetmek için daha çok insan bulunmaktadır (Marquart, 1955; Shaw, 1932; Triandis, Kurowski ve Gelfand, 1994'den akt. Schneider ve Northcraft, 1999: 1449). Fonksiyonel açıdan farklı gruplar, sadece bir sorunu açıklamak için daha fazla insana sahip değildirler. Bu gruplar aynı zamanda, farklı becerilere ve bakış açılarına sahip olan insanlardan oluşmaktadır. Bu durum muhtemelen, bir soruna ilişkin en uygun çözümün bulunmasını sağlayacaktır (Schneider ve Northcraft, 1999: 1449).

Bantel ve Jackson (1989), 199 bankanın üst yönetim takımlarındaki farklılaşma ile yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda, daha yenilikçi olan bankaların; eğitim düzeyi daha yüksek ve ayrıca eğitimleri ve fonksiyonel deneyimleri *farklı* olan takımlarca yönetildiği ortaya çıkmıştır (Mannix ve Neale, 2005: 33-34).

“Fonksiyonel farklılıklar aynı zamanda, çeşitli dışsal / sosyal ağlarla bağlantı kurmayı sağlar (Lipnack ve Stamps, 1993). Bu durum, grup üyelerinin bilgiye ulaşmak için dışarıdaki bağlantıları kullanabilmelerini kolaylaştırır (Granovetter, 1972). Örneğin, ileri teknoloji işletmelerde yeni ürün takımları ile ilgili yapılan bir çalışmada, fonksiyonel açıdan farklı olan takımların, takım dışındaki insanlarla çok daha rahat iletişim kurdukları ve sağladıkları çeşitli dış bağlantılarla daha yaratıcı oldukları bulgulanmıştır (Ancona ve Caldwell, 1992). Daha çok dış bağlantıya ulaşabilme aynı zamanda, grubun çevresel belirsizlikleri ve dengesizlikleri (ve bunların yaratabileceği çeşitli sonuçları) daha rahat takip edebilmesini sağlayacaktır (Donnellon, 1993; Trist, 1977)” (Schneider ve Northcraft, 1999: 1450).

Fonksiyonel farklılıklar aynı zamanda, işgücünün belirli boyutlarda uzmanlaşmasını sağlar. Tüm örgütlerin ya da grupların yaşamlarını sürdürebilmeleri için sahip olmaları gereken yetenekler vardır. Daha farklı bir işgücünün anlamı, ihtiyaç duyulan bu yeteneklerin “İşgücü ile temsil edilmesi”dir. Fonksiyonel farklılıkların bir diğer faydası ise, örgütün çevresel rekabet koşulları ile baş

edebilmesi için gerekli olan herhangi bir bilgi, beceri ya da bağlantının, işgücünde mevcut olmasıdır (Schneider ve Northcraft, 1999: 1450).

Aktarılan bu bulgular, “Farklılıklara değer verme” hipotezini desteklemektedir. Ancak, bu çalışmaların çoğunun; fonksiyonel farklılıklara (bilgi, beceri ve uzmanlık gibi) odaklanan çalışmalar olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu farklılıklar; sorun çözme ve yaratıcılık konusunda gelişmeler sağlayarak, performansı artırmaktadır (Bunderson ve Sutcliffe, 2002; Carpenter, 2002; Pitcher ve Smith, 2000’den akt. Mannix ve Neale, 2005: 34).

1.7.1.2. Sosyal Kategori Farklılıklarının Faydaları

İşgücünün sosyal kategoriler açısından farklılaşması, kaçınılması gereken bir durum olarak algılanmakta ve sahip olunması çok da fayda getiren bir özellik olarak görülmemektedir. İşgücünün değişen demografik özelliklerinin örgütler açısından en önemli anlamı şudur: İşgücünün sosyal farklılıklarını reddeden bir örgüt, en kalifiye elemanlara sahip olma fırsatını değerlendiremeyen bir örgüt olacaktır. Nitekim, tüm sosyal kategori farklılıklarını içeren bir aday havuzuna sahip olmanın örgüte avantaj sağlayacağı düşünülmektedir (Schneider ve Northcraft, 1999: 1450-1451).

Buradan, örgütlerin farklı sosyal kategorilere sahip insanları işe alarak, otomatik olarak daha yetenekli olacakları anlaşılmamalıdır. Buradan anlaşılması gereken, kendilerini sosyal kategori farklılıklarına kapayan örgütlerin, belki de en iyi personele sahip olma konusunda kendi kendilerini sınırladıklarıdır. Sosyal kategori farklılıkları sayesinde; dış ağlara ulaşmak ve bir işveren ya da mal / hizmet sağlayıcısı olarak seçilmek mümkün olabilir. Bu doğrultuda örgütler fonksiyonel açıdan fayda sağlayabilirler (Ibarra, 1993; Lipnack ve Stamps, 1993’den akt. Schneider ve Northcraft, 1999: 1451).

“Bir örgütün sosyal kategori farklılıklarına ve fonksiyonel farklılıklara sahip bir işgücü ile çalışmasının çeşitli avantajları bulunmaktadır. Ancak bu avantajlar pek fark edilmemektedir (Hoerr, 1989). Homojen takımların organize olmaları ve görevleri tamamlamaları, diğer takımlara kıyasla daha az zaman almaktadır (Moos ve Speisman, 1962). Dahası, bir örgütteki işgücü devri genellikle farklı işgücünün bir sonucu olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, bir bireyin işten ayrılma nedeni, muhtemelen o bireyin grubun geri kalanından farklı olmasıdır (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin ve Peyronnin, 1991)” (Schneider ve Northcraft, 1999: 1451).

Örgütlerde fonksiyonlar açısından sahip olunan farklılıkların yarattığı faydalar genellikle herkes tarafından bilinmekte birlikte, sosyal kategori farklılıklarının faydaları ise *daha az* belirgindir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili temel ikilem; hem sosyal hem de fonksiyonel farklılıkların uzun vadede fayda getireceğinin bilinmesi ancak kısa vadede bu iş için birçok maliyete katlanılmasıdır. Buna deyip deymeyeceğinin kararını ise örgüt yönetimi verecektir (Schneider ve Northcraft, 1999: 1449, 1455).

1.7.2. Farklılıkların Sakıncaları / Farklılıklara Olumsuz (Pesimistik) Bakış

Farklılıkların yukarıda sıralanan faydaları dışında bazı sakıncaları olduğu da belirtilmektedir. Aşağıda yöneticilerin ve danışmanların farklı niteliklere sahip işgücüyü çalışırken sorun yaşadıkları bazı alanlara değinilmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 8-9):

- Geri bildirim
- Disiplin
- Kalite ve performans
- İletişim
- Çalışma zamanına uymama ve işe devamsızlık
- Hata yapmamaya özen gösterme
- Zaman planı ve işlerin bitiş tarihi
- İnisiyatif ve risk alma
- Takım çalışması
- Kişilerarası çatışma
- Zayıf performans gösterenlerin işine son vermek

Aslında bu sorunlar, yöneticilerin her gün tipik olarak, “Farklılıkları olmayan” çalışanlarla da karşılaştıkları sorunlardır. Ancak, bir çalışan görünür bir şekilde çalışma arkadaşlarından bir veya daha fazla boyutta farklı ise; yöneticiler, yaşanan sorunların kaynağı olarak genellikle çalışanların *farklılıklarına* dikkat çekmektedirler (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 9).

Çalışma yaşamında farklılıklar, bir örgütü çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Eğer etkin bir şekilde yönetilemezse, farklılıklar aşağıda sıralanan olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Hubbard, 2004: 38):

- *Verimlilikte düşme:* Çalışma takımları, herkesin beraberinde getirdiği özel niteliklere saygı gösterecek şekilde eğitilmezlerse ve önyargılarda bulunma ile kalıp yargılar gibi engellerden kaçınamazlarsa, verimlilik düşebilir.
- *Çatışmaların yaşanması:* Örgütte farklı yaş grupları arasında nesiller çatışması yaşanabilir.
- *İletişim boşluklarının oluşması:* Kelimeler, deyimler ve davranışlar farklı kültürlerde farklı anlamlar taşır. Bu farklı anlamlar ise, yanlış anlaşılmalara yol açabilir.
- *Adaletsiz işe alma ve terfi uygulamaları:* Personel seçimi sırasında gerçekleştirilen mülakatlarla; iş için gerçekten ihtiyaç duyulan özelliklerle, bireysel özellikler arasında daha rahat ilişki kurulabilir. Eğer bu uygulamalar geliştirilemezse; gerçek işin gerektirdikleri ile donatılmış kalifiye adaylar gözden kaçırılabilir.

Bazı araştırmacılar; farklılıkların çalışma gruplarında sosyal bütünleşme ve iletişim konularını olumsuz etkilediğini ve çatışmalara neden olduğunu; grup üyelerinin performansını düşürdüğünü ve iş tatminlerini azalttığını belirtmektedirler. Çalışma gruplarında farklılıkların olması zor bir durum olduğu gibi, bu farklılıkların yönetilmesi de zordur. Ancak, takımlarda farklılıkların yönetilmesinin hatta bu farklılıklardan fayda sağlanmasının yollarının da mutlaka var olduğu düşünülmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 32-33).

Farklılıkların, her zaman avantaj içermediğinin, aksine bazen zorluklar yarattığının bir diğer göstergesi; ırkçılık, cinsiyetçilik gibi olguların çalışma yaşamını alt üst etmesidir. Bu olgular, takımların hedeflerini gerçekleştirmelerini engellemekte ve örgütleri misyonlarını gerçekleştirmekten alıkoymaktadır. Ayrıca, kültürel ve davranışsal çeşitli farklılıklardan, iş görme tarzları ve iletişim stillerindeki çeşitliliklerden kaynaklanan yanlış anlamalar, iş hayatını zorlaştıran unsurlardandır (Sonnenschein, 1997: 4).

“Bu bakış açısına göre; farklılıklar sosyal bölünmelere neden olur; sosyal bütünleşme, aidiyet ve uyum olgularını zayıflatır; özetle grup için olumsuz sonuçlar yaratır. Bu bakış açısına sahip baskın teorilerden biri, Pfeffer’in (1983) “Örgütsel Demografi” isimli çalışmasıdır. Pfeffer, grup yerine örgüt düzeyine odaklanarak;

örgütlerin demografik kompozisyonlarının (bileşimlerinin), işe devamsızlık, işgücü devri (McCain, O'Reilly ve Pfeffer, 1984; Pfeffer ve O'Reilly, 1987), iletişim (Zenger ve Lawrence, 1989), yenilik (O'Reilly ve Flatt, 1989) ve performans (Ancona ve Caldwell, 1992; Tsui ve O'Reilly, 1989) gibi birçok süreci etkileyebileceğini belirtmiştir. Buradaki temel değişkenin, örgütsel yaşam süresi ya da hizmet süresi şeklinde tanımlanan, *örgütün yaşı* olduğu belirtilmektedir. Buna göre, aynı zamanda örgüte katılan çalışanlar; örgütün kültürü, iş yapma tarzı ve olaylar hakkında benzer bir anlayış geliştirirler. Bu gelenekte çalışan araştırmacılar; çalışanların örgütte çalışma süresinde homojenliğin yakalanması gerektiğini belirtmektedirler” (Mannix ve Neale, 2005: 34).

Bu bakış açısına sahip başka bir çalışmada (Wagner, Pfeffer ve O'Reilly, 1984); Fortune 500 işletmesinin 31 tanesinde (1976'dan 1980'e kadar) üst yönetim takımlarındaki işgücü devrine odaklanılmıştır. Araştırmacılar, demografik farklılıkları; yaşa ve örgütte çalışma süresine (örgüte giriş tarihi) bakarak ölçümlemişlerdir. Bulgulara göre, işe başlama tarihinin örgüt düzeyinde dağılımı, üst yönetim takımlarındaki işgücü devir oranını öngörmektedir. Birey düzeyinde, yaşlı yöneticilerin (çalıştıkları takımda yaş açısından diğerlerinden çok daha fazla farklı olanların) işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları görülmüştür (Mannix ve Neale, 2005: 34).

“*Çalışma süresi açısından farklılıkların* performans üzerindeki negatif etkileri bir yana; yaş, cinsiyet ve ırk gibi sosyal kategori değişkenlerinin yarattığı etkilerin çok daha karmaşık olduğu düşünülmektedir. Örneğin Kochan vd. (2003) tarafından gerçekleştirilen, ırk ve cinsiyet farklılıklarının takım süreçleri ve performansa etkilerinin araştırıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; cinsiyet farklılıklarının takım süreçlerine olumlu bir etkisi yoktur, hatta etkisi yoktur. Irksal farklılıkların ise takım süreçlerini negatif etkileme eğilimi bulunmaktadır. Ayrıca, takımlar arasında rekabetçi bir takım kültürünün varlığı gibi faktörler de, irksal farklılıkların performans üzerindeki negatif etkilerini daha da kötüleştirilmektedir. Irksal farklılıkların negatif etkileri, eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile pozitif bir ortam sayesinde yatıştırılabilmesine rağmen (Ely ve Thomas, 2001; Kochan vd., 2003); irksal farklılıklar, hem takım süreçleri hem de performans üzerinde çok daha olumsuz bir etki yaratıyor gibi görünmektedir (Jackson vd., 2003)” (Mannix ve Neale, 2005: 34-35).

Farklılıkların yarattığı ve mücadele edilmesi gereken en büyük zorluklardan biri de, farklılıkların örgüt yönetimlerini etkilemesidir. Farklılıkların yarattığı bazı *örgütsel zorluklar* aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Sonnenschein, 1997: 5):

- *Yönetmel karmaşıklık*: Aynı fikirlere sahip olan insanlardan oluşan bir grubu yönetmek çok daha kolay gözükmeştir. Homojen bir örgütte daha az çatışmaya rastlanır. Yönetim tarzını sürekli değiştirmeye ve ayarlamaya, her bireyi farklı şekillerde dinlemeye ya da her zaman tek bir yolla yapılan ve başarılı olunan görevleri gerçekleştirmek için farklı yollar geliştirmeye gerek duyulmaz.
- *Adalet*: Farklı kültürler adaleti farklı şekillerde tanımlarken, “Adaletli” olmak biraz zordur. Farklılık, işyerlerinde eşit olanakların yaratılması, farklı grupların ayrımcılığa karşı korunması ve her bireye eşit davranılması gibi mekanizmalara ihtiyaç duyulması nedeniyle, adaletle ilgili sorunlar da doğurmaktadır.
- *Bireysel farklılıklara karşı benzerlikler*: Birçok insan, kendisiyle aynı geçmiş deneyimlere sahip olan insanlarla çalışmanın; farklı tarzları olan insanlarla çalışmayı öğrenmekten, yeni bakış açılarını anlamaktan ve apayrı davranışlara göre kendisini ayarlamaktan daha kolay olduğunu düşünmektedir.
- *Kimlik ve bağlılık*: Homojen bir grubun üyeleri olarak, herkes birbirine benzediğinde, “Kim olduğunu (ya da en azından ne yaptığını)” bilir. Başka bir deyişle, böyle bir ortamda, kimse kendisini sürekli ve yeniden tanımlama ihtiyacı duymaz. Farklı değerlere sahip yeni insanlara güvenilip güvenilmeyeceği, bu insanların örgüte sadakatlerinin sürüp sürmeyeceği vb. konularda endişe duymaya gerek kalmaz.

Kuşkusuz bu zorlukları avantajlı hale getirmek mümkündür. “Farklılıkların sesi olma” yeteneğine sahip liderler, farklılıkların var olduğu başarılı bir iş hayatı yaratmanın yollarını bulabilirler. Örgüt liderleri, farklılıkların yarattığı sorunları aşmak ve onlardan fayda sağlamak için, bu zorluklardan da haberdar olmalıdırlar (Sonnenschein, 1997: 4-5).

Son olarak, farklılık boyutlarının örgütte sağladığı bu fayda ve sakıncaların ölçülmesinin oldukça zor olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü farklılıkların örgütsel çıktılar üzerindeki, neden ve sonuç ilişkisi genellikle çok belirsizdir (Gröschl ve Doherty, 1999: 263). Başka bir deyişle bu ilişkiyi ölçmek oldukça zordur.

1.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİLMESİ İHTİYACI

1.8.1. Farklılıkların Yönetiminin Gerekliliği

İşletmeler, hükümet ve toplum; işyerlerinde ve ulusal düzeyde artan farklılaşmalar ve bu farklılaşmaların sonucu ortaya çıkan taleplerle uğraşmaktadırlar. Kamu sektörü, özel sektör ve kar amaçlı olmayan sektörlerde farklılıkları yönetebilmek amacıyla çeşitli politikalar, prosedürler ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Kadınlar tarafından yapılan ücretli işlerdeki artış, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel yetersizlikleri / engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, kısmen endüstrileşen dünyaya doğru göç dalgaları nedeniyle oluşan kültürel farklılıklar vb. konular; çalışma yaşamında farklılıkların yönetilmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla işletmeler de, farklılıkların yarattığı fırsat ve avantajlara daha kolay cevap verebilmek için stratejiler arama ve geliştirme ihtiyacı duymaya başlamıştır (Hutchings, 2005: 430).

“Birçok batı ülkesindeki demografik gelişmeler; işletmelerin, etnik köken, yaş ve cinsiyet açısından daha “Farklı” işgücünü istihdam etmesini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte pazarların küreselleşmesi, daha çok yeniliği ve yaratıcılığı gerektirmektedir. Yenilik ve yaratıcılık ise, farklılık düzeyi yüksek takımlarla gerçekleşebilmektedir (Thomas, 1990). Farklılıkların yönetimi; bir yandan örgütsel etkinliği artırma, bir yandan da tüm çalışanlara (ten rengi, etnik köken, cinsiyet, yaş vb. özelliklere bakılmaksızın) eşit fırsatlar sağlama yönünde vaatler sunmaktadır

(Lynch, 1997). Farklılıkların yönetimi genellikle, ayrımcılıkla mücadele eden ve herkese eşit fırsatlar sağlamaya çalışan eski stratejilerin yenilenmiş hali olarak ifade edilmektedir. Bu yenilenme hali, bireylerin kapasitelerine ve sahip oldukları kaynaklara odaklanan, ilgiyi sorunları tanımlamaktan olumlu vizyon geliştirmeye yönelten bir değişim olarak tanımlanabilir (Jacobs vd., 2001)” (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 525-526).

Cox’a göre (1994); farklılıkları bir kaynak olarak görmenin ve bu alana yatırım yapmanın üç temel nedeni bulunmaktadır (Day, Cross, Ringseis ve Williams, 1999: 189): Farklılıklara önem / değer vermek; *ahlaki bir zorunluluktur, yasal bir gerekliliktir* ve aynı zamanda *örgüt performansını artırmaktadır*.

Bu ve benzeri bazı faktörlerin bir araya gelmesiyle birlikte, günümüz örgütlerinin söylemlerinde ön plana çıkan (Hays-Thomas, 2004: 12) farklılıkları yönetmenin gerekliliğine ilişkin bazı güçlü argümanlar aşağıda sıralanmaktadır (Point ve Singh, 2003: 750-751):

- Günümüzde işletmeler, küresel bir aday (yetenek) havuzundan, en yetenekli bireyleri seçmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle farklı nitelikleri olan ve yetenekli çalışanlara sahip olma yönünde verilen mücadele önem kazanmaktadır. Bu da farklılıkların çeşitli süreçler (liderlik, başarı planlama gibi) içinde etkin yönetilmesini gerektirmektedir.
- Kurumsal sosyal sorumluluk açısından farklılıkların yönetilmesi önem kazanmaktadır. İşletmeler, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve engellilik gibi çeşitli farklılık boyutlarını düşünmek; bunlara yönelik politikalar oluşturmak ve uygulamaları hakkında paydaşlarına rapor vermek durumunda kalmaktadır. Paydaşlarla anlatılmak istenen; işletmenin şimdiki ve gelecekteki çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri ile pay sahipleridir. Nitekim artık, özellikle pay sahipleri (hissedarlar), işletmelerin farklılıklarla ilgili taşıdıkları sorumlulukları açıklamalarını talep etmektedir. Bazı büyük yatırımcılar, toplumsal sorumluluk, çevresel yönetim ve çalışan ilişkileri konusunda duyarlı olan işletmeleri tercih etmektedirler. Bu anlamda, farklılıkların yönetiminin iyi bir örgütsel uygulama olarak benimsendiği açıktır. Dahası, işletmelerin uluslararası imajı da, uluslararası yatırımcıları etkilemektedir (Heijltjes vd., 2003’den akt. Point ve Singh, 2003: 750-751). Bu doğrultuda, farklılıkların

yönetiminin, hızlı kültürel ve sosyolojik değişikliklere proaktif bir tepkiyi yansıttığını da söylemek mümkündür.

- Bazı işletmeler; hitap ettikleri müşterilerin farklılığını daha iyi anlama ve onlarla daha rahat iletişim kurma yeteneklerinden dolayı, “Farklı” işgücüne sahip olmayı istemektedir. Bu durum, daha iyi müşteri ve tedarikçi ilişkileri ile sonuçlanabilmekte ve sonunda finansal performansta iyileşmeye neden olabilmektedir.
- “Farklılıkları tanımak ve onlara değer vermek, örgütün rekabetçi avantaj kazanmasının bir yolu olarak görülmektedir. Çeşitli düşünce ve tecrübeler daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, daha fazla yaratıcılık ve daha iyi karar verme süreçleri işleyebilmektedir. Bununla birlikte, çatışmalar çözümlenmediğinde farklılıkların daha iyi yönetilmesi gerekmektedir (Kochan vd., 2003). Dolayısıyla, farklılıkların yönetilmesi; günümüzün sürekli değişen ve karmaşık çevresinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel yeteneklerini güçlendirebilir (Singh vd., 2002; Cox, 1993)” (Point ve Singh, 2003: 750-751).

Grimes (2002) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre ise; farklılıkları yönetmeye duyulan ihtiyacın nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Grimes, 2002: 388-389):

- İşgücünün değişen demografik özelliklerine uyum sağlama ihtiyacı,
- İşletme etkinliğini artırma isteği (çatışmaları azaltmayı, verimliliği artırmayı, işletmeyi tehlikelerden koruma ve / veya değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi içermektedir),
- Adalet kaygısı (ayrımcılığı azaltma isteğini, alternatif bakış açıları geliştirmeyi, yanlılıkların farkında olmayı ve kültürel farkındalığı artırmayı içermektedir).

Yukarıda maddeler halinde sıralanan nedenlerden de anlaşılacağı gibi, günümüz çalışma yaşamındaki bazı eğilimler, farklılıkların yönetimi konusunun önem kazanmasına yol açmıştır. Aşağıda, farklılıkları yönetmenin neden gerekli olduğuna ilişkin literatürde yer alan saptamalara ayrıntılı şekilde yer verilmektedir: Bu nedenler; işgücünün demografik özelliklerinde değişme, küreselleşme, hizmet sektöründe gelişme, teknolojiye (özellikle iletişim alanındaki) gelişmeler, takımların

kullanımında artış, sıkça rastlanan işletme birleşmeleri, bilgi işçiliğinin artması vb. şeklinde sıralanabilir (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308; Hays-Thomas, 2004: 3). Aşağıda bu eğilimlere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir:

1.8.1.1. Demografik Değişiklikler ve Temel Sosyal Gelişmeler

Birçok çevrede, işyerlerinin demografik özelliklerinin giderek değiştiği ve daha da hızlı bir şekilde değişmeye devam edeceği belirtilmektedir. Amerika'da hemen hemen her işletme, hem çalıştırdıkları insanlar hem de bu insanların çalıştırıldıkları pozisyonlar itibariyle, on yıl önceki hallerinden çok daha farklı gözükmektedir. Bu nedenle, çalışma veya iş yaşamındaki farklılıklar, günümüz işletmelerinin mücadele etmesi gereken en önemli sorunlardan birini temsil etmektedir (Sonnenschein, 1997: 2-3; Dietz ve Petersen, 2006: 243).

Nitekim, tüm dünyada işyerleri, çalışanların iş yapma ve birbirleriyle çalışma tarzları değişmektedir. Azınlık gruplarda yer alan bireyler, yönetsel, teknik ve mesleki anlamda kariyer basamaklarını tırmanmaya başlamaktadır. Engelli çalışanlar üretkenliklerini kanıtlarcasına, sahip oldukları yetenekleri kullanmaya çalışmaktadırlar. Yaşlı insanlar da çalışma yeteneklerini kaybetmedikleri sürece emekliliği tercih etmemektedir (Carr-Ruffino, 1998: 2). Bu vb. tüm gelişmeler farklılıkların yönetimi anlayışına zemin hazırlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi anlayışının yaygınlaşmasındaki temel unsur, kar amaçsız bir kuruluş olan Hudson Enstitüsü'nün 1987 yılında yayınladığı "*İşgücü 2000* (Workforce 2000)" isimli rapor olmuştur. Bu rapor, istihdamı etkilemesi beklenen dört eğilimden bahsetmektedir: (a) ekonominin büyümesi beklenmektedir; (b) üretimin azalması ve hizmet sektörünün büyümesi beklenmektedir; (c) hizmet sektöründeki yeni işlerin daha fazla yetenek gerektirmesi beklenmektedir ve (d) işgücünün yavaşça büyümesi, giderek yaşça büyük insanların, kadınların ve daha az beyaz insanın işgücünde yer alması beklenmektedir. *İşgücü 2000* isimli bu raporu; birçok kitap, makale, eğitim katalogları ve "Farklılıkların yönetimi" konulu atölye çalışmaları (workshop) takip etmiştir (Hays-Thomas, 2004: 13).

İşgücü 2000 isimli bu raporda; 1988 ve 2000 yılları arasında işgücüne katılan insanların sadece %15'inin Amerika doğumlu beyaz erkekler olacağı öngörülmüştür. 1987 yılında bu oranın % 48'ler civarında olduğu belirtilmektedir. 2000 yılı için ise, yeni çalışmaya başlayan insanların üçte ikisinin kadınlar olacağı; işgücüne katılan

farklı renkten insanların, beyazlardan daha çok olacağı; işe yeni başlayan bu çalışanların birçoğunun İngilizce konuşmayacağı ve ayrıca daha yaşlı bir işgücünün var olacağı öngörülmüştür (Sonnenschein, 1997: 2).

İşgücü 2000 raporu; nüfusun ve işyerlerinin demografik özelliklerindeki radikal değişiklikler konusunda Amerikan örgütlerini alarma geçirmiştir ve böylece farklılıklara önem verilmeye başlanmıştır (Miller ve Rowney, 1999: 307). Amerikan işgücünün demografik özelliklerindeki dramatik değişiklikleri öngörümleyen ve farklılıkları yönetmenin gereğine işaret eden bu raporun etkisinin, günümüzde hala sürdüğü belirtilmektedir (Colella, DeNisi ve Varma, 1998; Ivancevich ve Gilbert, 2000; Naff, 1998'den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 309-310).

1997 yılında Hudson Enstitüsü; bu çalışmanın devamını getirerek, *İşgücü 2020* adlı başka bir rapor daha yayınlamıştır. Rapor, işgücünün demografik özelliklerinde üç temel değişiklik öngörmektedir. İlk olarak, 2020'li yıllarda işgücünün yaş ortalamasında bir artış beklenmektedir. İkinci olarak, işgücü büyüklüğünün yavaş bir şekilde artacağı ve işgücüne katılım ya da göç oranlarındaki ciddi değişiklikleri engelleyeceği; üçüncü olarak, işgücünün etnik açıdan daha çeşitli olacağı ve daha çok kadının işgücüne katılacağı öngörülmektedir. Bu rapora göre kadınlar, işgücünün % 50'sini oluşturacaktır (Hays-Thomas, 2004: 14).

Kısacası çalışma yaşamının kompozisyonunun, homojen bir yapıdan giderek daha heterojen bir yapıya dönüşeceği öngörülmektedir. Başka bir deyişle, çalışma yaşamı; yaşamın her kesiminden gelen, farklı geçmişleri, değerleri ve dünyayı algılayış tarzları olan insanlarla zenginleşmektedir. Bununla birlikte, "Eski homojen model"leri etrafında yapılanmaya çalışan bazı örgütler de bulunmaktadır. Ancak bu eski modelin, işletmelerin büyüme yeteneklerini azaltacağı ve er ya da geç küresel pazarlarda rekabet edebilmelerini güçleştireceği belirtilmektedir (Hubbard, 2004: 37).

Artan işgücü farklılıkları, günümüzün insan kaynakları ve organizasyon konularının en önemlilerinden birini oluşturmaktadır. Akademisyenler / araştırmacılar ve uygulamacılar, hem kültürel farklılıkların hem de farklılıkların yönetiminin örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmaktadır. Birçok akademik araştırma, farklılıkların birey ve grup düzeyindeki çıktılara olan etkisine (ikili ilişkiler veya gruplar düzeyinde) öncelikli bir önem vermekteyken; birçok uygulamalı araştırma da kültürel açıdan farklılaşan işgücü konusu üzerine eğilmektedir. "Farklı" insan

kaynaklarının seçimi, işe alımı, yerleştirilmesi ve çalıştırılması ile ilgili çeşitli yönetsel konu ve uygulamalar bulunmaktadır (Richard, 2000: 164).

“Çalışma yaşamına ilişkin çeşitli öngörümlemelerle tutarlı olarak, 21. yüzyılın işgücü; kadınların, azınlıkların, farklı etnik kökene, farklı yaş gruplarına ve farklı yaşam tarzına sahip insanların sayılarında artışa sahne olmaktadır (Langdon, McMenamin ve Krolik, 2002). Örgütler, bu demografik değişikliklerin etkin bir şekilde yönetilmesinin, örgütsel işleyişi ve örgütün rekabet gücünü etkilediğini fark etmişlerdir (Harvey, 1999: Kuczynski, 1999). Fortune 1000 işletmelerinin % 75’inden fazlasının farklılık girişimlerinde buldukları düşünülürse (Daniels, 2001), farklılıkların yönetiminin işletmeler için önemli bir zorunluluk haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır” (Roberson, 2006: 212).

Demografik özelliklerin değişimi; “Farklı” işgücünün çalışma yaşamına dahil edilmesini, seçilmesini, işe alınmasını ve yönetilmesini önemli kılmış ve böylece “Farklılıkların yönetimi” önemli bir uygulama alanı haline gelmiştir (Reichenberg, 2001: 2).

Günümüzde birçok örgütün karşı karşıya kaldığı ve başa çıkılması gereken en önemli zorluklardan biri, değişen işgücdür. İşgücü farklılıkları, sadece Amerika’daki örgütler için geçerli olan demografik bir olgu değildir. Küresel rekabet ve rekabetçi kalabilme ihtiyacı gibi diğer zorunluluklar; işletmeleri, coğrafik konumları ne olursa olsun, farklılıklarla ilgili konuların içine çekmektedir (Wentling, 2000: 435).

Farklılıkların yönetimini gerekli kılan **temel sosyal gelişmeler** değerlendirildiğinde; ilk olarak “Eşitlik” konusu karşımıza çıkmaktadır. Eşitlik konusu, belirli nedenlerden dolayı bazı toplumların, hükümetlerin, örgütlerin ve insanların gündeminde yer almaktadır. Bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür (Booth, 2006: 50):

“Kadınların işgücüne daha fazla katılmaya başlaması bu nedenlerin başında yer almaktadır. Bazı yazarlara göre; kadınlar, işgücüne katıldıkça, yarı zamanlı çalışma artmakta, bu durum ev-iş dengesinin karmaşıklaştırmaktadır (Booth, 2001). Bu durum ekonomiyi de etkilemekte; ücretli ev bakım hizmetleri, çocuk bakımı, kurumsal bakım ve yaşlı bakımı gibi sektörlerin hareketlenmesine neden olmaktadır (Cancedda, 2001; Karsten, 1995; Yeandle vd., 1999). Dahası giderek yaşlanan nüfus, verimlilik / ölüm oranının düşmesi, az evlilik / çok boşanma oranı gibi

nedenler de, durumu daha da zorlaştırmaktadır (Commission of the European Communities, 2000). E-öğrenme (elektronik ortamda öğrenme) ve endüstrinin yeniden yapılanması gibi diğer faktörler de; daha esnek çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bir haftanın yedi günü çalışma (seven day a week working), tele-çalışma (tele-working), evden çalışma (home-working) gibi çalışma biçimleri bunlardan bir kaçıdır. Özetle sosyal ve demografik değişimi anlamak ve bu değişime cevap vermek 'Farklılıklarla ilgili konular söz konusu olduğunda' çok daha zorlaşmaktadır" (Booth, 2006: 50).

"Farklılıkların yönetimi anlayışına zemin hazırlayan değişikliklerden belki de en önemlisi, kadınların işgücüne katılım oranının artmasıdır. Bir diğer önemli faktör ise, tüm meslek gruplarının; kadınlar ve azınlıkların tercihine açık hale gelmesidir (Eckel ve Grossman, 2005: 372). Demografik farklılıklar veya genel olarak farklılıklar konusuna gösterilen ilginin artması, sadece işgücünde kadınların ve azınlıkların sayısının artmasından kaynaklanmamaktadır. Aynı zamanda, farklı fonksiyonel geçmişi olan çalışanlar arasında daha fazla etkileşimin gerekliliğini savunan modern örgüt stratejileri de bu ilginin artmasında önemli rol oynamaktadır (Dean ve Snell, 1991)" (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 1).

E-öğrenme (elektronik ortamda öğrenme) ve toplumların giderek bilgi toplumlarına dönüşmesi de farklılıkların yönetimini gerekli kılan değişimler arasında sıralanmaktadır. Bu dönüşüm, aynı zamanda "Bilgi işçiliği" kavramının doğmasına da neden olmuştur. Bilgi işçiliğinin artması da, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesini gerektiren unsurlar arasındadır. Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve niteliklerinin önemli olduğu örgütlerde; yaratıcılığı, yüksek performansı, öğrenme kültürünü teşvik eden yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Macdonald, 1995'den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308). Farklılıkların yönetimi, bu amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayacak bir uygulamadır.

1.8.1.2. Ekonomide, Çalışma Biçimlerinde ve İş İlişkilerindeki Değişiklikler

İşgücündeki değişikliklere ek olarak, son birkaç on yıl; işlerin yapılışı ile ilgili değişikliklere de yol açmıştır. İşgücünün demografik özelliklerindeki değişiklikler, çalışanlarla karşılıklı etkileşim halinde olan yöneticilerce fark edilmesi kolay olan değişikliklerdir. Diğerleriyle eşit öneme sahip ama daha az gözle görülebilir olan değişiklikler de; işin doğasında, yapılış tarzında ve gerçekleştirildiği sosyal çevrede ortaya çıkmaktadır (Hays-Thomas, 2004: 14).

Çalışma yaşamında farklılık girişimlerini etkileyecek, ekonomide ve çalışma biçimlerindeki değişiklikler; *küreselleşme ve uluslararası işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, hizmet sektöründe büyüme, teknolojik gelişmeler / elektronik devrim, farklı açılardan yeniden yapılandırılmış işler, süreli (contingent) işçilerin sayısındaki artış* olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır.

1.8.1.2.1. Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik Anlayışının Yaygınlaşması

Yirmibirinci yüzyılda işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli gerçekliklerden biri küreselleşmedir (Rowntree, Lewis, Price ve Wyckoff, 2003: 1). “Günümüzde artık birçok işletme “Küresel” veya en azından “Uluslararası” şirket statüsünde faaliyet göstermektedir (Jackson ve Alvarez, 1992; Judy ve D’Amico, 1997). Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (North America Free Trade Alliance - NAFTA) gibi anlaşmalar ve Avrupa Birliği (European Union - EU) gibi yapılar, uluslararası ticaret engellerini ortadan kaldırmaktadır. Tümü, dünya ekonomisinin altıda birine sahip olan Avrupa’nın 12 ülkesi, 1 Ocak 2002’de, ortak bir para birimi olarak Euro’yu tedavüle sokmuşlardır (“After years of planning”, 2002). İşgücü / emek havuzları, müşteri tercihleri, ürün ve hizmet standartları ve iletişim giderek küreselleşmektedir (SHRM, 2000)” (Hays-Thomas, 2004: 15).

Farklılık derecesi, endüstriye ve coğrafik konuma göre değişse de; hiçbir örgüt demografik değişikliklerin ve küreselleşmenin etkilerinden bağımsız değildir (Agars ve Kottke, 2004: 55). Bu doğrultuda, örgütler coğrafik olarak farklılaştıkça ve işgücünün ulusal sınırlar arasında serbest dolaşımı arttıkça, daha geniş bir çevreyle etkin şekilde iletişim kurmak da kritik bir önem kazanmaya başlamıştır (Siebert, 1999’den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308). Nitekim, şirketler birbirleriyle rekabet etmekte ve ulusal sınırların ötesinde stratejik birlikler oluşturmaktadırlar. Cascio’ya göre (1995); “Küresel rekabet, tek başına, 1990’lı yılların en güçlü ekonomik gerçeğidir ve bunun geri dönüşü yoktur” (Hays-Thomas, 2004: 15).

Küreselleşme gerçeği; kültürün, dilin ve tarihin günümüz ilişkileri üzerinde nasıl etkili olduğunu anlama ihtiyacını artırmaktadır. Buna ek olarak, coğrafik sınırlar arasında, etkin iletişim kurabilmek için gereken yeteneğe duyulan ihtiyaç, gelecekte de giderek artacaktır. Farkında olmak; çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi alanına duyulan yeni ve giderek artan ilgiyi destekleyen sadece bir unsurdur (Hays-Thomas, 2004: 15). Sonuç olarak, örgüt liderleri ve akademisyenler;

farklılıkların yönetimi için en iyi yaklaşımın ne (ve nasıl) olacağı konusunda ciddi şekilde düşünmelidirler (Agars ve Kottke, 2004: 55).

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili konular, küresel ekonomi ve bu ekonominin yaratmış olduğu çok uluslu ve küresel işletmelerin gündemlerinde önemli bir yer tutmaktadır (Mor Barak, 2005: 2-3).

Farklılıkların yönetimi, uluslararası işletmecilik yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilişkilidir. Uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmeler; farklı ideolojiler, diller, kurumlar, gelenekler, inançlar, sosyal sistemler ve işletme uygulamalarıyla karşı karşıya kalacaklardır. Bu faktörlerin tümü uluslararası iş çevresinin karmaşıklığına işaret etmektedir. Bu nedenle, bu faktörlerin yönetilmesi gerekmektedir (Programme for the Practice of Diversity Management, 2001: 8).

Küresel açıdan karşılıklı bağımlılıklar ve çok uluslu işletmelerin yaygınlaşması, serbest dolaşım anlaşmaları ve işletme ortaklıkları; örgütlerde farklı ulus ve kültürlerden insanları bir araya getirmektedir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000: 144).

Uluslararası alanda farklılıkların yönetimi, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri için bir gereklilik haline almıştır. Çok uluslu işletmeler, sadece ulusal düzeyde değil, tüm dünya çapında “Farklı” müşterilere sahip olabilmek ve bu müşterileri ellerinde tutabilmek için çeşitli girişimlerde bulunmak zorundadırlar (Albert, 1994; Fernandez, 1993; Florkowski, 1997; Norton ve Fox, 1997’den akt. Wentling, 2000: 435). Bu işletmeler aynı zamanda, hitap etmek istedikleri “Farklı” müşterilerden oluşan hedef pazarlarını yansıtan, “Farklı” bir işgücüne sahip olmaya ve bu işgücünü ellerinde tutmaya çalışmalıdırlar (Wentling, 2000: 435).

1.8.1.2.2. Hizmet Sektöründe Büyüme

“Ekonominin en hızlı büyüyen alanı, hizmet sektörüdür. Bu alan, insan kaynakları ve somut ürünler üreten işletmelerdeki diğer destek personel gibi “Üretimin içinde saklanmış hizmet”leri de içermektedir (Jackson ve Alvarez, 1992: 14; Judy ve D’Amico, 1997). 1950’li yılların ortalarından yüzyılın sonuna kadar, hizmet sektöründe çalışan Amerikalı işçilerin oranı; % 50’den % 80’e çıkmıştır (“Current Labor Statistics”, 1999; McCammon ve Griffin, 2000). Ayrıca, yerli

ürünlerin dörtte üçü, Amerikan ekonomisinin hizmet sektöründen gelmektedir (US Department of Commerce, 1999)” (Hays-Thomas, 2004: 15).

Ulusal ve uluslararası turizmin gelişmesi ve artan rekabet nedeniyle, ulusların ekonomilerinin önemli bir kısmını hizmet sektörü oluşturmaya başlamıştır (Bergesen ve Sonnett, 2001’den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308). Bu noktada “Farklı” olan müşteriye anlamak ve ona göre hizmet vermek için kültürlerarası yönetim alanında yetkinlik geliştirilmesi gerekmektedir (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308). Çalışanların farklılıklarla etkin şekilde baş edebilmeye yönelik yetkinliklerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için, bu yetkinliklerin performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirilmesi önerilmektedir (Gaskins, 2001: 6).

Üretim genellikle, kendi ürünlerini kullanan müşterileri hiçbir zaman görmemiş insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak hizmet üretildiğinde; hizmeti sağlayan ve hizmeti alan arasında doğrudan bir etkileşim kurulmaktadır (Gutek, 1995’den akt. Hays-Thomas, 2004: 15-16). Hizmet üreten; müşterilerin gereksinimlerini anlamak, onlarla iyi iletişim kurmak ve onların kurulan iletişimden memnun olmalarını sağlamak zorundadır. Hizmeti üreten ve müşteri arasında var olabilecek kültürel, dilsel ve kişisel farklılıklar; karşılıklı anlamayı ve iletişimi zayıflatabilir, yüksek kaliteli hizmet şartını bozabilir. Bu durumda denebilir ki, hizmet işletmelerinde; demografik ve diğer çeşitli farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir (Hays-Thomas, 2004: 15-16).

1.8.1.2.3. Teknolojideki Gelişmeler / Elektronik Devrim

Zamanın ve mekanın sınırları ötesinde iletişim kurma imkanı, son on yılda şaşırtıcı şekilde artmıştır. Artık, birçok veri yaygın ve hızlı bir şekilde paylaşılabilir. Artık bilgi akışı sadece fiziksel yakınlığa bağlı değil, teknolojik erişilebilirlik ve elektronik ulaşımına bağlıdır. Ayrıca, günün 24 saati boyunca hizmet üretildiği için; saat dilimleri de önemini yitirmiştir (Cascio, 1995; SHRM, 2000’den akt. Hays-Thomas, 2004: 16). Bu demektir ki, çalışanlar; farklı bölgelerden ve uluslardan ve farklı diller konuşan birçok insanla iletişim kurabilmektedir. Yöneticiler, daha önce hiç karşılaşmadıkları insanlarla çalışmakla sorumlu olabilmektedir (Hays-Thomas, 2004: 16).

“Teknolojik gelişmeler, genellikle üretim veya servis sürelerinde kısalmaya odaklanarak etkinliği artırmayı amaçlamaktadır (Malone ve Rockart, 1993). Bu gelişmeler, iş çevresini büyük ölçüde değiştirmektedir. Örneğin, Kasper-Fuehrer ve Ashkanasy'ye göre (2001), teknolojik gelişmeler; birbiriyle yüz yüze gelmesi asla mümkün olmayan farklı kültürlerden insanların bile, bir arada çalışmasına imkan sağlamaktadır” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308).

Coğrafik açıdan birbirinden ayrı olan insanlar için, işbirliği fırsatı artarken; grup normlarının, çalışma yöntemlerinin ve kişilerarası güvenin, yüz yüze iletişim ile gelişmesi fırsatı ise azalmaktadır. Yüz yüze iletişimde, görüntü ve cümlelere ilişkin sahip olduğumuz güven, siber (sanal ortamdaki) konuşmalarda mevcut değildir. Birbirlerini sıkça gören çalışanlar arasında bile, iletişim için elektronik postayı tercih etmek, etkin etkileşim açısından bazı çıkmazlar yaratabilmektedir. Son olarak, elektronik iletişimde hiyerarşik olmayan durumlar söz konusu olmasına rağmen; hem evde hem de işte, gelir düzeyleri ve iş tiplerinin bir fonksiyonu olarak, sınıf bazlı “Dijital bir ayrım” olduğu açıktır. Bu nedenle, bilgi ve diğer teknolojiler de farklılıkların yönetimi konusu ile ilgilidir (Hays-Thomas, 2004: 16).

1.8.1.2.4. Farklı Açılardan Yeniden Yapılandırılmış İşler

“Farklılık konusuna yönelik ilgi, aynı zamanda grup çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Eskiden, montaj hattında veya bireysel işçiler etrafında organize edilen işler için artık, *çalışma grupları ya da takımları* kullanılmaya başlanmıştır (Ilgen, 1999). Bu takımların bazıları; cinsiyet ve etnik köken gibi çeşitli demografik özellikler bakımından birbirinden farklı; fakat çeşitli yetenekleri ve önemli iş deneyimleri olan insanlardan oluşmaktadır. Örneğin, çapraz fonksiyonlu takımlar (cross-functional teams) genellikle, örgütün çeşitli alanlarındaki koordinasyonu sağlamak ile işteki hızı ve yaratıcılığı artırmak için kullanılmaktadır (Denison, Hart ve Kahn, 1996). İnsanların; işlerini yürütebilmek için, diğerleriyle daha iyi iletişim kurma gereksinimleri giderek artmaktadır” (Hays-Thomas, 2004: 16).

“Buna ek olarak, son zamanlarda *şirket birleşmelerinde* artışlar görülmektedir. Şirketler, stratejik avantaj olarak gördükleri şeyler için yeni kombinasyonlar oluşturmaktadırlar. Amerika'da 1970'li yıllarda, her bir yıl başına ortalama 1.200 şirket birleşmesinin gerçekleştirildiği belirtilmektedir. 1990'larda bu sayı, yıl başına 6.200'den fazladır ve sadece 1998 yılında 10.000'den fazla şirket birleşmesi gerçekleşmiştir (“35-year profile”, 2000). Bu rakam, 1999 ve 2000

yıllarında yıllık olarak 9.000 civarına düşmüşse de, on yıllık bir dönem değerlendirildiğinde bu önemli bir artış olarak gözükmektedir (“2000 M&A profile”, 2001)” (Hays-Thomas, 2004: 16-17).

İki işletme birleştiğinde; onların farklı kültürleri, teknolojileri, çalışma tarzları, yönetim ve çalışanlar için her zaman mücadele edilmesi gereken bir durum yaratmaktadır. İki farklı varlığı birleştirme sürecinde verilen mücadele, aynı zamanda farklılıklarla etkin bir şekilde baş edebilmenin zorluğuna işaret etmektedir (Hays-Thomas, 2004: 16-17).

Farklılıklarla ilgili konular, örgüt birleşmeleri ve iki farklı kültürün bir araya gelmesi sonucu doğan problemler çerçevesinde de ele alınmaktadır (Zane, 2002: 334). Nitekim Thomas’a göre (2000); işletme birleşmeleri ve ortaklıklarının sayısı arttıkça, işgücündeki farklılıklar örgütler için birincil önem taşıyan bir konu haline gelecek ve gelecekte insanlar, farklılıkların ne olduğu ve farklılıkların nasıl yönetileceği konusunda daha net fikirlere sahip olacaklardır (Mavin ve Girling, 2000: 420).

1.8.1.2.5. Süreli / Sözleşmeli İşçilerin Sayısındaki Artış

Çalışma yaşamında, farklılık girişimlerini etkileyecek diğer bir değişiklik, süreli / sözleşmeli (contingent) işçilerin sayısındaki artıştır. Bu çalışanların, geleneksel uzun dönemli istihdama yönelik özel veya dolaylı herhangi bir sözleşmeleri bulunmamaktadır. Süreli çalışanlar kavramı, bazen mevsimlik - geçici işçileri bazen de yarı zamanlı çalışan işçileri kapsamaktadır. Şirketlerin süreli işçiler ve devamlı işçiler (şirketin temel, uzun vadeli ve tam zamanlı elemanları) için; farklı politikaları, ücret ölçüleri ve yardım paketleri olabilir. Her iki grubun yaptığı işler, birbirinin aynı veya birbirine çok benzer olduğunda ise, engellenmişlik hisleri ve içerleme duygularının ortaya çıkması da muhtemel olacaktır (Hays-Thomas, 2004: 17).

Bu tür sorunların sürmemesi için, “Geçici - mevsimlik” çalışanlar; eski nesil çalışanların yaptığı gibi bir örgütte uzun süre kalmamaktadır. Yüzyıl geçişinde gözlenen küçülmelerin, yeni örgüt kültürüne ortak olmada ve çalışan sadakatinde gözlenen azalmaların, yeteneklerin eskimesine yol açan teknolojik değişikliklerdeki artışın ve gergin işgücü piyasasının toplam etkilerinin sonucu; işte çalışma süreleri kısalmıştır ve daha sık kariyer / iş değişiklikleri söz konusu olmaya başlamıştır.

Çalışanlar, bir işten diğerine hızlı bir şekilde hareket ederken; herkesin, işlerinde yeni insanlara ve yeni yüzlere eskisinden daha çok uyum sağlamak zorunda kalacağı düşünülmektedir (Hays-Thomas, 2004: 17).

1.8.1.3. Değişen Sosyo-Politik ve Yasal Çevre / Yasal Konular

Yasalar, örgütsel farklılıklar konusuna dikkatimizi çeken *tek faktör* olmamakla birlikte, üzerinde durulması gereken önemli bir unsurdur. Çalışanların sahip oldukları çeşitli farklılıklar, çalışma yaşamında var olabilecek bazı sorunların kaynağı olabilirler (Hays-Thomas, 2004: 11).

Farklılıkların yönetiminin hem gelişimi hem de içinde barındırdığı çelişkilerin kökeni; insan hakları yasası, 1960'ların siyaseti ve siyasetten, seçimlerden ve dava hukukundaki gelişmelerden kaynaklanan, yasal ortamdaki değişikliklerde yatmaktadır. Kamuoyunda, adil istihdam konusunda yasal olanın ne olduğu yaygın şekilde yanlış anlaşılmaktadır. "Gerçek" yasalar; yasal düzenlemeler ve hukuk mahkemelerinde hüküm sürmelerine rağmen, insanların doğru olduğuna inandıkları şey, onların motivasyonlarını, karar vermelerini, yargıda bulunmalarını ve örgütteki davranışlarını etkilemektedir (Hays-Thomas, 2004: 17-18).

Son 40 yıldan beri, Amerikan çalışma yaşamının kadınlara ve farklı renkten insanlara daha açık hale gelmesi için birçok yasa ve düzenlemeler getirilmiştir. Farklılıklara kurumsal düzeyde ilgi gösterilmesi, 1980'lerin bir döneminde başlamıştır. Bu dönemin özelliği; olumsuz mahkeme sonuçlarının varlığı, süreçlerde ve önerilen çözümlerde özendirici olamama ve adil istihdam kanununun (fair employment law) henüz gelişme döneminde olmasıdır. Paskoff'a göre (1996); "Farklılık programları, bu *yasal boşluğa* bir tepki olarak doğmuştur. Akıllı işletmeciler, çalışma yaşamında ayrımcılığa ilişkin bazı sorunlar olduğunu fark etmişlerdir. Ancak bu dönemde kanunların bu sorunlara çözüm sunacak güçleri bulunmamaktadır" (Hays-Thomas, 2004: 18). Böylece, yasal etkenler, doğrudan ve dolaylı olarak, farklılıkların yönetimi konusuna günümüzde duyulan ilgiye katkı sağlamıştır.

Amerika'da, 1964 İnsan Hakları yasası ile olumlu eylemi / aksiyonu yaygınlaştıran 11246 nolu yasa; örgütlerin farklılıklara ilişkin var olan uygulamalarını benimsememeleri konusunda (tartışmalı şekilde) önemli etkiler yaratmıştır. Amerika'da; sonradan yapılan yasal açıklamalar, İnsan Hakları Yasasındaki güncellemeler ve olumlu eylem / aksiyona ilişkin yasalar ile 1967 yılında çıkarılan

İstihdam yasasındaki yaşa yönelik ayrımcılık (Age Discrimination in Employment Act of 1967) ve 1991 yılında çıkarılan Engelli Amerikalılar Yasası (Americans with Disabilities of 1991); farklılık uygulamalarını destekleyen ve bazen de karmaşıklaştıran sofistike bir yasal yapı yaratmıştır. Uluslararası açıdan, yasal yapılar tüm dünya çapında ulusların farklılık uygulamalarını şekillendirmektedir (Hag, 2004'den akt. Stockdale ve Cao, 2004: 300-301). Nitekim, hem içeride hem dışarıda örgütlerin, farklılıklar lehinde uygulamalar yapmaları konusunda en önemli motivasyonları; kanunları çiğnemekten ve maliyetli cezalardan kaçınmak istemeleridir (Stockdale ve Cao, 2004: 300-301).

1970'li ve 1980'li yıllarda, ırkçılık karşıtı kampanyalar ve feminist söylemler gündeme gelmiştir. Bu zamandan itibaren, hem yasal düzenlemeler hem de özel politika ve uygulamalarla; bir yandan önyargıların ve ayrımcılıkların önüne geçilmeye bir yandan da, kararlara katılma ve kaynaklara ulaşma gibi konularda herkese eşit haklar sağlanmaya çalışılmaktadır ("Managing diversity", 2004: 25).

Aşağıda, ABD'de ve İngiltere'de, farklılıkların yönetimi anlayışının gelişmesinde etkili olan bazı yasa ve kanunlar sıralanmaktadır:

Amerika'da, İnsan Hakları Yasası (Civil Rights Act, 1964), Olumlu Eylem / Aksiyon (Affirmative Action), Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunity), Cinsel Taciz (Sexual Harassment), Engelli Amerikalılar Hareketi (American with Disabilities Act – ADA, 1991), Rehabilitasyon Yasası (The Rehabilitation Act, 1973), İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası (The Age Discrimination in Employment Act, 1967), Eşit Ücret Yasası (The Equal Pay Act, 1963) vb. yasa ve düzenlemelerin farklılıkların yönetiminin gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir (Hays-Thomas, 2004: 18; United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 33-34; Hubbard, 2004: 41-43).

Amerika'da son 40 yıldır, hem özel hem de kamu sektöründe istihdamda eşit fırsat yaratılmasını sağlamak ve ayrımcılığı yasaklamak amacıyla yürürlüğe konan bu vb. çeşitli yasalar; aynı zamanda "Ayrımcılığa uğradığına yönelik şikayette bulunan bireyleri" de korumaktadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 33-34; Hubbard, 2004: 41-43).

İngiltere’de ise yüzyılın son çeyreğinde çıkarılan yasalar şu şekilde sıralanabilir:

- Kadınlara yönelik yasal koruma öneren, Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası (Sex Discrimination Act, 1975)
- Zencilere ve azınlıklara yönelik yasal koruma öneren, Irksal İlişkiler Yasası (Race Relations Act, 1965, 1968, 1976) ve Irksal İlişkileri Düzeltme Yasası (Race Relations Amendment, 2000)
- İnsan Hakları Yasası (Human Rights Act, 1998)
- Engelli insanların karşı karşıya kaldığı bazı soru ve konulara ışık tutan Engelli Ayrımcılığı Yasası (Disability Discrimination Act, 1995)

İngiltere’de yukarıda sıralanan *eşitlik yasalarının* dışında, başka faydalı yasalar da bulunmaktadır:

- Eşit Ücret Yasası (Equal Pay Act, 1970)
- Suçluların Rehabilitasyonu Yasası (Rehabilitation of Offenders Act, 1974)
- Adil İstihdam Yasası (Fair Employment Act (Northern Ireland, 1989)
- Adil Ceza (Criminal Justice and Public Order, 1994)
- Çalışan Hakları Yasası (Employment Rights Act, 1996)
- Sığınma ve Göç Yasası (Asylum and Immigration Act, 1999)
- Din ve İnançlar (Religion and beliefs, 2003)
- Cinsel Yönelim (Sexual orientation, 2003)
- Evlat Edinme (Adoptive leave, 2003)

İngiltere’de yaşlı insanlar ve gayler / lezbiyenler gibi gruplar siyasi olarak tanınmaya başlanmıştır; ancak bu grupların henüz kanunlarla tanınmış bir eşitlik hakları bulunmamaktadır. Yakın gelecekte, bu konuya kanunlarda da yer verileceği düşünülmektedir. Diğer farklılık alanları, var olan eşitlik yasaları ile korunmaktadır. Bu yasalar; medeni durum ve eşit ücret, din, transseksüellik (geçiş cinsiyeti), hamile olma ve annelik; boşanma, eski hükümlü olma ve genel insan hakları şeklinde sıralanabilmektedir (CRESR, 2003’den akt. Booth, 2006: 49-50).

1.8.2. Farklılıkların Yönetilmesi İhtiyacı

Çalışma yaşamı çeşitli yönleriyle birçok farklılığı bünyesinde barındırmaktadır. Bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmeler ve çalışanlar için önemli faydalar sağlayabilir. Ancak bu farklılıkların yönetilmemesi durumunda, örgütlerin kaotik ortamlarla mücadele etmek zorunda kalmaları kaçınılmazdır.

Günümüzde işgücü; farklı ırk, yaş, cinsiyet, etnik köken, din ve yaşam tarzlarının gerçek bir mozağini yansıtmaktadır. Bir yönetici veya danışmanın temel işi; mozağın farklı parçalarını uyumlu, koordinasyonlu ve her bir çalışanın yeteneklerinden en fazla faydayı sağlayacak şekilde yönetmektir. Farklılıklar başarılı bir şekilde yönetildiğinde, örgüte rekabetçi avantaj sağlayabilir. Ancak başarılı bir şekilde yönetilemeyen farklılıklar söz konusu olduğunda; alt kademe çalışanlar ve tüm örgüt durumdan olumsuz etkilenebilir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: xi).

Örgütler yukarıda sıralanan tüm bu farklılıkları yöneterek güçlenebilirler. Nitekim, rekabetçi, dinamik ve gittikçe küreselleşen (esneklik kadar yenilik ve yaratıcılık gerektiren) pazarlarda faaliyet göstermenin zorluklarıyla ancak, geniş bir tecrübe ve bilgi anlamına gelen, etkin bir şekilde yönetilen "Farklı" işgücü ile baş edilebilir. Etnik köken, ulus, kültürel geçmiş, din, cinsiyet, yaş, eğitim, yaşam tarzı, çalışma tarzı, düşünüş şekli vb. açılardan "Farklı" işgücünden; yenilik ve yaratıcılık potansiyellerinin yanı sıra; kültürel sınırlar arasında köprü kurma, orijinal sorun çözümleri, yaratıcı ürün fikirleri ve hedeflenen pazarlama girişimleri vb. konularda da destek alınabilir. Bu şekliyle farklılıklar, rekabetçi üstünlük haline gelebilir (Pless ve Maak, 2004: 130).

Nitekim, farklılıkların yönetimi sürecinde, bireylerin sahip oldukları farklılıklar bir güç kaynağı olarak değerlendirilmekte ve bu kaynağın işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacağı varsayılmaktadır (Bertone ve Leahy, 2003: 101). Benzer şekilde, farklı ırk veya etnik kökenden insanları çalıştırmakla işletmeler, farklı pazar bölümlerine ulaşabilmekte ve böylece daha rekabetçi avantaj sağlayabilmektedir (Cox, 1994; Cox ve Blake, 1991'den akt. Richard, 2000: 165).

Örgütler, çalışanlarının farklılıklarını yansıtan özelliklerini yöneterek güçlenebilirler. Araştırmalar; üst yönetim takımlarının yaş, etnik köken ve cinsiyet

açısından farklı kişilerden oluşmasının, yüksek performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. “Farklı” işgücü aynı zamanda, örgütsel yaratıcılığı ve verimliliği artırabilir. Farklı geçmiş birikimleri olan insanlar, işyerlerinde bir araya geldiklerinde başarıya ulaşmak için önemli bir potansiyel oluşabilir. Ancak bunun tersine, bu ortam iyi yönetilemezse, çatışmaların çıkması da kaçınılmazdır (Reichenberg, 2001: 7).

Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde çeşitli yönleriyle ele alınan “Farklılık” kavramı, çalışma yaşamının yönetilmesi gerekli olan bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yönetilmesi ile ilgili açıklamalara bir sonraki kısımda yer verilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIMLAR, TARİHÇE, MODELLER, PROGRAM VE UYGULAMALAR

Tez çalışmasının bu bölümünde; öncelikle “Farklılıkların yönetimi” kavramı tanımlanmakta, farklılıkların yönetiminin tarihçesi hakkında bilgi verilmekte ve birey, örgüt, toplum düzeyinde farklılıkları yönetmenin faydaları açıklanmaktadır. Ardından, belli başlı sınıflamalar çerçevesinde farklılıkların yönetimi modelleri ele alınmakta; farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde yer alan çeşitli metaforlar, mitler ve söylemler incelenmekte; farklılıkların yönetimi ile ilgili programlar ve uygulamalar hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra farklılıkların yönetimi anlayışının, Amerika sınırlarından çıkarak yayıldığı diğer ülkelerdeki etkilerine kısaca yer verilmekte ve son olarak Türkiye’de farklılıkların yönetimi anlayışı incelenmektedir.

2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIMLAR

Her insan “Biricik”tir ve her zaman bir diğerinden farklı özellikler taşımaktadır. İnsanlar çeşitli boyutlar açısından birbirlerinden farklılaşmakta ve bu durum doğal bir gerilim yaratmaktadır. İşte bu noktada, farklılıkların yönetimi, çeşitli örgütsel ve kültürel düzenlemeler içinde, insan olmanın doğasından kaynaklanan bu “Doğal gerilim”i dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pless ve Maak, 2004: 130).

Yönetim düşüncesi de, insan farklılıklarından kaynaklanan bu doğal gerilime hep önem vermiş ve her zaman “İnsan farklılıkları” ile ilgilenmiştir. Yöneticilerin bu konuyla ilgili karşılaştıkları zorluklar ise her zaman farklılaşmıştır. Yönetim ve örgüt alanındaki birçok önemli gelişmenin, insan farklılıklarından doğan zorluklarla daha iyi baş edebilmek ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir (Palmer, 2003: 15). Nitekim, konusu insan olan her türlü yönetsel çalışmalar, farklı yaklaşımlarla inceleme konusu yapılmaktadır (Budak ve Budak, 2004a: 8).

Bu doğrultuda karşımıza bazı kaynaklarda “Yeni yönetim paradigması”, bazılarında “Örgütsel anlayış”, “Yönetsel uygulama” ve bazılarında bir çeşit “İnsan kaynakları yönetimi uygulaması” ve benzeri şekillerde tanımlanan “Farklılıkların yönetimi” anlayışı çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetimi anlayışının kökeni Amerika'dır (Miller ve Rowney, 1999: 307). Başka bir deyişle bu anlayışın kökeni, Amerikan işletmelerine dayanmaktadır. Nitekim "Farklılıkların yönetimi", 1980'li yıllarda, Amerikan örgütlerinin uygulamalarında ve yönetim teorilerinde yerini almaya başlamıştır. Kavramın kapsama alanını; çeşitli uluslararası ve çok uluslu işletmeler ile dünyanın her yerinden çalışanlara sahip olan işletmeler oluşturmaktadır (Scandinavian Journal of Management - Call for papers, 2006: 91).

1980 ve 1990'lı yıllar süresince, Amerikan işgücünün bileşimi (kompozisyonu) gittikçe *farklılaşmıştır*. Bu durum, yayınlanan demografik istatistiklerle de bilinmektedir. 1987 yılında Hudson Enstitüsü³ (Hudson Institute for the Department of Labor) araştırmacıları tarafından hazırlanan "İşgücü 2000" (Johnston ve Parker, 1987) adlı rapor, konu ile ilgili bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu raporda, 2000 yılı itibarıyla Amerikan işgücünde "Farklılıkların" artacağı belirtilmektedir. Raporda öngörülen demografik değişiklikler; işgücünün yaş ortalamasının yükseleceği ve işgücüne katılan kadınlarla azınlıklarının sayısının artacağı şeklinde sıralanmaktadır. İşgücünün giderek farklılaşacağına yönelik bu beklentilere karşı, 1990'lı yıllarda; "Daha farklı işgücünün ihtiyaçlarına ve sahip oldukları farklı bakış açılarına" (Judy ve D'Amico, 1997; Naff, 2001'den akt. United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4-5) yönelik işyerlerini duyarlı kılmak için, bir çeşit danışmanlar endüstrisi oluşmuş; konu ile ilgili birçok kitap, video ve eğitimler önerilmeye başlanmıştır. R. Roosevelt Thomas, Jr., 1990 yılında "Farklılıkları yönetmek (managing diversity)" kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır. Thomas'a göre, farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek anlamına gelmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4-5).

Farklılıkların yönetiminin bilinen isim babası olduğu belirtilen R. Roosevelt Thomas Jr., 1983 Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)'nü kurmuştur. Bu alanda çalışan ilk akademisyenlerden biri de (aynı zamanda danışman olarak çalışan) Taylor Cox Jr.'dir. Taylor Cox da örgütlerde farklılıklarla ilgili süreçleri akademik literatüre kazandıran isimler arasında yer almaktadır. Cox (1991), kültürel farklılıklarla örgütün sahip olduğu rekabet düzeyini ilişkilendirmiştir (Miller ve Rowney, 2001: 7).

³ Hudson Enstitüsü; merkezi Indianapolis, Indiana'da olan, özel ve kar amaçlı olmayan bir örgüttür.

Günümüzde çalışma hayatındaki insanlar, ne geçmişteki çalışanlar gibi düşünmekte ve onlar gibi davranmakta ne de onlarla aynı değerlere, tecrübelere, ihtiyaç ve isteklere sahip olmaktadır (Jamieson ve O'Mara, 1991'den akt. Mavin ve Girling, 2000: 419). Günümüzde işgücünün kompozisyonu; yaş, cinsiyet, etnisite, kültür, eğitim, engellilik ve değerler açısından önemli ölçüde değişmiştir. Bu değişimlere paralel şekilde, insan kaynakları teorisyenleri ve uygulamacıları çalışma yaşamında eşitlik konuları üzerinde düşünmeye başlamıştır (Cooper ve White, 1995; Liff ve Wacjman, 1996'den akt. Mavin ve Girling, 2000: 419).

Örgütlerde eşit fırsat yaratma konusu, genellikle "Farklılıkları yönetmek ya da farklılıklara değer vermek" kavramıyla nitelendirilmiştir. Ancak, birçok çağdaş yönetim yaklaşımında olduğu gibi, farklılıkların yönetimi kavramının da altında yatan ilkeler yanlış anlaşılmalıdır. Oldukça yoruma ve eleştiriye açık olan bu kavram çoğu zaman yanlış yorumlanmaktadır (Mavin ve Girling, 2000: 419-420). Bu doğrultuda, olası yanlış yorumlamaları önlemek için öncelikle literatürde farklılıkların yönetimi ile ilgili yer alan bilgilere ve tanımlara yer vermek uygun olacaktır.

Farklılıkların yönetimi, farklılıklara *yönetmel* bir perspektiften bakmaktadır; örgütlerin yönetim şekliyle ve yöneticilerin işlerini yapış tarzıyla ilgilenmektedir. Aslında farklılıkların yönetimi, "Yönetim"e özgü bir tanıma dayanmaktadır: "Tüm çalışanların kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanabilmelerini sağlayacak şekilde yönetildikleri bir çevre yaratmak" (Thomas, 1991'den akt. Gordon, 1995: 13).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili çeşitli kaynaklarda bu ve benzeri birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlar genellikle araştırmacıların veya yazarların odaklandıkları farklılık boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Aşağıda çeşitli kaynaklarda yer alan ve farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan bazı tanımlara yer verilmektedir.

Farklılıkların yönetimi, "Tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 1).

Başka bir tanıma göre, farklılıkların yönetimi; "Farklılıkların olası dezavantajlarını minimize ederken, olası avantajlarından maksimum düzeyde

yararlanabilmek amacıyla çalışanları yönetmek için örgüt sistemlerinin ve faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması sürecidir” (Cox, 1993’den akt. Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 239). Farklılık yönetimi uygulamaları, işgücündeki farklılıklarla etkin bir şekilde mücadele etmeye çalışmaktadır (Horrigan, 1997’den akt. Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 239).

Bir diğer kaynakta farklılıkların yönetimi, “Tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dahil olmasını sağlayan gönüllü bir örgütsel program” şeklinde tanımlanmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 61) ve “Birey ile örgüt arasında gerçekleşen karşılıklı bir uyum süreci”ne işaret etmektedir (Thomas, 1991’den akt. Gordon, 1995: 12).

R. Roosevelt Thomas (1991), “Beyond Race and Gender (Irk ve Cinsiyetin Ötesinde)” isimli kitabında farklılıkların yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen *kapsamlı bir yönetsel süreçtir.*” Burada kilit nokta, “Farklılıkları bir değer veya varlık olarak kabul etmek”tir (Reichenberg, 2001: 2).

Araştırmacılar ve uygulamacılar, R. Roosevelt Thomas’ın görüşlerini onaylayarak; farklılıkları etkin bir şekilde yönetmenin “Bir grubu diğer gruplara kıyasla avantajlı kılmayı” içermediğini belirtmektedirler. “Herkesi kapsayıcı anlayışın da özünde var olan bu bakış açısı, genellikle birçok çevreden destek görmektedir (Hays-Thomas, 2004: 10).

Ivancevich ve Gilbert’e göre (2000); farklılıkların yönetimi “Üretken, motivasyonu yüksek ve örgütüne bağlı çalışanlardan oluşan heterojen bir grubun (farklı renkten insanlar, beyazlar, kadınlar ve fiziksel engelliler), işe alınması, yerleştirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi gibi konularda, işletmenin sahip olduğu sorumluluk” şeklinde tanımlanabilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 56).

Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi; örgütün, farklı geçmiş deneyimlere sahip bireylerin işe alınmaları ve yerleştirilmeleri ile bireyler arasındaki iş ilişkilerini düzenlemek ve kolaylaştırmak amacıyla gösterdikleri çabaları ifade etmektedir (Thomas, 1991’den akt. Miller ve Rowney, 1999: 307). Buradaki farklılık kavramı; sadece demografik ve kültürel farklılıklara değil; aynı zamanda “Çeşitli din, kültür, ten rengi, cinsiyet, farklı cinsel yönelimler, çeşitli davranış stilleri, farklı yetenekler ve

genellikle birbirine benzemeyen özelliklere sahip olan bireylerden oluşan işgücüne” işaret etmektedir (Canadian Institute of Chartered Accountants and Society of Management Accountants of Canada, 1996’dan akt. Miller ve Rowney, 1999: 307).

Farklılıkların yönetimi, örgüt iklimi ve süreçleri ile birlikte, sosyal çevre ve sistemlerin yönetilmesini içermektedir. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, bireysel farklılıklara açık olmayı, farklı özellikleri benimsemeyi ve bu özelliklerden faydalanmayı da kapsamaktadır. Bu anlayışın temel hedefi, tüm çalışanlar için olumlu bir iş çevresi yaratmaktır (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 239).

Farklılıklar; çevresel karmaşıklık ve değişim açısından da kavramsallaştırılmaktadır. Karmaşıklık düzeyi giderek artan bir çevrede faaliyet gösteren günümüz örgütlerinde, çoklu düşünme yeteneği ve esnek davranışlar önemli gereksinimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısının önemli bir sonucu olarak, farklılıkların yönetimi örgütsel gelişmenin ve değişimin bir biçimi olarak görülmektedir. Farklılıkların yönetimi bu anlamda, “Farklı boyutlara göre değişen, işgücünde uyumu ve etkinliği artıracak süreçler topluluğu” gibi algılanmaktadır (Hays-Thomas, 2004: 11-12).

Bartz vd.’ne göre (1990) 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 (Furunes ve Mykletun, 2007: 2).

Farklılıkların yönetimi, işgücünün “Farklı insan popülasyonlarından” oluştuğunu kabul etmektedir. Farklılıklar; cinsiyet, yaş, geçmiş deneyimler, ırk, engellilik, kişilik ve çalışma tarzı gibi görünen ve görünmeyen farklılıkları içermektedir. Bu anlayışta, farklılıklardan yararlanarak, herkesin değerlerine saygı duyulan, herkesin yeteneklerinden örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde ve tam anlamıyla yararlanan, üretken bir iş çevresi oluşturmanın mümkün olduğu belirtilmektedir (Kandola ve Fullerton, 1994’den akt. Gröschl ve Doherty, 1999: 262).

Farklılıkların yönetimi; “Çalışanlar arasında; insanların yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, meslek, din, fiziksel engellilik ve cinsel yönelim gibi farklarına ilişkin olumsuz tepkileri iyileştirmeye çalışan örgütsel bir uygulama” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Lorbiecki, 2001: 345).

Nitekim, Cross vd. (1994) de; farklılıkları yönetmenin; ırkçılık, cinsiyetçilik, heteroseksüellik, sınıfçılık, engelli insanlara yönelik ayrımcılık ve diğer ayrımcılık türleri ile *birey, grup ve sistem düzeyinde* mücadele ettiğini belirtmektedir (Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 238).

Farklılıkların yönetimi, örgütte çalışan insanlar arasında var olan farkların değerini vurgulayan bir yönetim kavramıdır. Farklılıkların yönetimi, “Farklı işgücüne” sahip yöneticilerin, bu işgücünden faydalanarak rekabetçi avantaj sağlamalarını arzu eden bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu anlayışın, insan kaynakları yönetimi alanıyla da desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 525). Nitekim, günümüzde farklılıkların yönetimi, çok uluslu işletmelerde insan kaynaklarının stratejik yönetiminin vazgeçilmez bir parçası olarak ele alınmaktadır (Rosenzweig, 1998’den akt. Point ve Singh, 2003: 752).

Farklılıkların yönetimi, demografik açıdan değişen işgücüne yönelik yetenekler geliştirmeye ve politikalar yaratmaya önem veren “Stratejik bir süreç” şeklinde tanımlanmaktadır (Svehla, 1994’den akt. Weech-Maldonado, 2002: 112). Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi, *insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşımı* yansıtmaktadır. Kavramın temel fikri; geliştirilmemiş bir potansiyele sahip bireyleri işe almak ve onların yeteneklerini işletmeye kar getirecek ve bireysel gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde geliştirmektir (Kelly ve Dobin, 1998; Thomas ve Ely, 1996’dan akt. Boxenbaum, 2006: 939).

“İnsan kaynaklarının stratejik şekilde yönetilmesine ilişkin bir uygulama olan farklılıkların yönetimi; 1990’lı yılların ortalarında Amerika’da, 1964 İnsan Hakları yasasında yer alan “Olumlu eylem / aksiyon (affirmative action)” ve “İstihdam eşitliği (employment equity)” anlayışlarının bir devamı niteliğinde ortaya çıkmıştır (Kelly ve Dobbin, 1998). Bu uygulama, aynı anda hem işletmelerin finansal performanslarında artış hem de çalışanların kişisel gelişimlerinde ilerleme ile sonuçlanacak şekilde; bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Kelly ve Dobbin, 1998; Thomas ve Ely, 1996). Farklılıkların yönetimi anlayışının *iki nihai amacı* budur. Ancak, Amerikan yöneticileri için finansal performanstaki gelişme daha önemli görülmektedir” (Boxenbaum, 2006: 942).

Farklılıkların yönetimi anlayışı aynı zamanda, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile ilişkili bir anlayıştır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yaklaşımı, farklılıkları yaratarak daha barışçıl ve tatminkar bir örgüt ortamı oluşturarak, insanların etkili ve verimli olabilecekleri yerlerde çalıştırılmasını mümkün kılan, “kazan-kazan” mantığına uygun bir düşünce sistemini simgeler. Nitekim, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, “İnsanların farklı olduklarını ve iş yerinde zenginlik ve yaratıcılığın bundan kaynaklandığını bilen bir yaklaşımdır.” Bu nedenle, farklılıkların yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında yer almakta ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bir şemsiye gibi örtmektedir (Budak, 2008: 51).

Aynı zamanda, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi kapsamında incelenen sahip olunan yetkinliklerin işletme lehine nasıl kullanılacağı sorunu ile, farklılıkların yönetimi kapsamında ele alınabilecek insanın iyi durumda tutulması kaygısı konuları paralellik arz etmektedir (Mayatürk, Alakavuklar, Kılıçaslan, Duman Kurt, Budak, 2008: 21). Farklılıkların yönetimi denildiğinde; “İnsanlar arasındaki farkların, örgüt için bir maliyet olmaktansa bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması” anlaşılmalıdır. Böylece, “Farklılıkların yönetimi”, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlı programlar ya da süreçleri içermektedir (Hays-Thomas, 2004: 12).

Avrupa’da 1970’li yıllara kadar, “Eşitsizliği azaltmak için hiçbir şey yapmamak ve pazarın kendi dengesini bulması” yönündeki liberal yaklaşımı; farklılıkları reddeden ve asimile eden “Eşit fırsatlar” anlayışı izlemiştir. Daha sonra farklılıkların yönetimi bir “İşletmecilik olayı” şeklinde ilgi toplamaya başlamıştır. Tüm diğer yaklaşımları kapsayan bir felsefe olan farklılıkların yönetimi, farklılıkları bir kaynak olarak görmekte ve bireysel farklılıkların örgüt için faydalı olduğu anlayışını benimsemektedir. Farklılıkların yönetiminde amaç, tüm bireylere faydalı olacak bir süreçte örgüt için katma değer yaratmaktır (Point ve Singh, 2003: 752).

Farklılıkları yönetmede belirlenen amaçlar şunlardır: (a) özellikle farklı etnik köken, cinsiyet ve kültürden gelen insanlar olmak üzere, farklı nitelikleri olan insanlar arasındaki etkileşimi geliştirmek, (b) farklılıkları; gerginlik, çatışma, yanlış iletişim ya da örgütsel etkinliğin, ilerlemenin ve çalışanların iş doyumunun önünde bir engel kaynağı olarak görmektense; yaratıcılık, tamamlayıcılık ve daha iyi bir örgütsel etkinlik düzeyine ulaşmak için kaynak haline getirmek (Hays-Thomas, 2004: 12).

Bartlett ve Merton'a göre (2000), farklılıkları yönetebilen örgüt; "Kültür, çalışma tarzı, düşünce, yaş, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim gibi farklılıkları kabul eden ve tüm çalışanların yeni çözümler, yaratıcı fikirler ve katma değer sağlayacak farklı görüşlerden yararlanabileceği bir çevre yaratacak bireysel davranış ve eylemleri destekleyen örgüt"tür (Morrison, Lumby ve Sood, 2006: 277).

Nitekim bir kurumun farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için; farklılıklara değer vermesi, farklılıklara sahip olması, farklılıkları bünyesinde barındıracak şekilde değişmesi ve farklılıkları örgütün bir parçası haline getirmesi gerekmektedir (Sessa, 1992'den akt. Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 61).

Gordon (1995) kurumlardaki farklı yönetim uygulamalarına ilişkin gerçekleştirmiş olduğu analizde; merkezilikten uzak, çalışan-dostu örgüt yapılarında farklılıkların önemli bir boyut olduğunu belirtmektedir. Farklılıkların yönetimini; "İrk ve cinsiyet kimlikleri ile çatışmaların yönetimi" şeklinde tanımlayan ve "Yeni kurum kültürünün temel bir bileşeni" olarak ele alan Gordon'a göre; "Farklılıkların yönetimi, bireysel farklılıkların bir problem olmadığını, aksine çözümün bir parçası olduğunu savunmaktadır" (Gordon, 1995: 3, 12; Juffer, 2001: 271).

Önceki bölümde belirtildiği gibi farklılık, "Örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle nitelendirilebilecek kolektif bir karma" şeklinde tanımlanabilmektedir. Farklılıkların yönetimi ise "Bu kolektif karmayı, örgüt performansında ölçülebilir değişiklikler yaratacak şekilde (veya örgüt performansını artıracak şekilde) planlama, örgütleme, yöneltme ve destekleme süreci" şeklinde tanımlanabilmektedir (Hubbard, 2004: 27).

Bu tanımda da görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi konusuna **temel yönetim işlevleri** penceresinden bakmak mümkündür. Nitekim farklılıkların yönetimini; planlama, örgütleme, insan kaynakları⁴, yöneltme ve kontrol işlevleri açısından değerlendiren Allen, Dawson, Wheatley ve White'ın (2004) görüşlerine aşağıda yer verilmektedir (Allen, Dawson, Wheatley ve White, 2004: 14-15):

- a) Planlama: Farklılıkların yönetimi konusunda planlama süreci; işletmenin konuyla ilgili var olan durumunun belirlenmesi, gelecekte işletmenin nerede olmak istediği ve o yere ulaşmak için bir yol çizmeyi içermektedir. Yazarlara

⁴ Adı geçen yazarların, bir örgüt işlevi olan insan kaynaklarını, yönetim işlevine dahil ettikleri görülmektedir.

göre, işletmenin planlama sürecinde farklılıklarla ilgili amaçlara mutlaka yer verilmelidir. Bu amaçlar özel, zaman sınırlı ve ölçülebilir olmalıdır. Yöneticiler, diğer yönetim kademesinde çalışanları bu amaçlara ulaşılması konusunda sorumlu tutmalıdır. Yaratıcı yöneticiler, bu amaçlara ulaşabilmek için yeni yaratıcı yaklaşımlar geliştirmelidirler.

- b) Örgütlenme: Örgütlenme işlevi, hedeflere ulaşmak için gerekli olan yapısal yaklaşımı ifade etmektedir. İşletmelerin bünyelerinde “Farklılık bölümleri” kurmaları, farklılık komiteleriyle çalışmaları, sürece gösterdikleri bağlılığı yansıtmaktadır.
- c) İnsan kaynakları: Farklılıkların yönetimi açısından insan kaynakları, azınlık personelin seçimi, işe alınması, yerleştirmesi, eğitimi gibi konuları kapsamaktadır. İşletmeler, farklılıklarla ilgili hedeflerine ulaşmak için, insan kaynakları bölümlerinden yararlanmaktadırlar.
- d) Yöneltilme: Motivasyon, iletişim ve yönlendirme gibi fonksiyonları içeren yöneltilme işlevi; örgütteki çalışanları etkilemektedir. Mentorluk programları, bu işlev kapsamında yürütülebilir.
- e) Kontrol: Yöneticiler, farklılık politikalarından sorumludurlar. Ancak süreç içinde de bazı kontrol noktaları oluşturmakta fayda vardır.

“Farklılıkların yönetiminin; örgüt yapısının ve faaliyetlerinin neresinde yer aldığı da cevap verilmesi gereken önemli bir sorudur. Farklılıkların yönetimi geleneksel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etki alanı içinde değerlendirilmektedir. Gilbert vd. (2000), insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile farklılıkların yönetimi arasında açık bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. McMahan, Bell ve Virick (1998) ise insan kaynaklarının stratejik yönetimi teorisinin, farklılıklara önem verme ve farklılıkları stratejik avantaja dönüştürme gibi konularda yetersiz kaldığını belirtmiştir. Bu çalışmalarının yayınlanmasından sonra, farklılıkların yönetimi konusuna; strateji (Kaplan ve Norton, 2000), finans, pazarlama, müşteri ilişkileri, bilgi teknolojileri ve üretim yönetimi gibi farklı işletmecilik alanlarının yoğun ilgisi söz konusu olmuştur. Bu olumlu gelişmeler, farklılıkların yönetiminin stratejik önemini; insan kaynakları yönetimi alanından, stratejik yönetim düzeyine kaydırmıştır. Balanced scorecard (dengeli puan kartı, performans karnesi) yaklaşımının (Kaplan ve Norton, 2000) kullanılması ve

Avrupa'da geliştirilen diğer performans ölçüm araçları (Tatlı vd., *baskıda*); farklılıkların yönetimi anlayışının, Amerika ve Avrupa'da stratejik önem kazanmasını sağlamıştır" (Özbilgin, 2005: 20-21).

Farklılıkların yönetimi kavramı; "Çokuluslu işletmelerdeki ulusal kültürlerle" de ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 1984'den akt. Mavin ve Girling, 2000: 420). Bu kavram ile, çalışanlara eşit fırsatlar yaratmanın gelişmiş hali veya bir örgütün farklı bölümlerini bütünleştirmek için ileri sürülen ayrı bir yöntem ya da insanların stratejik bir şekilde yönetilmesi gibi çıkarımlarda da bulunmak mümkündür (Mavin ve Girling, 2000: 420).

Amerika Eğitim Departmanı (Education Department of America, 1999) tarafından yayınlanan bir raporda, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek "İnsanları etkin şekilde yönetebilmenin kilit unsuru" olarak ele alınmaktadır. Aynı raporda, farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt performansını artırdığı ve tüm çalışanların verimliliğini yükselttiği de belirtilmektedir. Bu raporda ele alınan farklılık boyutları; cinsiyet, ırk, kültür, yaş, ailevi konum / kariyerdeki konum-statü, din ve engelliliktir. Kavramın tanımı aynı zamanda kişisel yetenekleri, eğitim özelliklerini, iş deneyimini, dili ve kişileri birbirinden ayıran diğer ilgili özellikleri ve deneyimleri de kapsamaktadır (Mavin ve Girling, 2000: 420).

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi kavramları çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve farklı olgulara işaret etmektedir. Bu konuda net bir görüş birliğine varılamamakla birlikte; farklılıkların "İşgücünü tanımladığı", "Politik bir yaklaşım olduğu (farklılıkların yönetimi, farklılık politikaları vb. uygulamalar nedeniyle)" ve "Teorik bir yaklaşım içerdiği" konusunda uzlaşılmaktadır (Greene, Kirton ve Wrench, 2005: 182). Örgüt çapında herkesin, farklılıkların ve farklılıkları yönetmenin gerçekten ne anlama geldiğini açık bir şekilde anlaması ve farklılıkların herkesi içerdiğinin farkına varması önemli ve gereklidir (Hubbard, 2004: 29).

Yukarıdaki tanımlar ışığında, işgücü farklılıkların yönetimi ile ilgili şu tanım geliştirilmiştir: "*İşgücü farklılıkların yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı 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 yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.*"

2.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Bu kısımda, farklılıkların yönetiminin tarihçesi çerçevesinde, ilk olarak farklılıkların yönetimi anlayışına temel oluşturan eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem gibi bazı uygulama ve programlar hakkında bilgi verilmektedir.

19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarındaki tipik işgücü sisteminde; yöneticiler kendilerini farklılıkları en aza indirme konusunda görevli görmüşler ve *asimilasyonu*, amaç olarak kabul etmişlerdir. Bu varsayım, *farklı* kabul edilen insanları; daha önceleri o işyerinde çalışan ve dahası böylece *güç sahibi olan* insanlara “Benzetmeyi” içermektedir. Yıllarca, özellikle Amerika’da asimilasyon *amaç olarak* teşvik edilmiştir. Kıyafetler, dil, bakış açısı, gelenekler, uygulamalar ya da değerler üzerinden farklılıkları ifade etmek *desteklenmemiştir*. Amerika’da insanlar isimlerini “Amerikanlaştırmak”la, etnik kıyafetlerini değiştirmekle, İngilizce öğrenmek için dil okullarına devam etmekle ve “Amerikan rüyasının bir parçası olmak” için çalışmakla sorumlu tutulmuşlardır. Ancak; yaş, ırk, cinsiyet ve cinsel yönelim gibi bazı farklılıkların herhangi bir çaba veya dil okullarıyla elimine edilmesi mümkün olmamıştır ve olmayacaktır. Ayrıca bazı insanlar, er ya da geç; kendi kültürlerini, dinsel geleneklerini ve kendilerine özgü özelliklerini terk etmek istemediklerini fark edeceklerdir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1). Bu ve benzeri kaygıların bir yansıması olarak, herkesin bulunduğu topluluk içinde *var olmak* istemesi, bu isteklerin başka bir deyişle farklılıkların yönetilmesini gerektirmiştir.

Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1). Bu anlayış; Amerika’daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan “Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem” gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacı, bu “İşletmecilik olayını (business case)” destekleyen temel neden olarak, demografik özelliklerdeki değişiklikleri göstermektedir (Litvin, 2002; Cavanagh, 1997; Kelly ve Dobbin, 1998’den akt. Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 532).

“1980’lerin sonu ve 1990’ların başında, birçok araştırmacı tarafından, nüfustaki demografik değişiklikler nedeniyle, işgücündeki farklılıkların artacağı öngörülmüştür (Jamieson ve O’Mara, 1991; Christensen, 1993; Ross ve Schneider, 1992; Johnston ve Packer, 1987). Farklılaşma derecesi giderek artan bu işgücünü yönetmek amacıyla, bazı çevrelerce *etkin bir insan kaynakları stratejisi* olan “Farklılıkların yönetimi” ortaya atılmıştır. Göreceli olarak yeni olan bu yaklaşım, eşit

fırsat (equal opportunity) ve olumlu eylem / aksiyon (affirmative action) gibi daha eski olan kavramlardan doğmuştur (Thomas, 1990). Eşit fırsatlar ve olumlu eylem yaklaşımlarının çerçevesi *yasa* olarak belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi ise bir “İşletmecilik olayı” olarak değerlendirilmektedir (Kandola ve Fullerton, 1994). Dahası, eşit fırsatlar ve olumlu eylem, dezavantajlı gruplara ve bu grupların paylaştıkları niteliklere odaklanırken; farklılıkların yönetimi anlayışının altında yatan temel varsayım, tüm bireylerin eşsiz ve benzersiz olduğudur” (Gröschl ve Doherty, 1999: 262).

Farklılıkların yönetimi; bazı kavram, uygulama ve politikalara benzeyen veya farklılaşan yanları ile var olmuş bir anlayıştır. Amerika’da ayrımcılık karşıtı uygulamalarla desteklenen “Herkes için eşit fırsatlar / istihdam yaratma” ve yine eşit fırsatlar ilkesini gerçekleştirmede bir araç olarak kullanılan “Olumlu eylem programları”, *ideal* farklılıkların yönetimi anlayışının oluşumuna destek veren uygulamalardır. Aşağıda; “Eşit istihdam fırsatı”, “Olumlu eylem” ve “Farklılıkların yönetimi” kavramları arasındaki ilişkiler, benzerlik ve farklılıkları vurgulanarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem / Aksiyon ve Farklılıkların Yönetimi

Eşit istihdam fırsatı, olumlu eylem / aksiyon, olumlu ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarının birbirinden farklı olup olmadığı veya birbirlerinden ne şekilde farklılaştıkları konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu kavramların, Amerikan medyasında veya günlük konuşmalarda çoğu zaman birlikte ya da birbirinin yerine kullanıldığına rastlanmaktadır. Aslında bu kavramlar anlam olarak önemli farklar barındırmaktadır ve uygulamada da birbirinden farklı olarak ele alınmalıdır. Birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte, bu kavramlar; kökenleri, referans noktaları ve altında yatan varsayımları açısından birbirinden farklılaşmaktadır (Hays-Thomas, 2004: 4).

Nitekim, farklılıkların yönetimi sadece eşit istihdam fırsatı ile ilgili bir konu olmadığı gibi, olumlu eylemin bir diğer adı gibi de düşünülmemelidir (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 239). Bu kavramların birbirinden farklılaştıkları noktalara değinmeden önce, aşağıda eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem kavramları hakkında kısaca bilgi vermek uygun görülmüştür.

2.2.1.1. Eşit İstihdam Fırsatı

“Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunity-EEO)” veya “Eşit Fırsatlar (Equal Opportunities)”ın temelini, Amerika Federal Yasa ve Düzenlemeleri ve esas olarak 1964 İnsan hakları yasası (7. başlık) oluşturmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 62). Eşit istihdam fırsatı; “İnsanların ırk, cinsiyet, din, ulusal köken ve *işle ilgili olmayan* diğer tüm özellikleri ne olursa olsun; herkesin istihdam konusunda eşit şansa sahip olmasını ifade eden *hedeflenen bir durumu*” yansıtmaktadır. Teoride, herkese eşit istihdam fırsatı yaratma ilkesi yer almaktadır; ancak uygulamada bu duruma pek rastlanılmamaktadır. Eşit istihdam fırsatı; farklı gruplardan insanlara “Eşit” davranılması, ödüllerin “Adaletli” bir şekilde dağıtılması ve karar verici konumunda olan insanların, çalışanların ve işe başvuran adayların cinsiyetleri ya da etnik kökenlerine karşı tam anlamıyla “Kör” olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Yakura, 1996’dan akt. Hays-Thomas, 2004: 4).

“Geleneksel “Eşit fırsatlar” anlayışı, yüzeysel bir etkinlik sağladığı, temel olarak sadece kadınlar, etnik azınlıklar ve engellilere odaklandığı (Liff, 1996) ve eşitliği sağlamaktansa ayrımcılıkları pekiştirdiği veya artırdığı için (Kandola ve Fullerton, 1994; Collins ve Wray-Bliss, 2000) Amerika’da eleştirilmiştir. Eşit fırsatlar anlayışı, farklı gruplarda yer alan çalışanlar arasındaki sosyal adaleti sağlamak düşüncesi üzerine kurgulanmakta iken; “Farklılıkların yönetimi” farklılıkları bir “İşletme vakası, olayı” olarak ele almakta ve bireysel farklılıkların örgüt için olumlu ve etkin çıktılar sağlayacağı düşüncesini taşımaktadır” (Bajawa ve Woodall, 2006: 48).

Literatürde eşit fırsatlar ile farklılıkların yönetimi arasında önemli ayrımlar bulunduğu belirtilmektedir. En basit şekliyle, farklılıkların yönetimi “Yapmayı” ve “Olumluyu desteklemeyi” içerirken; eşit fırsatlar “Yapmamayı” ve “Olumsuzluğu desteklemeyi” içermektedir. Farklılıkların yönetimi ile, tüm çalışanların gelişimini destekleyen, potansiyellerinin farkında olan ve çalışanların örgüt için farklılıklarından kaynaklanan her türlü özelliklerini kullanarak çalışmalarını teşvik eden bir örgüt çevresi yaratmak anlaşılmaktadır. Eşit fırsatlar kavramından anlaşılan ise, bazı insanların korunduğu bir çevredir (Mavin ve Girling, 1999’dan akt. Mavin ve Girling, 2000: 423).

Eşit istihdam fırsatı, hukuki açıdan ayrımcılıktan korunan gruplara odaklanmaktadır. Hukuk sayesinde, istihdam sürecinde ırk, renk, din, cinsiyet, ulusal köken, yaş ya da engellilik gibi özelliklere ilişkin ayrımcılık yasaklanmıştır.⁵ Ancak bu yaklaşım, sadece bazı gruplara odaklanmakla, farklılıkların yönetimi anlayışından ayrılmaktadır. Nitekim, farklılıkların yönetimi, herkesi kapsayıcı bir anlayışa sahiptir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 5-6).

Hall ve Parker (1993) ve Thomas (1990) eşit fırsatlar ile farklılıkların yönetimi kavramları arasında beş temel ayrım sıralamışlardır (Mavin ve Girling, 2000: 423):

1. Farklılıkların yönetimi, sadece ayrımcılıkla ilgili konular üzerinde durmaz; tüm çalışanların potansiyellerini örgüt için tam anlamıyla kullanabilmeleri ve örgüte katkı sağlayabilmelerine odaklanır.
2. Farklılıkların yönetimi, sadece kadınları, etnik azınlıkları ve engellileri dikkate alan eşit fırsatlar yaklaşımının aksine tüm insanları dikkate almaktadır.
3. Farklılıkların yönetimi; örgüt, örgüt kültürü ve işletme amaçlarına ulaşılması ile ilgili bir harekettir. Bu nedenle, gerçekleştirilmesinde bir fayda olması zorunludur.
4. Eşit fırsatlar sağlama, genellikle insan kaynakları bölümünün görevi gibi algılanmaktayken; farklılıkların yönetimi, tüm çalışanların özellikle de örgüt yöneticilerinin sorumluluğundadır.
5. Son olarak, farklılıkların yönetimi; eşit fırsatlardan “Olumlu eylem”den faydalanmaması yönüyle de ayrılmaktadır.

Son maddeden de anlaşılacağı gibi, eşit fırsatlar anlayışı bir uygulama veya program olarak “Olumlu eylem” programlarından yararlanmaktadır. Bu noktada aşağıda, “Olumlu eylem” hakkında bilgi verilmekte ve farklılıkların yönetiminin, bu programlardan ayrıldığı noktalar açıklanmaktadır.

⁵ Ayrımcılık karşıtı yasalar aynı zamanda, ayrımcılığa uğradığı yönünde şikayette bulunan çalışanları, kendilerinden öç alınması gibi durumlara karşı da korumaktadır.

2.2.1.2. Olumlu Eylem / Aksiyon

Olumlu eylem / aksiyon (Affirmative Action) kavramına ilk kez, 1965 yılında Başkan Lyndon B. Johnson zamanında çıkarılan 11246 nolu yasada rastlanmaktadır (Smith, Wokutch, Harrington ve Dennis, 2004: 70-71):

“İstihdamda ırk, din, ten rengi, ulusal köken gibi özelliklere yönelik ayrımcılığın önlenmesi ve tüm yönetsel kurum ve bölümlerde eşit istihdam fırsatının sürekli bir program haline gelmesi için tüm kalifiye insanların eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamak (Executive Order, 11246, 1965)”.

Başkan Lyndon B. Johnson döneminde çıkan bu yasa olumlu eylemin temelini oluşturmaktadır. Olumlu eylem için hedefler ve zaman planları, daha sonraları başkan Richard M. Nixon zamanında çıkarılan yasalarda da yer almaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 62).

Burada olumlu eylem, “Geçmişte yapılan ayrımcılıkların üstesinden gelebilmek için” gösterilen olumlu çabalar, şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, olumlu eylem, geçmişte toplum tarafından yapılan ayrımcılıkları ve adaletsizlikleri telafi etmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu uygulama, hem azınlık hem de çoğunluk gruba dahil olan üyeler tarafından “Etkisiz” bir sosyal düzenleme aracı olarak düşünülmektedir (Gilbert ve Stead, 1999: 239).

Olumlu eylem ilk zamanlarında; Afrika kökenli Amerikalıların, işe alım, terfi ve ücretleme gibi süreçlerine dikkat çekmiş ve bu çalışanların örgüt işgücünde daha iyi temsil edilebilmelerini sağlayan programlara ağırlık vermiştir. Olumlu eylem çabaları daha sonra, kadınları, etnik azınlıkları ve diğer “Korunan grupları” da kapsamaya başlamıştır (Thomas, 2004: 3).

Olumlu eylem, eşit istihdam fırsatının sağlanması için kullanılacak bir “Araç”tır. Eşit istihdam fırsatına karşı, olumlu eylem; karar verici konumunda olanların karar verme aşamasında, “Eğer istihdam sonuçlarını etkileyecek düzeyde önemli ise, cinsiyet ve etnisite gibi konulara önem vermeleri” gerektiğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre; adayların hepsinin eşit niteliklere sahip olduğu düşünüldüğünde, etnik azınlıkların işe alınması gibi özel durumlar; geçmişte yapılan ayrımcılıkların etkisini unutturması ve herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu inancının yayılması için uygun, önemli ve gereklidir (Hays-Thomas, 2004: 5).

Olumlu eylem, herkese eşit davranmanın biraz daha ötesine geçen bir kavramdır. “Eşit muamele”, bir işe başvuran tüm adaylara ayrımcı olmayan bir tarzda davranmak anlamına gelirken; “Olumlu eylem” azınlık veya dışlanmış grupların istihdamını teşvik etmek için ekstra bir çaba sarf etmek anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, olumlu eylem gerçekte, dışlanmış azınlıklar için, ulusun geneli için yapılmayan *ekstra şeyler* yapmaktır. Olumlu eylem, “Farklılıkların yönetimi öncesi”nde, eşit fırsat yaratmaya ilişkin önemli bir politika olarak kabul edilmektedir (Wrench, 2005: 81-82).

“Olumlu eylemin esas amacı, *kalifiye* kadınlar ve azınlıklar için fırsat yaratmaktır. Ancak, işverenler bazı işe alım durumlarında, kalifiye olma özelliğine bakmadan, sadece *ırk* ve *cinsiyet* boyutlarına odaklanarak işe alımlar yapmaktadırlar. Bu durumda, olumlu eylem kavramı, işverenlerin “Yetkin olmayan insanları işe aldıklarını” düşünmeleri (Heilman, Block ve Lucas, 1992) ve bu bireylere karşı olumsuz benlik algıları geliştirmeleri (Heilman, 1994; Heilman vd., 1991; Heilman, Simon ve Repper, 1987) ile sonuçlanmaktadır. Olumlu eylem programlarına ve bu programlar kapsamında işe alınan çalışanlara ilişkin negatif tepkiler bazı ayrımcılık davalarına bile konu olmuştur” (Gilbert ve Stead, 1999: 240).

Nitekim bu programların bir gereği olarak işe alındıklarını düşünen kadınların, işe alınmalarında cinsiyetlerinin herhangi bir etkisi olmadığını düşünen kadınlara kıyasla; daha çok stres ve daha az iş doyumunu yaşadıklarına yönelik ampirik araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Chacko, 1982; Heilman, 1994; Heilman, Rivero ve Brett, 1991’den akt. Gilbert ve Stead, 1999: 239-240).

Olumlu eylem programları önemlidir. Ancak esas amaç için yeterli değildir. Temel amaç, *herkes için “Doğal” olarak işleyen “Sürekli” bir çevre yaratmaktır.* Thomas’a göre, farklılıkların yönetimi bir program değildir. Farklılıkların yönetimi; hem kurumun kültürel temellerini ve yapısını, hem de farklılıkları yönetmeyle ilgili amaçları karşılayacak şekilde, kültürün hangi bileşenlerinde değişikliklere gidilmesi gerektiğine ilişkin karar vermeyi içeren, uzun vadeli bir süreçtir (Gordon, 1995: 13; R. R. Thomas, 2001: 2-3).

Wrench’e göre (2005); eşitlik sağlamaya yönelik ve ayrımcılık karşıtı olan stratejiler, farklılıkların yönetiminin temel boyutları olabilir ve olmalıdır. Ancak bu stratejiler, farklılıkların yönetimi anlayışının yerine geçemez (Wrench, 2005: 83).

“Thomas’a göre (1990) olumlu eylem “Yöneticilere örgütlerindeki dengesizliği, adaletsizliği ve hataları düzeltmeleri için bir şans veren yüzeysel bir geçiş müdahalesidir.” Bunun zıttı olarak farklılıkların yönetimi, ırk veya cinsiyetine bakılmaksızın her çalışanın potansiyelinin tümünü geliştirebileceği ve örgüt için kullanabileceği bir iklim yaratmak anlamını taşır. Bu kapsayıcı programlar, sadece “Korunan grupları” değil tüm çalışanların katılımını esas almaktadır. Thomas’a göre (1990) olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi amaçlar açısından birbirinden farklı olmakla birlikte, aynı zamanda birbirlerini desteklemektedir. Olumlu eylem, *korunan grupların* işletmeye girmelerini ve kariyerde ilerlemelerini sağlamaktadır. Diğer yandan farklılıkların yönetimi, örgüt içinde sadece korunan grup üyelerinin değil tüm çalışanların varlığının kabul edilmesini sağlamaktadır” (Smith, Wokutch, Harrington ve Dennis, 2004: 71).

“Olumlu eylem yaklaşımı; “Kota” uygulamalarını ve işgücündeki değişiklikleri ölçümleyerek bazı değişiklikler yapmayı desteklemektedir. Nitekim, Amerika’da 1970, 1980 ve 1990’lı yıllarda; “Kota” kelimesinin olumlu eylem ile ilgili kullanıldığına rastlanmaktadır (Smith, 1978; “The new bias”, 1981; Whitmire, 1984; Yang vd., 1995). Aslında, kota kullanımı ile bazı gruplara ilişkin hedefler belirlemek arasında önemli bir ayırım bulunmaktadır. Carnegie Yüksek Öğrenimde Politika Çalışmaları Komisyonu (The Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education) “Kotalar” ve “Saptanan hedefler” arasındaki ayırımı şu şekilde ifade etmektedir” (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 62):

“Kota; zorunlu, kesin (ne aşağı ne yukarı değişmeyen sayıların dağılımı), katı, sürekli ve oransal bir sonuç ya da tahsis edilen bir pay” iken; **“Hedef saptama;** koşullara ve zamana göre değişebilen, ihtiyaç duyulmadığında vazgeçilebilen ve gerçekleştirilmeye çalışılan bir karar” şeklinde tanımlanmaktadır. Kotalardan farklı şekilde *hedef saptama;* herhangi bir boşluk veya ihtiyaç yoksa, personel alımı yapmayı veya kalifiye olmayan adayları işe almayı gerektirmez.

Kota kullanımı ve hedef saptanması (hedef ölçüler, sayılar) gibi uygulamalar, olumlu eylem için bir *araç* olarak kabul edilmekte iken; bazı yazarlar (Kandola ve Fullerton, 1994’den akt. Gröschl ve Doherty, 1999: 263), farklılıkların yönetimi yaklaşımı için, bu uygulamaların uygun olmadığı görüşünü desteklemektedir. Bu nedenle, farklılıkların yönetimi literatürü; bu konu için net tavsiye ya da öneriler sunmamaktadır (Gröschl ve Doherty, 1999: 263).

Çalışanların, kota uygulamaları veya diğer olumlu eylem politikalarına bağlı olarak işe alınmaları veya terfi ettirilmeleri; bu çalışanların “Sadece performanslarına veya yeteneklerine bakılarak işe alınmalarının mümkün olamayacağı” varsayımına dayanmaktadır. Bu *örtük* varsayımların, en zararlı sonuçlarından biri; “Bu bireylerin diğerlerinin beklentilerinin ve kendi performanslarının altında performans göstermeleridir”. Bu durum **Pigmalion etkisi** ile açıklanmaktadır. Pigmalion etkisi, başka insanların bizim hakkımızdaki beklentileri doğrultusunda yaşadığımız fikrini yansıtmaktadır (Gardenswartz ve Row, 1996’dan akt. Bergen, Soper ve Foster, 2002: 242). New York Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalar; yeteneklerinden çok, sadece kadın oldukları için işe alındıklarına veya terfi aldıklarına inanan kadınların, kendi performanslarını düşürdüklerini ve daha az zahmetli işler yapmayı tercih ettiklerini göstermektedir (DeAngelis, 1995’den akt. Bergen, Soper ve Foster, 2002: 242).

Çalışma yaşamındaki farklılıklarla ilgili sorunların, belirli gruplara ayrıcalık tanınarak çözülmeye çalışılmasının bir diğer sonucu, çoğu zaman iyi niyetli başlayan bu uygulamaların, bir süre sonra sadece azınlıklara odaklanarak, geneli gözden kaçırmasıdır. Başka bir deyişle, belirli gruplara odaklanmak (o gruplara özgü kota uygulamaları ve benzeri ile gerçekleştirilen olumlu ayrımcılık gibi) bazı durumlarda, **ters (negatif) ayrımcılık** uygulamasına neden olmakta veya ters ayrımcılığı güçlendirmektedir. Bu noktada farklılıklarla ilgili verilen çabalardan verimli sonuçlar almak zorlaşmaktadır (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 243).

Ters ayrımcılık; ayrıcalıklı ve baskın grupta yer aldığı düşünülen üyelerin bir süre sonra “Ayrımcılığın” kurbanı olmaya başlamasına işaret etmektedir. Bu çalışanlar, belki de yönetim tarafından hiçbir ayrıcalıkla karşılaşmamışlardır. Ancak yine de, baskın veya sosyal güce sahip olan gruba dahil olmaları gibi nedenlerle **ayrımcılığa** tabi tutulmaktadır (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 243). Bu gibi durumlara fırsat vermemek için, farklılıkları yönetmeye ilişkin uygulanacak programların, tüm çalışanları “Kapsayıcı” olması önerilmektedir (Capowski, 1996’dan akt. Bergen, Soper ve Foster, 2002: 242).

2.2.1.3. Eşit İstihdam Fırsatı ve Olumlu Eylem / Aksiyon'dan Ayrılan Yanlarıyla Farklılıkların Yönetimi

“Psikolojik, sosyal, yasal, politik ve iş dünyası ile ilgili baskılarının çokluğu; farklılıkların yönetimi ile ilgili fikirlerin sürekli gelişmesine katkı sağlamaktadır (Eagly, 1995). Farklılıkların yönetimi kavramını destekleyen geleneksel açıklama, *olumlu eylemin örgüt kültürünü tam anlamıyla dönüştürme konusunda yetersiz kalmasıdır* (Ivancevich ve Gilbert, 2000). Thomas da (1990); olumlu eylemin, farklara veya farklılıklara ilişkin *dar ve tepkisel* bir yaklaşıma sahip olduğunu ve bu nedenle farklılıklarla ilgili yeni bir modele ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 312).

“Olumlu eylem ve bunun sonuçları genellikle olumsuz olarak algılanmaktadır. Ancak olumlu eylemin uzantısı olarak değerlendirilen farklılıkların yönetimi; örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için *temel bir unsur* olarak ele alınmaktadır. Cox ve Blake (1991), etkin yönetilen farklılıkların; maliyet, kaynak temini, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve örgütsel esneklik gibi alanlarda rekabetçi avantaj yaratacağını belirtmektedir. Bu iddia, Cox ve Smolinski (1994) tarafından da tekrarlanmıştır. Onlara göre, farklılıkların yönetimi yüksek örgütsel verimlilik ve nihai olarak da yüksek karlılık ile sonuçlanacaktır. Bireyler açısından ise etkin yönetilen farklılıkların; kadınların ve beyaz ırk dışındaki insanların işgücü devrinde ve engellenmişlik duygularında azalma ile sonuçlandığı belirtilmiştir (Cox ve Blake, 1991; Cox ve Smolinski, 1994)” (Gilbert ve Stead, 1999: 64, 241).

“Etkin yönetilen farklılıklar, grup düzeyinde, problem çözme yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır (Nemeth, 1986, 1985; Nemeth ve Wachtler, 1983). Farklılıkların yönetiminin olumlu etkisinin işyerlerinde yayıldığına yönelik ampirik kanıtlar da bulunmaktadır. Cox (1991) farklılıkları etkin bir şekilde yöneten örgütleri “Çokkültürlü (multicultural)” şeklinde tanımlamaktadır⁶. Çokkültürlü örgütlerde, örgüt kültürü azınlıkların hem davranışsal hem de yapısal olarak bütünleşmesini sağlamaktadır (Larkey, 1996). Bu da, farklılık eğitimleri ve örgüte değişik katkılar

⁶ Cox (1991); monolitik (tekil), çoğulcu (plural) ve çokkültürlü (multicultural) örgüt tipleri tanımlamıştır. Bu örgütlerin her birinde, farklılık girişimleri çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Tekil örgütlerde, olumlu eyleme önem verme düzeyi, olumlu eylem planlarının varlığı ile ifade edilmektedir. Çoğulcu örgütlerde, azınlıklar daha agresif bir şekilde işe alınmakta ve terfi ettirilmektedir. Fakat azınlıkların baskın kültür içinde asimile edilmesi beklenmektedir. Çokkültürlü örgütler ise, “Tüm farklılıkların kabul edildiği ve rekabetçi avantaj sağlamak amacıyla kullanıldığı bir ideali” temsil etmektedir. Çokkültürlü örgütler, kurum farklılıklarını etkin bir şekilde yönetmektedirler (Akt. Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65).

sağlayan farklı insanların adaletli bir şekilde ödüllendirilmesi gibi araçlarla sağlanmaktadır” (Gilbert ve Stead, 1999: 64, 241).

Farklılıkların yönetimi; işletmelerin hem biçimsel programlarına hem de biçimsel olmayan gruplara, tüm çalışanların dahil olacağı bir modele işaret etmektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Farklılıkların yönetimi, işgücünde kadınların ve diğer dezavantajlı grupların liyakat esasına uygun şekilde konumlandırılması ile çalışanların ve potansiyel adayların algılarını güçlendirecek gönüllü bir örgütsel programı temsil etmektedir (Gilbert ve Stead, 1999: Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 312).

“Farklılıkları kabul eden ve onlara değer veren bir kültür yaratmak; büyük, sistematik ve planlı değişim çabalarını gerektirmektedir (Bowens vd., 1993) ve bunlar sadece olumlu eylem planları ile sağlanamaz. Farklılıkların yönetimi, yeni bir örgütsel paradigma olarak düşünülmektedir (Bowens vd., 1993; Giraldo, 1991). Bu paradigma, sadece yasalara uygun bir insan kaynakları modelinin ötesine geçmekte ve farklılıklara değer vermeyi içermektedir” (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 64-65).

Olumlu eylem, kuşkusuz “Farklılıkların yönetimi” anlayışına bir çerçeve oluşturmaktadır. Ancak, farklılıkların yönetimi, olumlu eylemden farklıdır. Farklılıkların yönetimi; bir örgütün *düşünce seti*, *örgüt iklimi* ile çalışanların, ırk, çalışma tarzı, engellilik ve diğer farklılıklarından dolayı, örgüte getirdikleri farklı *bakış açıları* değerlendirilerek tanımlanmaktadır (Reichenberg, 2001: 2).

Kertsen’e göre (2000); farklılıkların yönetimi, dört önemli husus doğrultusunda; tüm ayrımcılık karşıtı yaklaşım ve programlardan (eşit fırsatlar, eşit istihdam anlayışı, olumlu eylem, kota uygulamaları, olumlu ayrımcılık vb.) ayrılmaktadır (Kertsen, 2000: 241-242):

- a. Birincisi, farklılıkların yönetimi; örgütün sistematik bir dönüşüm geçirmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu dönüşüm, tek başına işe alma ve personel seçimi konularına odaklanmaz. Farklılıklarla ilgili örgüt kültürünün ve işgücü istatistiklerinin değerlendirilmesi sonucunda bir örgüt, üç ila beş yıllık farklılık planları geliştirebilir. Bu planlar, görev birimlerini, takım çalışmasına odaklanan kapsamlı eğitim programlarını, işbirliğini ve mentorluğu ve bazen de işe alma ve terfi planlarını içermektedir. Genellikle, bu farklılık çabalarının

amacı, “Tüm çalışanlar için destekleyici, açık ve hoşgörülü bir kültüre sahip olma yönünde örgüt kültürünün değiştirilmesi” şeklinde ifade edilmektedir.

- b. Farklılıkların yönetimi, retorik (söylembilim) açısından da farklıdır. Farklılıkların yönetimi; “Olumsuz, dışsal bir zorlama” şeklinde değil, “Örgütün olumlu yönde ve gönüllü bir çabası” şeklinde ifade edilmektedir. Farklılıkların yönetimi; “*Orkestra, salata tabağı ya da patchwork yorgan*” gibi uyumlu söylemlerle tanımlanmaktadır. Bu betimlemelerin hepsinde ortak nokta, *bileşenlerinin her bir parçasının birbirinden farklı olması ancak bütünün bu farklılıklarla zenginleşmesidir.*
- c. Üçüncü ayırım, farklılık çabalarının yasal uygulamalardan çok ekonomik olgulara dayandırılmasıdır. Farklılıkların; işgücü pazarında örgütü daha rekabetçi kılacağı, daha kalifiye elemanların seçilmesini ve işe alınmasını sağlayacağı, yüksek düzeyde verimlilik, yaratıcılık ve grup sinerjisi oluşturacağı ve örgüt içindeki çatışmaların daha etkin yönetilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.
- d. Son olarak, günümüzde farklılıkları yönetme anlayışı, tüm farklılıkları “Kapsayan” tanımları benimsemektedir. Bu tanımlar, tüm farklılıkları hedef projenin bir parçası olarak değerlendirmektedir. Farklılıkların yönetimi anlayışı, herkesi, “Aynı düzeyde eşsiz” olarak düşünmekle, daha geniş bir kitleye ulaşmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle farklılıkların yönetimi; herkesi içeren ve hiç kimseyi incitmeyen *yapıcı ve olumlu bir yaklaşımdır.*

Farklılıkların yönetimi, çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkların tanınması ve örgüt politikalarında bazı farklılıklara ilişkin toleranslı davranılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, insanların kendi kültürlerini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılmaya çalışmaları söz konusudur (Sargut, 2001: 19). Halbuki, farklılıkların yönetiminde temel fikir; farklılıklara değer vermek, kültürel açıdan farklılıkları barındırmak ve teşvik etmektir. Böylece, çalışanlar daha yaratıcı ve üretken bir çalışma ortamında, potansiyellerinin tümünü kullanma imkanına kavuşacaklardır. Farklılıkların yönetiminin en önemli avantajı, diğer yaklaşımlara kıyasla “Olumlu bir bakış açısına sahip olması”dır. Örneğin, “Ayrımcılık karşıtı yasaları ihlal etmekten kaçınma” olumsuz bir bakış açısını yansıtmaktadır. Farklılıkların yönetimi, sadece dışlanmış veya yeterince temsil edilmeyen azınlıkların çıkarlarına yönelik bir politika değildir. Aksine, herkesi

kapsayan ve herkesin çıkarlarını gözeten bir politikadır (Thomas, 1990'dan akt. Wrench, 2005: 74).

“Farklılıkların yönetiminin birçok tanımında, *işe alma aşamasından sonraki süreçler* değerlendirilmektedir. Bu nokta da, farklılıkların yönetimini, olumlu eylem programlarından ayırmaktadır. Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı programları ile farklılıkların yönetimi karşılaştırıldığında; olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı anlayışlarının zorlayıcı, yasal tabanlı, kısa vadeli ve kısıtlı; farklılıkları yönetmenin ise gönüllü, verimlilik temelli, uzun vadeli ve sürekli olduğu belirtilmektedir (Kellough ve Naff, 2004). Bu üç anlayış aynı zamanda; *eşit istihdam fırsatı bir uçta, olumlu eylem ortada ve farklılıkların yönetimi bir diğer uçta olacak şekilde bir skalaya* yerleştirilmiştir (Ricucci, 2002). Ricucci modelinde (2002); farklılıkların yönetimini “Davranışsal” ve “Stratejik”; eşit istihdam fırsatını ise “Yasalara uygun” ve “Kantitatif (niceliksel)” şeklinde nitelendirmiştir (Ricucci, 2002). Thomas'ın (1990) modeli ise, olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı anlayışlarından ‘Farklılıklara değer vermek’ ve ‘Farklılıkları yönetmeye’ doğru bir ilerlemeyi göstermektedir” (Pitts, 2006: 252).

Olumlu eylem, genellikle örgütün demografik özelliklerinde gerçekleştirilmesi yasalarca zorunlu tutulan uygulamalara işaret ederken; “Farklılıklara değer vermek” örgüt üyelerin farklılıkları kabul etmesini teşvik eden etik ve ahlaki uygulamaları ve programları yansıtmaktadır (Kirby ve Harter, 2003: 29).

Nitekim, “Farklılıklara değer vermek” şeklindeki bu ara adım, ilginç bir adımdır. Çalışanları farklılıklara değer verme konusunda teşvik etmeye çalışan programlar belki de uygulamada en yaygın olan programlardır. Bu programlar; “Farklılıklarla ilgili” ofislerde yer alan ilan tahtalarını, gazeteleri, workshopları (atölye çalışmalarını) kullanmayı, takım oluşturmayı ya da aile günleri düzenlenmeyi içermektedir. Bu uygulamaların ana fikri, çalışanların birbirleri hakkında daha çok şey öğrenmelerini ve birbirlerinin farklılıklarına daha çok saygı duymalarını sağlamaktır. Böylece, farklılıkları örgüt yararına kullanmak mümkün olabilecektir. Teoriye göre, farklı kültürlerden gelen insanlar çalışma amacıyla bir araya geldiklerinde, kültürel sinerjinin oluşması mümkündür. Ayrıca, heterojen bir çalışma grubunun ürettiği nihai çıktı, ayrı bireyler olarak üyelerin yeteneklerinin toplamından daha değerli olacaktır (Adler, 1980, 1983, 2002'den akt. Pitts, 2006: 252). Farklılıkların bir grubu “Grup düşüncesi”nin dezavantajlarından koruduğu ve daha yaratıcı ve etkin çözümlere yönelttiği düşünülmektedir. Nitekim, çalışanların

etkileşimi uygun bir şekilde yönetilebilirse ve farklılıkların gelişmesine izin verilirse, yüksek düzeydeki heterojenlik, çalışanlar arasında sinerji yaratabilir (Pitts, 2006: 252).

Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı ile farklılıkların yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eveline ve Todd, 2002: 35-36):

- *Farklı hedefler:* Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı önyargıların, cinsiyetçiliğin (sexism), ırkçılığın ve ayrımcılığın yok edilmesine odaklanmakla birlikte; hedefledikleri işçi grupları veya sınıflarına fayda sağlamaya çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi hareketi ise bunun zıttı olarak, heterojen bir işgücüne değer vermek ve bu işgücünü yönetmekle elde edecek finansal avantajlara ve rekabetçi üstünlüklere odaklanmaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetimi, anlayış olarak bütün bir örgütü ve örgütün tüm çalışanlarını kapsamaktadır.
- *Gruplar ve bireyler:* Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı gruplar arasındaki farklılıkları denkleştirmeye çalışmaktadır. Farklılıkların yönetiminde ise, bireysel ihtiyaç ve isteklere cevap verme konusu üzerinde durulmaktadır.
- *Eşitsizlik konusu ile ilgili değişen algılar:* Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı kapsamında, eşit olmayan sonuçlarla stratejik olarak mücadele edilmektedir. Farklılıkların yönetimi bunun zıttı olarak; farklı sonuçları, problem olarak değerlendirmemektedir.
- *Direnç gösterme ve kabul etme:* Olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatının, özellikle baskın grup tarafından (Amerika'da beyaz erkekler) dirençle karşılaşılabileceği belirtilmektedir. Farklılıkların yönetimi ise, söylemleri gereği herkesi kapsamakta ve böylece baskın grubun direnciyle baş edebilmektedir.

Son olarak, eşit istihdam fırsatı, olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi kavramları arasındaki farklı yönler, Tablo 2.1.'de özetlenmektedir:

Tablo 2.1. Eşit İstihdam Fırsatı / Olumlu Eylem-Aksiyon ve Farklılıkların Yönetimi Kavramları

Eşit İstihdam Fırsatı / Olumlu Eylem	Farklılıkların Yönetimi
Zorlayıcı	Gönüllü
Yasalara, sosyal hayata ve ahlaka uygunluk	Verimlilik, etkinlik ve kalite
İrk, cinsiyet ve etnisiteye odaklanma	Tüm farklılık boyutlarını dikkate alma
İnsan karışımlarını değiştirme	Sistemleri / faaliyetleri değiştirme
Tercih algısı	Eşitlik algısı
Kısa vadeli ve sınırlı	Uzun vadeli ve sürekli
Asimilasyon ile temellenmiş	Bireycilik ile temellenmiş

Kaynak: National Institute of Health Diversity Home Page

http://www1.od.nih.gov/OEO/WDI/managing_diversity.htm'den akt. Kellough ve Naff, 2004, s. 65.

Olumlu eylem, eşit istihdam fırsatı yaratma ve farklılıkların yönetimi kavramları ile ilgili yukarıda aktarılan tüm bilgiler değerlendirildiğinde, çalışma yaşamındaki farklılıkların etkili şekilde yönetilmesi için ileri sürülen son ve en geçerli anlayışın “Farklılıkların yönetimi” olduğu söylenebilir (Thomas, 2006: 61). Esasları doğru şekilde anlaşıldığında, farklılıkların yönetimi; bireylere, örgüte ve tüm topluma yararlı olacağı düşünülen bir yaklaşımdır. Nitekim, Gilbert ve Stead (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; farklılıkların yönetimi, olumlu eyleme kıyasla, kadınların ve azınlıkların istihdamı açısından çok daha başarılı bir strateji olarak kabul edilmektedir.

2.3. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN FAYDALARI

Yöneticilerin farklılıkların yönetimi girişimlerinde bulunmalarının en önemli nedenlerinden biri, bu uygulamanın olumlu sonuçları olacağı yönünde bir beklentiye sahip olmalarıdır. Farklılıkların yönetiminin yaratacağı *olumlu sonuçlara ilişkin beklentiler* şu şekilde sıralanabilir (Overmyer-Day, 1995: Bergen, Soper ve Foster, 2002: 239-240):

- Kişisel verimliliği artırır ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir.
- Sosyal ve demografik farklılıklara karşı sorumluluk taşımayı teşvik eder.
- İşletmeye yönelik açılan dava sayılarının azalmasını ve anlaşmazlıkların daha hızlı çözülmesini sağlar.
- Eşitlik ve adaletin hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturur.
- Karmaşık görevlerin verimlilik düzeyini yükseltir.
- Satışları, gelirleri ve karlılığı artırır.

Bu olumlu beklentilerin sonucunda da, örgütün diğer örgütlere kıyasla, rekabetçi avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim; Taylor Cox, Stacey Blake ve R.Roosevelt Thomas gibi araştırmacılar; “Çalışma yaşamında farklılık hareketi” şeklinde yaratmış oldukları gündemde, farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerin *rekabetçi avantaj* elde edeceğini vurgulamaktadırlar (Stockdale ve Cao, 2004: 299):

Wentling ve Palma-Rivas (1998), Amerika'nın çeşitli yerlerinde çalışan farklılık uzmanlarıyla yaptıkları mülakatlar sonucunda, işletmelerin neden farklılıkları yönettiğine ilişkin şu sonuçlara ulaşmışlardır (Wentling, 2000: 436): İşletmelerin farklılıkları yönetmeleri; verimliliklerinin artmasına, rekabetçi kalabilmelerine, çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurmalarına, sosyal sorumluluklarını güçlendirmelerine ve yasal konulara dikkat etmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, bu programların gerçekte bu beklenen kazançları sağlayıp sağlamadığı bilinmemektedir. Çünkü, çok az örgüt bu uygulamaya ilişkin *çıktılarını değerlendirmektedir* (Comer ve Soliman, 1996'dan akt. Wentling, 2000: 436).

Cox ve Blake (1991) özel olarak; farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için *iyi* olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, farklılıkların zeki ve akılcıca yönetilmesi yönündeki çabaların; birey / grup, örgüt ve toplum nezdinde fayda getireceği düşünülmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 299, 316). Bu nedenle,

çalışmanın bu kısmında; farklılıkları yönetmenin faydaları birey, örgüt ve toplum düzeyinde ele alınarak incelenecektir.

2.3.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları

Bazı insanlar; çalıştıkları örgütler, *kapsayıcı* bir kültüre sahip olduklarında, kendilerini daha avantajlı hissederler. Kadınlar, teni renkli insanlar, düşük sınıftan insanlar ve yoksullar, gayler, fiziksel olarak engelliler gibi ayrımcılığa ve damgalamaya maruz kalan insanlar; hem kısa hem de uzun vadede kapsayıcı bir iş çevresinden ciddi “Faydalar / kazançlar” sağlayabilmektedirler. Artan maaş ve olanaklar belirgin kazançlar arasında sayılabilir. “Kapsayıcı” bir iş çevresinde çalışan azınlıkların hem zihinsel hem de fiziksel sağlıklarındaki iyileşmeler ise, bir öncekine kıyasla daha az belirgin kazançları oluşturmaktadır (Stockdale ve Cao, 2004: 301). Ancak bu kazançların, çoğu zaman fiziksel olanaklara kıyasla daha olumlu bir etki yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel farklılıkların iyi yönetilmesinden olumlu etkilenenler sadece “Zayıf” durumda olan çalışanlar değildir. Farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün *tümü* için potansiyel faydalar yaratmaktadır. Örneğin, gençler bir gün yaşlı olabileceği için, yaşlılara o örgütte iyi davranıldığını görmek onların gelecek endişelerini gidermektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 301).

Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, çalışma yaşamında bireyleri psikolojik açıdan ciddi anlamda zorlayan bir olgu olan psikolojik şiddetle de ilişkilendirilmektedir. Çoğu insan farklılıkları olumsuzluk olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu insanlar, diğerlerine şiddet uygulamaktan çekinmezler. Bu gibi durumlarda, farklılıkların yönetimi; psikolojik şiddetin önlenmesine ilişkin bir strateji olarak ele alınmalıdır. Psikolojik şiddetin bu şekilde önlenmesi, hem bireylere hem örgüte yarar sağlayacaktır (Budak, 2008: 398).

Bir örgütteki herkesin, yanlılıkların işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olması da önemlidir. Bilgi sahibi olmak farkındalık yaratır. Kişiler böylece, kendi sahip oldukları yanlılıkları, önyargıları ve kendilerine benzemeyen diğerlerine ilişkin tutumlarıyla ilgili anlayışlarını da geliştirme fırsatı yakalar. Ayrıca, kişilerin sahip oldukları yanlılıklardan kurtulma çabaları ve bu yanlılıkları en aza indirmeleri, ileride davranışlarından dolayı suçluluk duygusuna kapılma risklerini de önleyici bir etki yaratır (Thiederman, 2003: 64).

Kişiler, kendi kültürel miraslarının farkına vararak ve çatışma yönetimi, kişilerarası iletişim, geri bildirim ve rol model yeteneklerini geliştirerek de gelişme sağlayabilirler. Kısacası, tam anlamıyla “Kapsayıcı” olmaya ve çok kültürlülük anlayışını ve hassasiyetini örgüte yerleştirmeye çalışan örgütler; tüm çalışanlarına katkı sağlamaktadırlar (Stockdale ve Cao, 2004: 301).

2.3.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları

Farklılıkların iyi yönetilmesinin örgüte kazandırdıkları en az bireylere kazandırdıkları kadar, hatta belki de daha fazla önem taşımaktadır (Stockdale ve Cao, 2004: 301-302). Hubbard’a göre (2004); çalışma yaşamındaki farklılıklar; işgücünü stratejik bir şekilde kullanan örgütler için, büyük bir fırsattır ve bu farklılıklara yatırım yapmak bir örgüte önemli katkılar sağlamaktadır (Hubbard, 2004: 40).

İşletmelerin en temel amacı “Karlılık”tır (Kirby ve Harter, 2003: 29). Ancak, karlılık, birincil amaç olmakla birlikte, işletmelerin başka amaçları da bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine *yardımcı* bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda Cox ve Blake (1991), farklılık yönetimi programlarında ve girişimlerinde başarılı olunduğunda edinilen altı avantajdan söz etmektedir: maliyetleri azaltma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik (Özbilgin, 2005: 24). Bu avantajlar aşağıda açıklanmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65):

1. *Maliyetlerde azalma*: işgücü devrinde ve işe devamsızlıklarda azalma sonucu maliyetlerde düşme
2. *Kaynak sağlama*: işgücü havuzu daralırken ve değişirken en iyi personel adaylarını etkileme
3. *Pazarlama*: pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılık getirme
4. *Yaratıcılık*: yenilik ve yaratıcılık düzeyini artırma
5. *Problem çözme*: daha geniş bakış açılarına sahip olma ve daha başarılı eleştirel analizler yapma
6. *Sistem esnekliği*: çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme.

Cox (1991), farklılıkların yönetimi ile örgütün rekabet yeteneğini ilişkilendirmiştir. Buna göre, farklılıkların yönetimi; işgücü devrinde sağladığı azalma ile maliyetleri düşürmekte, “Mükemmel çalışanları” işe alarak kaynaklara daha rahat ulaşabilmeyi sağlamakta, kurum imajını geliştirecek ve müşterilerin beklentilerini yansıtacak şekilde pazarlama faaliyetlerinde bulunmak, heterojen çalışma gruplarında yaratıcılıktan yararlanmak, problem çözme süreçlerini geliştirmek, kadınlar ve iki dil bilen azınlıklar sayesinde örgütsel esnekliği artırmak gibi yollarla örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Miller ve Rowney, 2001: 7).

“Kirby ve Richard (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada; Cox ve Blake’in (1991) “Örgütler farklılıkları yöneterek rekabetçi üstünlük sağlayabilirler” varsayımı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre, çalışanlardan, farklılık girişimlerine ilişkin verilen altı argümanın önemini derecelendirmeleri istenmiştir. En çok puanı alan argüman, kaynak sağlama (ya da rekabetçi üstünlük) olarak belirlenmiştir. Diğer bir çalışma da, üniversite öğrencileri arasında gerçekleştirilmiş (Gilbert ve Stead, 1999) ve bunun sonucunda da, rekabetçi üstünlük argümanı desteklenmiştir “(Agars ve Kottke, 2004: 72).

Başka bir kaynakta farklılıkları yönetmenin örgütlere sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (“Managing Diversity”, www.stop-discrimination.info, 2007: 3; Baron ve Kreps, 1999: 399):

- Personel seçimini geniş bir yetenek havuzundan yapma şansı yaratır.
- İşgücü devrinin ve işe devamsızlığın yarattığı maliyetleri düşürür.
- Çalışan esnekliğinin artmasına ve duyarlılığın gelişmesine katkı sağlar.
- Çalışan bağlılığını ve moralini artırır ve çalışanların isteğe bağlı çaba göstermelerini sağlar.
- Küreselleşmenin ve teknolojik değişikliklerin etkilerini daha iyi yönetmeyi sağlar.
- Yenilik ve yaratıcılığı artırır.
- Farklı kültürlerde nasıl çalışıldığına ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlar.
- Var olan müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlar.
- Yeni ürünlerin, servislerin ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine destek olur.
- Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, örgütün itibarını ve imajını güçlendirir.

- Dezavantajlı gruplara fırsat yaratır ve sosyal uyumun sağlanmasına katkı verir.

Farklılıkları yönetmeye ilişkin çabaların (yöneticilerin veya danışmanların; farklılıkları artırmak ve farklılıklara değer verilen bir iş çevresi yaratmak için uğraş vermelerinin) gerçekten gerekli ve değerli olup olmadığı sorusu; bu uygulamanın örgüte **karlılık** getirip getirmeyeceğinin ve **rekabetçi üstünlük** kazandırıp kazandırmayacağıının belirlenmesi ile cevaplanabilir. İyi yönetilen farklılıkların aşağıda sıralanan avantajları yaratarak, işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayabileceği belirtilmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 9-11; Hays-Thomas, 2004: 29; Hubbard, 2004: 40-41):

- *Verimlilikte artma*: İnsanlar, kendilerine saygı duyulduğunu, değer verildiğini ve ait olduklarını hissettikleri bir işyerinde, “O” veya “Dışarıdan biri” gibi davranmayı bırakacaklar ve işletmede verimlilik yükselecektir.
- *Davalarda azalma*: Davalar kurumlara ve diğer örgütlere büyük miktarlarda maliyet getirmektedir. Kaybedilen zaman ve enerji de cabasıdır. Farklı çalışanlara saygı duyulan ve gerçekten değer verilen bir işletmede, çok az anlaşmazlıklar ve davalar olacaktır.
- *Maliyetlerde azalma*: Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin; şikayetler, davalar, çalışan devir hızı, zayıf iletişim ve düşük iş doyumuna bağlı düşük etkinlik vb. açısından, örgütün maliyetlerini düşüreceğini belirtmektedir.

Farklılıkların iyi yönetilmesi; maliyetli ayrımcılık davalarına karşı koruyucu bir etki yaratmakla birlikte (Hays-Thomas, 2004); yüksek işgücü devrinin, düşük verimliliğin ve işten uzak kalmaların yarattığı örgütsel maliyetlerin ve adaletsiz muameleler sonucu çalışanların yaşadıkları strese bağlı hastalıklarla ilgili sağlık sigortası maliyetlerinin de azalmasına yardımcı olmaktadır (Stockdale ve Cao, 2004: 302).

- *İşletmenin akılda kalıcılığını artırma:* Birçok işletme, birlikte iş yaptıkları işletmelerin demografik özelliklerine dikkat etmektedir. Bu işletmeler, farklılıklara saygı göstermeyen olası tedarikçi ve müşterilerle çalışmama konusunda da öncü olmaktadır.
- *Pazara çekici gözükme:* Bazı şirketler; müşterilerinin paralarının bazı etnik azınlık gruplar tarafından kontrol edildiğinin farkına varmışlar ve ekonominin gelişen sektörlerinden kişileri işe alarak, sürekli karlılığı artan pazarlara daha çekici gözükebileceklerine inanmışlardır.

Bir örnek olarak IBM, işgücündeki farklılıkların müşterilerin gözüne hoş geldiğine inanmaktadır. IBM, küçülmeye gitmesine rağmen, işgücündeki farklılıkların bozulmadan devam etmesi için, özel olarak “Farklı bir işgücünü” sabit kılmıştır. IBM’in şefi Louis V. Gestner şöyle demektedir: “Bizim hitap ettiğimiz pazar, tüm farklı ırk, din, cinsel yönelimden insanı içermektedir. Durum böyle olunca, başarılı olabilmemiz için işgücümüzün de farklı olması gerekmektedir.” IBM’in “İşgücü Farklılıkları direktörü” de eklemektedir: “Müşterilerimiz için, işletmenin içine bakmanın ve orada kendilerine benzeyen insanlar görmenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Eğer göremezlerse, var olan müşterilerimizi de kaybetme olasılığımız olduğunu biliyoruz” (Rice, 1994’den akt. Sonnenschein, 1997: 4).

- *Pazarlama yeteneklerinde gelişme:* Farklı çalışanlardan oluşan bir grup, geniş bir müşteri kitlesinin düşünce tarzını içselleştirebilir. Pazarlar giderek farklılaştıkça, küçük pazar bölümleri daha çok önem kazanmaktadır. Yeni müşterileri etkilemek, yaşamını sürdüren ve yok olan işletmeler arasındaki kritik farklılığı oluşturmaktadır.

Örneğin etnik azınlıklar, özel pazar bölümlerine daha rahat ulaşabilmek için işe alınıyor olabilirler. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışanların performanslarına ilişkin beklentiler, onların etnik kökenleriyle ilişkilidir (Lorbiecki, 2001’den akt. Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 530).

- *İşe alımlar için geniş bir yetenek havuzu oluşturma:* Artan rekabetin olduğu günümüzde, her örgüt için zeki, dinamik insanları işe almak ve geniş bir yetenek havuzuna sahip olmak önem taşımaktadır. “Adam kayırmacılığın”

yaygın olduğu herhangi bir işletme, kendisini dezavantajlı bir konumda bulacaktır. En azından, kadın ve teni renkli olup da *yetenekli* olan adayların büyük bir kısmını kaybetme riski bulunmaktadır.

- *Seçilen bir işveren olmayı sağlama.* “Kadınlar, farklı ten rengine sahip insanlar, engelliler ve gayler için en iyi işletmeler” gibi ifadeler, kamuoyunda büyük bir hızla yayılır. Ebeveynler, kadınlar, zenciler vb.lerine sert davranmaları ile ünlü olan işletmeler hakkındaki bilgiler de aynı hızda yayılır. Bu nedenle, bu konu kurum imajlarını düşünen işletmeler için de özel bir önem taşımaktadır.

Nitekim, Williams ve Bauer (1994) farklılıkların yönetimine ilişkin politikaların “Örgütsel verimliliği” etkilediğini belirtmektedir (Smith, Wokutch, Harrington ve Dennis, 2004: 74).

Farklı bir işgücüne sahip olmakla kazanılabilecek en az üç fayda daha bulunmaktadır. Ancak bu üç faydanın, yukarıda sıralananlara nazaran, ölçülebilmesi daha zordur (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 11-12).

- *Yüksek Moral:* Tamamen homojen bir örgütte çalışan insanlar; farklılıkların olduğu bir örgüt ortamının daha yaşanılır olacağını belirtmektedirler. Farklılıkların olduğu bir örgüt ortamında ise, etkin yönetsel politikaların ve yönetim anlayışının varlığı; çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak morallerini yükseltebilir.
- *Yenilik ve Yaratıcılıkta Gelişme:* Yaratıcılık uzmanları, farklı geçmiş deneyimleri olan insanların olduğu ve çeşitli boyutlar açısından birbirinden farklı insanların olduğu ortamlarda, yaratıcılığın geliştiğini belirtmektedirler.

Nitekim, bazı yazarlar ekonomilerin giderek daha çok karmaşıklaştığını ve işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için; yenilikçi, yaratıcı olmaları gerektiğini belirtmektedir (Cox ve Blake, 1991: Robinson ve Dechant, 1997’den akt. Hays-Thomas, 2004: 29). Başka bir deyişle, işgücünün farklılaşması yenilik ve yaratıcılığı artırmanın bir yolu olarak düşünülmektedir (McLeod, Lobel ve Cox, 1996’dan akt. Hays-Thomas, 2004: 29).

- *Gelişen karar verme yeteneği:* Küba Domuz Körfezi saldırısına ilişkin alınan karar, tamamı beyaz erkeklerden oluşan bir grup tarafından alınmıştır. *Grup düşüncesi* kavramını türeten sosyal psikolog Irving Janis (1972), “Grup düşüncesinin kurbanları: dış politika kararları ve fiyaskolarının psikolojisi” isimli yayınında (Victims of Groupthink: A Psychology of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Boston: Houghton Mifflin), karar verenler farklı ve çeşitli bakış açılarından geldiklerinde, kararların geliştiğini belirtmektedir. Eğer saldırı planlama sürecinde, karar veren grubun içinde birkaç kadın, birkaç Hispanics (İspanya kökenli Amerikan) ve birkaç savaş gazisi olsaydı; bu saldırı daha farklı olur muydu ya da bu saldırı olur muydu soruları merak konusudur. Farklı grupların yüksek kalitede karar verme potansiyeline sahip oldukları bilinmektedir. Çünkü karar vermeden önce, birbirinden farklı birçok görüşle baş etmek zorunda kalmaktadırlar.
- *Doğru olanı yapma duygusu:* Birçok insan sosyal adalet ve eşit fırsat olgularına yürekten inanmaktadır. Bazı insanlar da örgütlerde farklılıkları artırma konusuna olumlu yaklaşmaktadır. Bu insanlar, farklılıkları kapsayan bir örgütün, sadece belirli kişilere açık olan bir örgüte kıyasla daha “İyi” olduğuna inanırlar. Bu insanlar, herkesin bütün potansiyelini örgüte katkı sağlayacak şekilde kullanabileceği bir işyeri yaratmak isterler. Gün be gün, yapmaya çalıştıkları şeyin, farklı olan insanlar için neler ifade ettiğini anladıkça, bunu yapmak için daha çok heveslenirler. Bunu yaptıklarında ise, kendileri ve çalıştıkları örgüt için daha iyi hissederler.

2.3.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları

“Bullock (2004); toplumda var olan sosyal adaletsizliği ve eşitsizliği, örgütlerin yarattığını ve desteklediğini belirtmektedir. Analizlerinde, toplumsal sınıf yapılarının, önyargılar ve yapısal engeller nedeniyle, örgütlere yansıdığını belirtmektedir. Örneğin, kapıcılar, tezgahçılar ve kasiyerler gibi düşük kademedeki çalışan insanların, kariyer yolunda herhangi bir şekilde ilerleme şansları yoktur veya çok azdır. Cokley vd. (2004), Afrika kökenli Amerikalıların ve diğer ırksal-etnik azınlıkların, belirli iş ve meslek gruplarına doğru ayrıldıklarını belirtmektedir. Ayrıca, Afrika kökenli Amerikalıların yöneldikleri bu iş ve / veya mesleklerde, yukarıya doğru kariyer değişkenliği ve kariyer ilerlemesi (terfi) şansı çok düşük olmaktadır. Örgütlerdeki bu adaletsizliklere ve eşitsizliklere dikkat edildikçe, toplumsal anlamda

bazı reformların gerçekleşmesi tetiklenebilir. Örgütlerde marjinalleştirilmiş gruplarda yer alanlar; güçlendirilirse veya daha etkili olabilecekleri konumlara gelme şansına ulaşabilirlerse ve örgüt yönetimleri eşitsizliğe prim vermekten kaçınırsa; bu durum o çalışanların aileleri için daha yüksek bir refah ve kaynak anlamına gelecektir. Böylece, toplumdaki yoksulluk zinciri kırılabilecektir” (Stockdale ve Cao, 2004: 302).

Farklılıkların yönetiminin toplumsal düzeyde bir diğer faydası ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmek amacıyla, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın gelişmesine yardımcı olmasıdır (Point ve Singh, 2003: 752). Kültürlerarası anlayışın gelişimi, farklı toplumları oluşturan ulusların birbirlerine daha hoşgörüyü yaklaşmasına yol açacaktır. Bu bir anlamda kültürler arası köprülerin inşa edilmesini ifade eder (Lawson, 2001: 41). Kültürlerarası ilişkiler, hoşgörü ve anlayış duyguları ise dünya barışına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Farklılıklar konusunda sahip olunan bilgilerin artması ve örgütlerin tam anlamıyla “Çokkültürlülüğe” yaklaşması da; tüm dünya çapındaki farklılık uygulamalarını etkileyecektir. Hag (2004), dünya üzerinde, çalışma yaşamındaki farklılıklara kafa yormayan belki de hiçbir ulus olmadığını belirtmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 302-303).

Farklılıkların yönetimi konusuyla ilgili bilgiler, Amerika’da geliştirilip uygulanmakla birlikte, Amerika dışındaki farklılık uygulamalarına da yön vermektedir. Benzer şekilde Amerika’da diğer ülkelerdeki farklılık uygulamalarının başarı ve başarısızlıklarından bir şeyler öğrenebilir, öğrenmelidir. Kültürel konularla ilgili daha çok bilgi sahibi olmak; modern dünyanın daha yararlı yönlerden gelişmesine ve yıkımların durdurulmasına fayda sağlayacaktır (Stockdale ve Cao, 2004: 302-303).

2.4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ İLE İLGİLİ BELLİ BAŞLI SINIFLAMALAR

Teoriler (kuramlar), belirli bir olguyu anlamak için bir çerçeve çizmekte ve insanların bu olguya ilgili anlamlı öngörümlemeler yapmalarına yardımcı olmaktadır. Teoriler; insanların, sosyal açıdan önemli olan problemleri anlamalarını sağladığı ve onlara ilişkin çözümler üretebilmelerini desteklediği için oldukça önemlidirler. Kurt Lewin'in deyişiyle; “İyi bir teoriden daha pratik hiçbir şey yoktur” (Stockdale ve Cao, 2004: 303).

Modeller, teorilerin “Yakın akrabaları” olarak ele alınmaktadır. Nitekim, modeller; bazı ilişkilerin neden var olduğuna ve bazılarının neden olmadığına ilişkin mantıklı açıklamalar getirmekte ve ayrıca araştırmacılara çalıştıkları konularda rehberlik etmektedirler. Modeller ve teoriler, kavramlar arasındaki ilişkileri ana hatlarıyla ortaya koyarlar. Araştırmacılar da bu ilişkilerden test edilebilir hipotezler oluştururlar. Hipotezleri test etmek için, bir model veya teoriyi kullanmak; genellikle üzerinde çalışmak istenilen örgütlere ışık tutan *sistemler* açısından düşünmeyi gerektirir. Araştırma ve uygulamalara rehberlik edecek model ve teoriler anlaşıldığı zaman, örgütler için faydalı çözümlere ulaşmak mümkün olacaktır (Agars ve Kottke, 2004: 56).

Yapılan gözlemler, teorileri test etmek ve geliştirmek amacıyla kullanıldığında, teoriler güzelleşmekte ve anlam kazanmaktadır. Yıllar boyunca, örgütsel davranış alanındaki Amerikan teorileri, *normal* insanın, “Beyaz, erkek, sağlıklı ve heteroseksüel yöneticiler” olduğu anlayışına dayandırılmıştır. Farklılıklar ise, örgütsel uygulamalar içinde insan davranışını daha iyi anlamamıza katkı sağlamış; bu da insan davranışına ilişkin sahip olduğumuz teorileri geliştirmiştir (Stockdale ve Cao, 2004: 303).

Nitekim, Amerikan işgücündeki demografik değişikliklere bir tepki olarak, örgüt psikologları ve yönetim alanında çalışan akademisyenler; farklılıkları anlamaya çalışmakta ve farklılıkların yönetimi konusunu incelemektedirler. Bu tip bilimsel çabaların odak noktası; farklılıklara ilişkin modeller ve farklılıkların yönetimine ilişkin bir anlayış geliştirmektir. Farklılıklarla ilgili geliştirilen bu modeller; işgücünün değişen demografik özelliklerinin, örgütler tarafından fark edilmesine yardımcı

olmakta ve farklılıkların yönetimi ile ilgili anlayışın gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 56, 64).

Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında; farklılıkların yönetimi ile ilgili, uygulamacılara ve alandaki araştırmacılara rehber olmak amacıyla geliştirilmiş belli başlı teorik modellere yer verilmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak noktası, *işgücünün değişen demografik özelliklerine verilen tepkileri* tanımlamalarıdır. Her bir modelin nihai amacı, "Birbirinden farklı niteliklere sahip işgücünün başarılı bir şekilde yönetilmesi"dir. Daha sonra ileri sürülen modeller, farklılıkları başarı ile yöneten işletmelerin *süreçlerine* odaklanmıştır. Bu kısımda, çok katmanlı kapsayıcı bir model olarak belirtilen Tam Bütünleşme modelinin gelişimi (Agars ve Kottke, 2004: 55) hakkında bilgi verildikten sonra, son olarak; farklılıkların yönetimi ile ilgili, örgüt fonksiyonlarına ve çıktı değişkenlere odaklanan modellere yer verilmektedir.

2.4.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; örgütlerin, değişen demografik özelliklere ve yasal baskılara verdikleri tepkileri anlamaya yönelik çabaları yansıtmaktadır ve örgütsel bir bakış açısına sahiptir. Diğer bir deyişle bu modellerin ortak özelliği; örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabulleneceklerini ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlayacaklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu modellerdeki amaç, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak *en iyi yaklaşımlara* doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır. Bu modeller, örgütlerin bir durumdan diğerine ilerleyebilmesi konusunda kapsamlı öneriler getirmekle birlikte; aynı zamanda, örgütsel değişimi başarmış organizasyonların nitelikleri kadar, hangi değişimlerin gerekli olacağına ilişkin koşulları da tanımlamaktadırlar (Agars ve Kottke, 2004: 58). Aşağıda farklılıkların yönetimi ile ilgili modeller, *kronolojik bir sırayla* ele alınmaktadır.

2.4.1.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

“Thomas (1991, 1996), “İşgücünün değişen özelliklerine örgütlerin verdikleri tepkileri” temel alan, üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir: (a) **olumlu eylem**, (b) **farklılıklara değer vermek** ve (c) **farklılıkları yönetmek**. İşgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu eylemle cevap veren örgütler; kadınların ve azınlıkların örgütlerinde daha çok temsil edilmeleri için yollar aramaktadırlar. Thomas'a göre (1990, 1991), olumlu eylemlerde bulunmaya çalışan örgütlerin, azınlıklar ve kadınlar konusunda bazı kısıtları bulunmaktadır. Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedef almaktadır. Ancak Thomas'a göre; “Farklı” işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi zorunludur” (Agars ve Kottke, 2004: 59).

Thomas (1996); sürekli farklılaşan insan kaynaklarıyla baş edebilmek için, örgütlerin potansiyel olarak gerçekleştirebileceği sekiz olası eylemi aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 59):

1. Kadınları, azınlıkları, kısaca farklılıkları *kapsamak*.
2. Farklılıkların varlığını *inkar etmek*.
3. Azınlıkları ve kadınları baskın kültür içinde *asimile etmek*.
4. Örgütün genel amaçları uğruna farklılıkları *bastırmak veya yok etmek*.
5. Farklı olan insanları, özel fonksiyonel birimlerde, projelerde ya da coğrafik operasyonlarda görevlendirerek *izole etmek*.
6. İnsanların farklılıklarıyla birlikte var oluşlarını *tolere etmek*.
7. Farklılıkların üstesinden gelebilmek için insanlar arasında *ilişkiler geliştirmek*.
8. Karşılıklı *uyumu güçlendirmek* (ki bu, örgüt yapısında ve politikalarında değişiklikler gerektirebilir).

İlk beş eylem (kapsama, inkar etme, asimile etme, bastırma, izole etme) çoğunluktan farklı olan sesleri bir kenara itmeye çalışmaktadır. Bu eylemler, olumlu eylem paradigmasını benimseyen örgütlerin tepkilerinde açıkça görülmektedir. Daha sonraki iki madde (tolere etme ve ilişki geliştirme) “Farklılıklara değer verme” yaklaşımını benimseyen örgütlerin tepkilerinde gözlenmektedir. Sadece sekizinci ve

son eylem (karşılıklı uyumu güçlendirmek), farklılıkların kabul edilmesi ve farklılıkların yönetilmesini temsil etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59-60).

2.4.1.2. Taylor Cox'un İlk Modeli

"Cox (1991) da Thomas gibi; **tekil**, **çoğulcu** ve **çokkültürlü** olmak üzere, üç örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tipleri; örgüt ikliminin, farklılıklara değer verme açısından, yeni düşüncelere açık olma derecelerini temsil etmektedir. Örgütleri bu sınıflama çerçevesinde farklılaştıran nedenler; azınlıklar ve kadınların, örgüt kültürü içinde asimile edilmesi yaklaşımı, azınlıkların ve kadınların örgüt yapısıyla bütünleşme dereceleri, önyargı ve yanlılıkların miktarı ve gruplar arası çatışmaların yaygınlığıdır. *Tekil örgüt*; kadın ve azınlıkları, ancak baskın kültürü benimsemeleri halinde bünyesine kabul etmektedir" (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Çoğulcu örgüt; kadın ve azınlıkların örgüte, kendilerine özgü değerler kattıklarını kabul etmekte, fakat örgüt yapısını onlara göre kesinlikle değiştirmemektedir. Bu örgüt, kullandığı sembolleri oldukça dikkatle seçmekte, geniş yayımlı reklamlar yapmakta ve herkesi "Farklılıklara değer veren bir örgüt" oldukları konusunda ikna etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59). Çoğulcu örgütler aynı zamanda, çalışan profiline ve herkese adil davranmaya odaklanmaktadır (Roberson, 2006: 215).

Son olarak *çok kültürlü örgütler*, insan kaynaklarından tam anlamıyla faydalanabilen örgütlerdir. Bu örgüt, çalışanların yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanabilmeyi sağlayacak ve bu yeteneklerin örgüte katkı sağlamasını güçlendirecek politika ve uygulamaları benimsemektedir (Roberson, 2006: 215).

Cox'a göre, bir örgüt "Çokkültürlülük" aşamasına kadar ilerlemeden, gerçek anlamda farklılıkları yönettiğinden söz edemez. *Çokkültürlü bir örgütte*; kadın ve azınlıklar sadece örgüte katkı sağlayan çalışanlar değildir. Aynı zamanda, işgücünün değerli üyeleridir. Buna ek olarak, çokkültürlü bir örgüt; "Farklı" işgücünden tam avantaj sağlamak için büyük değişimlerin gerekliliğini kavrayarak, *yapısını* değiştirmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59).

"Cox'a göre (1991), çok kültürlü örgüt; farklılıkları içeren, yapısal ve informel bütünleşmenin önündeki engelleri elimine eden, önyargı ve ayrımcılığı yok eden, gruplar ve kişilerarası çatışmaların düşük seviyede olduğu ve tüm çalışanların

sosyal kimliklerine bakılmaksızın, kendini örgütün parçası gibi ve örgüt için değerli hissettiği bir örgüttür (Thomas, 1991, 1996; Golembiewski, 1995). Foster vd. (1988) daha da ileri giderek, çok kültürlü örgütlerin; Cox'un sözünü ettiği bu çıktılarının yanı sıra, ayrımcılığa karşı ve sosyal farklılıkları destekler şekilde, geniş bir sosyal sorumluluğa sahip olduklarını da belirtmektedir" (Stockdale ve Cao, 2004: 315).

Luthans'a göre (1995), bir örgütün çokkültürlülük seviyesine gelmesinin önemli ancak farklılıkları yönetmek için yeterli olmadığını belirtmektedir. Buna göre, farklılıkları etkin yönetebilmek için, birey ve örgüt düzeyinde çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Luthans, 1995: 58).

2.4.1.3. Gary Powell'ın Modeli

"Farklılıklarla ilgili en eski modellerden biri olan Gary Powell'ın modeli (1993); farklılıkların yönetimini, "Örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları" ile açıklamaktadır. Powell'a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili **proaktif, reaktif** ya da **nötr** olabilirler. Powell'ın modelinde; bir örgütte olması en çok istenen davranışın, "Proaktif"lik olduğu belirtilmektedir. *Proaktif örgüt*; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir. Bunun tam karşıtı olan *reaktif örgüt*; sadece var olan kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dahil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Son olarak, bazı örgütler de, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir (ihmkar - *nötr örgüt*). Modele göre, *nötr örgütler*; kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar" (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Proaktif örgüt olma, bir anlamda proaktif farklılık politikalarının uygulanması anlamına gelmektedir. Proaktif farklılık politikaları, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependence Theory) ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt yöneticilerinin, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin edecek ve belirsizliği azaltacak eylemlerde bulunacaklarını öngörmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bununla birlikte, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları tedarik etme konusunda daha çok kontrol sahibi olmalarını ve ihtiyaç duyulan kaynakların pazarında hakimiyet kurmalarını ya da kısa süreli tedarikler için ikame kaynaklar bulmalarını sağlayacak stratejiler

geliştirmelerini önermektedir. Örgütler, sürekli genişleyen yeni aday havuzundan yeterli düzeyde kalifiye elemana ulaşabilmeyi garanti altına almak için, farklılık yönetimi programlarını uygulamayı tercih edebilirler. Böylece, örgütler bütünleştirilmiş bir işgücünden fayda sağlayabilirler. Alternatif olarak, örgütler yönetim kademelerinde; demografik açıdan farklı olan çalışanların *sayısını* artırabilirler. Böylece pazarda rekabetçi üstünlük sağlamak umuduyla, önemli müşterilerin demografik özellikleriyle daha çok uyum sağlamak mümkün olabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978'den akt. Gilbert ve Stead, 1999: 241).

2.4.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli

Golembiewski (1995) arka planda, kapsamlı bir sosyal tarih bilgisi kullanarak; örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Golembiewski, farklılıklara ilişkin; ***baskı altında farklılık*** (diversity under duress), ***eşit fırsat*** (equal opportunity), ***artan olumlu eylem*** (augmented affirmative action), ***farklılıklara değer vermek*** (valuing differences) ve ***farklılıkları yönetmek*** (managing diversity) olmak üzere beş yaklaşım öne sürmüştür. Daha sonra, örgütleri bu beş yaklaşıma yönelten koşulları tanımlamıştır (Golembiewski, 1995'den akt. Agars ve Kottke, 2004: 60).

Baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacı ile sürdürülmektedir. *Eşit fırsat* ve *artan olumlu eylem* yaklaşımlarının her ikisi de, yasal gerekliliklere bir cevaptır. *Farklılıklara değer vermek*, farkları anlamının örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını kabul etmekle ilgilidir. Son olarak, *farklılıkların yönetilmesinde*; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün, yapısını, politikalarını, ödüllendirme sistemini değiştirmesi söz konusudur. Farklılıkların yönetiminde ayrıca, çalışanların, sahip oldukları farklılıkları örgüt uygulamalarında geliştirmeleri için teşvik edilmeleri de söz konusu olmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 60).

“Yukarıda açıklanan modellerin birbirleriyle bazı ortak yönleri bulunmaktadır. Her bir modelde, örgütler en az arzulanan durumdan en çok arzulanan duruma doğru ilerlemektedir. İlk aşamalarda, örgütler çevresel koşullara tepki vermekte; daha sonraki aşamalarda ise, proaktif bir hal almakta ve çevreyi yönetmeye çalışmaktadırlar. Dört modelin hepsinde de, araştırmacıların değişim stratejileri; arzulanan son duruma ulaşabilmede örgütsel niteliklerin önemli olduğunu benimsemektedir. Örneğin, Powell (1993); bir örgütü proaktif bir konuma getirebilmek için; örgütün, misyon ve amaçlarıyla tutarlı hedefler belirlemesini, üst

yönetimin desteğini sağlamasını, var olan örgüt iklimini teşhis etmesini, tutarlı ve mantıklı bir yönetim sistemi geliştirmesini önermektedir. Cox (1994) ve Thomas (1991, 1996) da, herhangi bir girişime başlamadan önce, var olan örgüt iklimini teşhis etmenin önemini vurgulamaktadır. Golembiewski (1995), bu araştırmacıların önerileriyle tutarlı şekilde, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, yukarıdan aşağıya tüm örgüt yapısının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini önemle belirtmektedir” (Agars ve Kottke, 2004: 60).

Ancak farklılıkların yönetimi alanındaki bu ilk modeller, değişimi gerçekleştiren süreçler hakkında çok az şey söylemektedirler. Bu modeller, arzulanan son durumun ne olduğunu çok net bir şekilde ortaya koymakta; ancak arkalarında, arzulanan bu “Son durum” a nasıl ulaşılacağı konusunda bazı belirsizlikler bırakmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 60). Bu doğrultuda, farklılıkları yönetme idealine “Nasıl” ulaşılacağı sorusuna cevap arayan bazı modellere aşağıda yer verilmektedir.

2.4.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller

Thomas ve Ely’ye göre (1996); demografik özelliklerde artış ve çeşitlilik sağlamak tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bir işletmenin, farklılıkları nasıl tanımladığı ve “Farklı bir örgüt” olabilmek için ne gibi faaliyetlerde bulunduğu çok daha önemlidir. İşletmenin etkinlik artışını sağlayan anlayış da budur (Thomas ve Ely, 1996: 81).

“Thomas ve Ely (1996) ile Dass ve Parker (1999)⁷ tarafından, farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ara modellere, farklılıkların yönetimi ile ilgili süreçler de dahil edilmiştir. Bu modellerde; özel olarak, *öğrenme odaklı bir yaklaşım* benimsenmiştir. Slocum, McGill ve Lei (1994) “Öğrenen örgüt”ü; “Değişime uyum sağlayan, değişimi kabul eden ve özendiren; iş süreçlerinde ve işgücünde sürekli gelişime odaklanan örgüt” şeklinde tanımlamaktadır. “Öğrenen örgüt” kavramı, farklılıkların yönetimi kavramı ile anlamlı şekilde bütünleşmektedir. Öğrenen bir örgütün çalışanları, değişime açıktır. Aynı zamanda öğrenen örgüt, farklılıklara ilişkin

⁷ Dass ve Parker (1999) örgütlerin farklılıklara dört farklı şekilde tepki verdiklerini ileri sürmektedir: direnç (resistance), ayrımcılık ve adalet / kurallara uygunluk (discrimination and fairness), pazara erişme ve yasalara uygunluk (access and legitimacy) ve öğrenme (learning). Bu tepkiler, kuşkusuz her zaman ve koşulda geçerli değildir. Ancak, “Direnç” haline daha çok geleneksel örgütlerde rastlanmaktadır. Bu noktada, bu örgütlerin, farklılıkları yönetme konusunda “Daha iyi” bir anlayış edinmeleri sağlanmalıdır. “Daha iyi” bir anlayışla ifade edilmek istenen, örgütün her türlü süreçte ayrımcılıkların ve yanlışlıkların önüne geçebilmesi için duygusal ve zihinsel açıdan cesaretlendirilmesi ve bir kavram olarak farklılıkları anlamasıdır (Akt. Lorbiecki, 2001: 347).

gösterilen çabaları kabul edecek bir işgücü yapısına sahiptir. Benzer şekilde, bu nitelikleri destekleyen örgütler de, diğerlerine kıyasla, farklılıklara açık olup onları bünyesinde barındırmaktadır” (Agars ve Kottke, 2004: 60-61).

Öğrenme odaklı bakış açısının, farklılıkların yönetimi düşünüş tarzına önemli katkısı bulunmaktadır. Bu bakış açısı, farklılıkların yönetiminin altında yatan süreçleri açıklamaya yönelik atılan önemli bir adımdır. Thomas ve Ely'nin (1996) belirttiği gibi, farklılıkların yönetimine ilişkin, etkin öğrenme yaklaşımına uyum sağlayan örgütler; “Farklı” işgücünün sunduğu çoklu bakış açısına değer veren liderlere sahiptir. Bu liderler, öğrenme fırsatları gibi çeşitli bakış açılarını da görürler. Ayrıca, tüm çalışanların yüksek performans standartlarını sürdürmesini, gelişmesini ve ilerlemesini teşvik eden açık bir kültürü desteklerler. Bununla birlikte, öğrenme odaklı olma, farklılıkların yönetimi ile aynı şey değildir. Örneğin, yeni iş yetenekleri geliştirme konusunda işlevsel olan bir bakış açısının, aynı zamanda çalışanların kendilerine benzemeyen diğerleriyle ilişki kurması konusunda da etkin olup olmayacağı bilinmemektedir. Buna ek olarak, öğrenme odaklılık; farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin altında yatan süreçleri sadece kısmi olarak açıklamaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 61).

Yukarıda değinilen iki ara model; alana “Öğrenme perspektifini” kazandırarak katkı sağlamış da olsalar, özellikle konunun altında yatan süreçleri tanımlamak açısından yeni gelişmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 61). Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında; yukarıda adı geçen modellerden Thomas ve Ely'nin (1996) modeli hakkında bilgi verildikten sonra; diğer ara modeller hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

2.4.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli

Bazı araştırmacılar, farklılıkların etkilerini; örgütün farklılıklarla ilgili ilkelere bağlılık derecesiyle ilişkilendirmektedir. Harvard İşletmecilik Okulu akademisyenlerinden David Thomas ve Robin Ely (1996); örgütlerin farklılıkları değişik perspektiflerden ele aldıklarını ve bunun da farklı örgütsel sonuçlara yol açtığını belirtmektedirler. Bu yazarlar, farklılıklarla ilgili bakış açılarını “*Ayrımcılık ve adalet (discrimination and fairness), pazara erişim ve yasalara uygunluk (access and legitimacy)* ile *öğrenme ve etkinlik (learning and effectiveness)*” şeklinde isimlendirmektedirler (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 33).

Thomas ve Ely'nin (1996) farklılıklara ilişkin öne sürdüğü, üç örgütsel yaklaşımdan ilki olan **ayrımcılık ve adalet** bakış açısı; eşit fırsat, adil ve eşit muamele ile adil personel seçimini içermektedir. **Pazara erişim ve yasalara uygunluk** bakış açısı; işgücünün demografik özelliklerinin, kilit müşteri grupları ile örtüşmesini sağlamaya odaklanmakta ve böylece özel pazar bölümlerine daha iyi hizmet vermek mümkün olmaktadır. **Öğrenme ve etkinlik** bakış açısında ise; farklılıklar örgütün stratejisi, pazarları, süreçleri ve kültürü ile doğrudan ilişkili görülmektedir. Daha spesifik olarak, "Farklı" çalışanların bakış açıları ve yaklaşımları, işletme süreçleri ile bütünleştirilmekte; böylece örgütsel öğrenme ve gelişmenin sağlanabilmesi için farklılıklardan daha çok yararlanma imkanı doğmaktadır (Roberson, 2006: 215).

Farklılıklara, **ayrımcılık ve adalet** perspektifinden bakan örgütler, farklı işgücünün örgüte girişlerinde, işe alımlarında ve seçimlerinde adaletli olmaya çalışan örgütlerdir. Bu örgütler, özellikle örgütün alt kademelerinde; "Farklı" bir işgücüne sahipmiş gibi gözükebilirler. Fakat, farklılıklara yönelik olumlu bir örgüt iklimi yaratma konusunda yetersizdirler. Bu nedenle, teni renkli insanların ve kadınların işe alınmasının nedeni; bu insanların düşünce, deneyim, bilgi ve yeteneklerinin gerçekten farklı olması ve bu yeteneklerden fayda sağlanacak olması değildir. Bu işletmelerin farklılıklara yönelik gösterdikleri "Başarılı" çabalara ilişkin tek ölçüt ne yazık ki, azınlık üyelerin o işletmedeki *sayıca* varlığıdır. Bu sürecin sonunda örgütler, yüksek işgücü devrinden dolayı yeni işgücünün seçimine, işe alınmasına ve eğitilmesine ek fonlar ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Thomas, Mack ve Montagiani, 2004: 33).

Farklılıklara bu bakış açısıyla bakan liderler genellikle, eşit fırsat ve muamele, işe alım ve yasaların gerekliliklerine uyma konularına odaklanmaktadır. Bu felsefi yaklaşıma sahip olan örgütler; genellikle kadınlar ve teni renkli insanlar için mentorluk ve kariyer geliştirme programları düzenlemekte ve diğer çalışanların kültürel farklılıklara saygı duymaları için eğitimler gerçekleştirmektedirler. Bu yaklaşım; örgütteki demografik farklılıkların artmasını ve herkese eşit muamelede bulunulmasını sağladığı için faydalıdır. Ancak, önemli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu yaklaşımın ideallerinden olan "Renk körlüğü", "Cinsiyet körlüğü" gibi yaklaşımlar; "Hepimiz aynıyız", "Hepimiz aynı olmayı istiyoruz" gibi varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu paradigmada, işgücünün; örgüt kültürünü ve işleyişini etkileyecek şekilde farklılaşması arzulanır bir olgu değildir. Herkese eşit muamelede

bulunma anlayışının da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu anlayışta, çalışanlar diğerlerinden önemli ölçüde ayrıldıkları özelliklerinin dikkate alınmayacağını düşünürler (Thomas ve Ely, 1996: 81).

Ayrımcılık ve adalet yaklaşımını takiben; 1980'li ve 1990'lı yılların rekabetçi iklimi, farklılıkların yönetimi için yeni bir ifade tarzını doğurmuştur. Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı; asimilasyon ile renk ve cinsiyet körlüğü ideallerini benimserken; **pazara erişim ve yasallık yaklaşımı**, farklılıklara saygı göstermeyi ve onları kabul etmeyi benimsemiştir. Bu yaklaşımda, çeşitli müşterilerden oluşan pazara daha rahat ulaşabilmek için, işgücünde farklılaşmaya gitmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu anlayışın yaygınlaşmasıyla, kadınların ve teni renkli insanların yönetsel ve mesleki anlamda iş olanakları da artmıştır. Bu yaklaşımın güçlü yanları; pazar odaklı olması ve rekabetçi üstünlük sağlama potansiyelidir (Thomas ve Ely, 1996: 83-85).

Farklılıkların yönetimine, "Pazara erişim ve yasalara uygunluk" perspektifinden bakan örgütler, farklı işgücünü istihdam etme ve niş bilgi kaynağı olarak bu işgücünden yararlanma konusunda avantaj sağlamaktadırlar. Çalışanlar arasındaki etnik farklılık ve cinsiyet farklılıkları, bu çalışanların temsil ettiği farklı piyasaları anlamakta kullanılabilir. Bu tip örgütler; örgüt verimliliği açısından bu piyasalara duyulan ihtiyaca işaret etmesine rağmen; örgütün bütününde bu bilginin paylaşılması konusunda başarılı değildirler. Bazı niş bilgiler, şirketin küçük bir bölümünü kapsamaktadır ve diğer işlev veya fonksiyonların düşünme, öğrenme ve yaratıcılıklarını güçlendirme veya engelleme gibi bir etkide bulunmalarına izin verilmemektedir. Dahası, azınlık konumunda olan çalışanlara; sadece sahip oldukları niş bilgiden dolayı değer vermek, yabancılaşma, sömürü ve muhtemelen "Gettolaşma" gibi duygulara neden olabilir ve bu da işgücü devrinin artmasına yol açabilir. Azınlık çalışanların içsel duyguları örgüte yansıtılmadan kalabilir ancak, bu çalışanların yüksek işgücü devrinin, hem bilgi hem de personel kaybı açısından işletmeye maliyeti yüksek olacaktır (Thomas, Mack ve Montagiani, 2004: 33).

Ayrımcılık ve adalet yaklaşımını taşıyan liderler; örgüt içinde uyumu sağlamak için farklılıkları bir anda göz ardı ederken; pazara erişim ve yasallık yaklaşımı da, çalışanların yetkinliklerinin gerçekte ne olduğunu anlamadan ve bu yetkinliklerin örgüt işlerine tam anlamıyla bütünleşmesini sağlamadan, personelin niş pazara uygun olduğunu varsaymaktadır. Pazara erişim ve yasallık yaklaşımının bir

diğer sakıncası; çalışan personelin *sömürüldüğünü* hissetmesi olasılığıdır. Bu yaklaşıma sahip olan bazı örgütler, sadece niş pazarlara hitap ettikleri alanlarda işgücü farklılaşmasına yönelirler. Zamanla, bu işlev için işe alınan personel; örgüt içindeki diğer işlevlerin kendisine kapalı olduğunu hissettikçe, kendisini değersiz ve kullanılmış hissetmeye başlar. Bu çalışanlar aynı zamanda; işletmenin küçülmeye ya da pazar odaklarını daraltmaya yönelmesi halinde, öncelikli olarak bu özel bölümlerden vazgeçeceğini düşünürler. Bu durum, bu özel bölümlerde çalışanların kariyerlerinde belirsizlik yaratmaktadır (Thomas ve Ely, 1996: 83-85).

Üçüncü yaklaşım olan **öğrenme ve etkinlik yaklaşımı**, her iki yaklaşımın da avantajlarını bünyesinde barındırmaya çalışmaktadır. Adalet yaklaşımı gibi, tüm çalışan bireylere eşit fırsatlar sunmakta; pazara erişim yaklaşımı gibi, insanlar arasındaki kültürel farklılıklara değer vermektedir. Bu yeni yaklaşımda, örgüt; çalışanların farklılıklarını içselleştirmekte ve bu farklılıklar sayesinde öğrenme ve gelişmenin olacağına inanmaktadır. Bu yaklaşım; “Hepimiz farklılıklarımızla (onlarsız değil) aynı takımdayız” anlayışını benimsemektedir (Thomas ve Ely, 1996: 86).

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, ilk kez Thomas ve Ely (1996) tarafından öne sürülmüştür. Bu bakış açısı, insanların neye benzedikleri veya nereden geldikleri ile ilgilenmemekte; insanların iş yapma şekilleri ile ilgili farklı, önemli ve rekabet açısından geçerli bilgi ve bakış açıları ile farklı kimlik gruplarına üye olmakla öğrendiklerini bütünleştirme konusuna odaklanmaktadır (Lorbiecki, 2001: 346).

Farklılıkların yönetimine “Öğrenme ve etkinlik” perspektifinden bakan örgütler, tüm örgüt sistemlerinde adaleti teşvik etmekte ve farklı işgücünün sunduğu niş bilginin faydalarını görmektedir. Bu örgütler aynı zamanda farklılıkları, tüm örgüt üyelerinin örgüte yeni ve farklı açılardan katkı sağlayabilmesi için birer fırsat olarak değerlendirmektedir (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 34).

Dass ve Parker (1999) IBM’in, farklılıklar konusunda “Öğrenme ve etkinlik” paradigmasını yansıtan bir örnek olduğunu düşünmektedir. IBM’in “Hiçbirimiz hepimiz kadar güçlü değiliz” sloganı, farklılık ve öğrenme motivasyonunu yansıtmaktadır. Diğer “Öğrenen ve etkin” örgütler gibi “IBM’in odak noktası, önemli benzerlikleri ve farklılıkları tanımlamak ve uzun dönemli öğrenme amacıyla bunları yönetmektir” (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 34).

Bir örgütün, farklılıkların öğrenme ve etkinlik fırsatı yaratacak şekilde, stratejik bir perspektifi nasıl benimseyebileceğinin cevabı, Thomas'a göre (1996, 1998); *çok kültürlü liderliktir*. Çok kültürlü örgütleri yöneten liderler; kültürel sınırlar arasında kilit rol oynama, etnik ayrımcılığı reddetme ve kendi ırkları ve etnik kimlikleri hakkında yüksek farkındalık düzeyinde olma gibi yeni bir *yetkinlik seti* geliştirmek zorundadırlar (Thomas, 1996, 1998'den akt. Thomas, Mack ve Montagiani, 2004: 35).

Thomas ve Ely (1996); *farklılıklardan öğrenmek ve bu şekilde etkinliği sağlamak yönünde çabaların sergilendiği* (öğrenme ve etkinlik yaklaşımı) örgütlerde önemli olan liderlik ve yöneticilik anlayışına ilişkin bazı gözlemler yapmışlardır. Bu gözlemler sonucunda, farklılıkları yöneten liderlerin veya yöneticilerin bazı ortak eylemlerde bulunduğunu belirtilmiştir. Buna göre liderler; konu ile ilgili zihinsel / mental (akıl yoluyla) bağlantılar kurmakta (çeşitli kimlik gruplarına dahil olan üyelerin örgüte ne gibi anlamalar yüklediğini anlamaya çalışmak), açık tartışmaları teşvik etmekte (çeşitli kimlik grubu üyelerinin, çalışanları ve örgütü nasıl bilgilendirdiği ve etkilediği konusundaki tüm tartışmalara izin vermek), tüm çalışanların örgüte katkısını engelleyen baskınlık veya aşağı görme gibi durumlara karşı koymakta (ırkçılık, homofobi, cinsiyetçilik, cinsel taciz gibi örgüt etkinliğini azaltan baskıcı tüm tutumların karşısında olmak ve bu şekilde davrananlara sıfır tolerans göstermek) ve süreç içinde örgütsel güvenin zedelenmediğinden emin olmaya çalışmaktadırlar (çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgütün sürekliliğini sağlamak) (Thomas ve Ely, 1996: 88-90).

İki kültür arasında kilit rol oynayan liderler, çoklu kimliğe sahip grupları idare etme ve müzakere yeteneğine sahiptir. Örneğin, Bell (1990); kariyer odaklı zenci kadınların, başarıya ulaşmak için ihtiyaç duydukları mesleki ve kariyerle ilgili bilgilerle, sosyal desteği; hem zencilerden oluşan kendi sosyal gruplarından hem de çoğunlukla beyazlardan oluşan meslek birliklerinden sağladıklarını bulgulamıştır (Thomas, Mack ve Montagiani, 2004: 35-36).

Çok kültürlü liderler (multicultural leaders), aynı zamanda etnik ayrımcılığa da karşı çıkmak zorundadırlar. Kendi kültürlerinin onlar üzerinde yarattığı doğal yollu baskıları reddetmek zorundadırlar. Etnosentrik liderler, kendileri gibi olan insanlara şüpheyle yaklaşmazlar ve ancak farklı kültürlerden gelen insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri gözden kaçırmazlar. Liderler, ırksal ya da etnik açıdan

kendini yüksek düzeyde gerçekleştirmeye yönelik çalışarak, sadece başkalarının kültürlerini değil kendi kültürlerini de değerli bulmaya ve anlamaya başlarlar. Çok kültürlü liderler, farklılıklara açıktırlar ve farklılıkları reddetmektense desteklemek yönündeki çabaları teşvik edecek şekilde, örgütteki diğer çalışanlar için önemli ve etkin bir *rol model* gibi hizmet ederler (Thomas, Mack ve Montagiani, 2004: 35-36).

Örgütlerin, grup farklılıklarını tanımlamaları ve bu farklılıklardan öğrenme, gelişme ve yenilenme amaçlı yararlanmaları için sekiz ön koşul sıralanmaktadır (Thomas ve Ely, 1996: 86-87):

1. Farklı işgünün, işe bakış açıları ve iş yapma yaklaşımları farklı olacaktır. Liderlerin bunu anlaması ve farklı fikir ve görüşlere değer vermesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir işi başarılı bir şekilde tamamlamanın farklı yolları olabileceğini benimsemek gerekmektedir.
2. Bir örgütte, farklı bakış açılarının temsil edilmesi bir yandan öğrenme fırsatları yaratırken, bir yandan da bazı zorluklar getirebilmektedir. Liderlerin bunun farkında olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, yeni bakış açılarını öğrenme zor bir iştir.
3. Örgüt kültürü, herkesten yüksek performans standartları beklendiğini yansıtmalıdır. Kadınların veya azınlıkların daha az performans göstermesini beklemek çok yanlıştır. Bütün çalışanların örgüt içinde tam anlamıyla performans göstermesi mümkündür ve herkes bunu yapabilecek güçtedir.
4. Örgüt kültürü, kişisel gelişimi desteklemelidir. İşlerin, kişisel gelişime imkan verecek şekilde tasarlanmasının yanında, eğitim ve geliştirme programları da uygulanmalıdır.
5. Örgüt kültürü, açıklığı teşvik etmelidir. Böyle bir örgüt kültürü, tartışmalar karşısında yüksek tolerans göstermekte ve işle ilgili konularda yapıcı çatışmaların yaşanmasına izin vermektedir.
6. Örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalıdır. Böylece çalışanlar, kendilerini örgüte daha bağlı hissedebileceklerdir. Çalışanlar böyle bir ortamda, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyecek, performansı artırmak için kendi beceri ve yeteneklerini sonuna kadar kullanacaklardır.

7. Örgüt, misyonunu açık bir şekilde ifade etmeli ve tüm örgüt tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır. Bazı misyon ifadeleri, işletmenin yapmaya çalıştığı şey hakkında çalışanlarına tam anlamıyla bilgi vermektedir. Misyonun açık bir şekilde çalışanlarla paylaşılması, hedeflere daha kolay ulaşmayı sağlayacaktır.
8. Örgüt, bürokratik olmayan bir yapıya sahip olmalıdır. Farklı bakış açılarına sahip çalışanların ve farklı iş yapma tarzı olanların fikir ve davranışlarına saygı duyulacak bir örgüt yapısına sahip olmak çok önemlidir.

Bu sekiz koşulun, bir örgütte tam anlamıyla sağlanması pek mümkün olmayabilir. Ancak farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, birçoğunun sağlanması gerekmektedir (Thomas ve Ely, 1996: 87).

2.4.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli

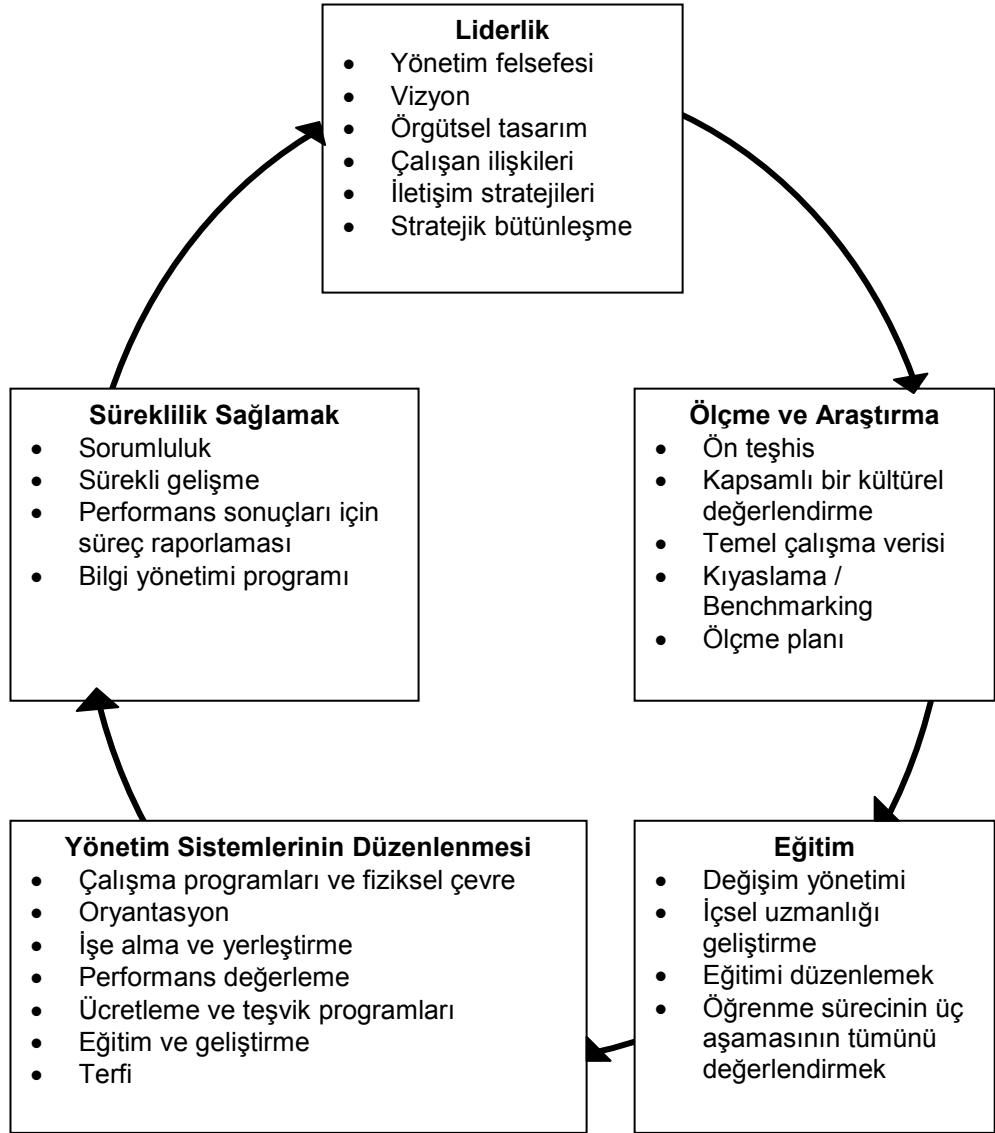
"Taylor Cox, 2001 yılında "Farklılık Çalışması İle İlgili Değişim Modeli (Change Model for Work on Diversity)" isimli bir yayın yaparak, bu çalışmada daha önce öne sürdüğü modeldeki gelişmeleri açıklamıştır (Cox, 1991; Cox ve Blake, 1991). 2001 yılındaki modelinde Cox, eski fikirleri üzerinde çalışmış; başka bir deyişle ilk modelini geliştirmiştir. Yeni model, bir örgütün çok kültürlü olabilmesi için; gerçekleştirilmesi zorunlu olan örgütsel uygulama ve politikadaki değişiklikleri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Cox'a göre, çokkültürlü bir örgütteki değişim, beş temel bileşeni içermektedir: **liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak**" (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

Şekil 2.1.'de de görüldüğü gibi, her bir bileşeni temsil eden birçok faaliyet bulunmaktadır. *Liderlik bileşeni*; farklılıkları destekleyecek bir yönetim felsefesi ve vizyonun oluşturulması ihtiyacına yönelik genel faaliyetleri kapsadığı gibi; bu vizyonun tüm örgüte yayılmasını sağlayacak bir strateji geliştirmek gibi daha özel faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu model aynı zamanda, farklılıklara ilişkin yetkinlikleri değerlendirme ihtiyacına yönelik önemli süreçleri de içermektedir (*ölçme ve araştırma*). Ayrıca, öğrenme sürecinin ilerlemesi için sistemlerin ve içsel uzmanlığın geliştirilmesini (*eğitim*), örgüt içinde sistemlerin yönetimin vizyonu ile düzenlenmesini (*yönetim sistemlerinin düzenlenmesi*) ve süreci başarıyla sonlandırıp sürekliliğini

sağlamayı (*süreci başarıyla tamamlamak ve süreklilik sağlamak*) içermektedir (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

Cox, modelinde seçtiği bu değişkenleri; farklılık değişim danışmanı (diversity change consultant) olarak çalıştığı zamanlardaki deneyimleri sonucu belirlediğini ifade etmektedir. O'na göre, bu değişkenlerin her biri oldukça önemlidir. Cox'a göre; farklılıkların yönetiminde sahip olunan başarıyı; örgütün bu beş bileşenin her birinde sahip olduğu gelişmeyle açıklamak mümkündür. Cox, bu ilerlemenin zor bir süreç olduğunu belirtmektedir. Cox'a göre, çokkültürlü bir örgüt olabilmek için; farklılıkların yönetimine ilişkin sistematik bir yaklaşıma sahip olmak gerekmektedir. Bu sistematik yaklaşım, beş bileşenin her birinde ilerleme ve gelişmenin zorunluluğuna işaret etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

Şekil 2.1. Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli (2001)



Kaynak: Agars ve Kottke, 2004, s. 62.

2.4.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

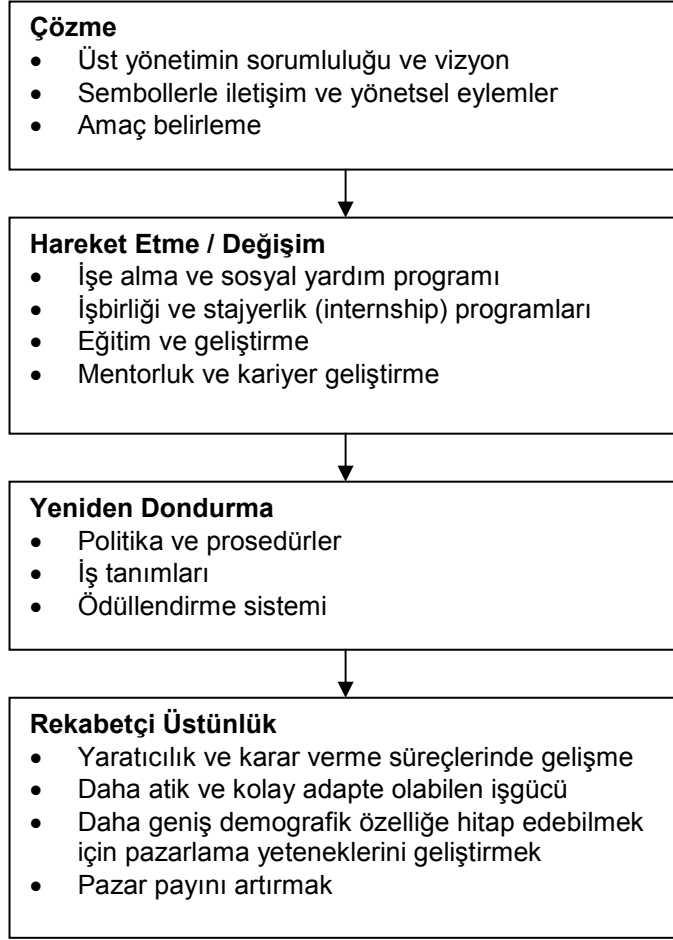
Cox'un gözden geçirilmiş modeli, uygulamacılara önemli ipuçları vermekteyken, Allen ve Montgomery (2001) tarafından son zamanlarda geliştirilen diğer bir model ise uygulamadan çok teoriye ağırlık vermektedir. Farklılık yaratmaya ilişkin bu model; farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli açısından ele almaktadır ve bu nedenle diğer modellerden büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Allen

ve Montgomery'ye göre; farklılıkları yönetmek öncelikle, değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir (Agars ve Kottke, 2004: 62-63).

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi, farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, farklılıklarla ilgili yetkinlikleri hedef alan değişim süreçleri ve örgüt geliştirme ile ilgilidir. Allen ve Montgomery'nin modeli, farklılık değişimine odaklanmış ve Schein'in (1992) adaptasyon, Lewin'in (1951) örgütsel gelişme ve değişim modelini temel almıştır. Bu modele göre; örgütler ilk olarak, sahip oldukları durumu *çözerler* (çözme aşaması), sonra yeni bir duruma geçerler (hareket etme / değişim) ve arzuladıkları nihai sonuca ulaştıklarında durumlarını yeniden dondururlar (yeniden dondurma). Allen ve Montgomery, her bir aşama için birkaç örgütsel uygulama tanımlamışlardır. Bu uygulamalar, gelişim sürecinin odak noktasıdır ve etkili bir değişim için gereklidir (Agars ve Kottke, 2004: 62-63).

Çözme aşamasında, üst yönetimin sorumluluk taşıması ve vizyon sahibi olma; hareket etme / değişim aşamasında, eğitim programları ve gelişme; yeniden dondurma aşamasında ise farklılıklara ilişkin en uygun politika ve prosedürlerin saptanması, bu uygulamalara birkaç örnektir. Bu model ayrıca, farklılıkları "Yaratan" örgütlerin, rekabetçi üstünlük kazanacağını da belirtmektedir. Nitekim bu örgütlerin temel özellikleri; karar vermede sahip oldukları yüksek yaratıcılık, daha kolay adapte olabilen işgücü, daha geniş bir pazarlama yeteneği ve artan pazar payı vb. şeklinde sıralanabilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 63-64).

Şekil 2.2. Allen ve Montgomery'nin Farklılık Yaratmaya Yönelik Modeli (2001)



Kaynak: Agars ve Kottke, 2004, s. 63.

2.4.3. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Agars ve Kottke (2002) tarafından ileri sürülen, Tam Bütünleşme Modeli (Full Integration Model); farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilen örgütlerin özelliklerini tanımlamaktadır. Bu modeldeki “Tam bütünleşmiş (full integrated)” örgüt; Cox’un “Çokkültürlü” örgüt kavramı ve Thomas’ın “Farklılıkları yönetebilen” örgüt kavramı ile benzerlik göstermektedir. Bunun gibi bütün örgütler; farklılıkları destekleyen politikalar, uygulamalar ve bir kültür geliştirirler. Bu modelin diğerlerinden ayrıldığı nokta, örgütsel değişimin gerçekleştiği süreçleri ayrıntılı bir şekilde ele almasıdır. Model spesifik olarak cinsiyet ayrımcılığına yönelik bir model olmakla birlikte, içerdiği başlıca bileşenlerin birçoğu, herhangi bir farklılık yönetimi çabası için de esas teşkil etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 67).

Temel model, Şekil 2.3.'de sunulmaktadır. Model, "Farklılıklara ilişkin değişim yönetimi"ni çok katmanlı, sistem tabanlı ve üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Model, bir örgütün tam anlamıyla bütünleşme yönünde verdiği çabaların sonucunda başarılı ya da başarısız olmasına ilişkin birçok faktör sıralamaktadır. Modele göre, örgütler, farklılıkları etkin bir şekilde yönetme sürecinde, üç aşamadan geçmektedirler. Bu aşamalar sırasıyla şöyledir (Agars ve Kottke, 2004: 67):

(1) Sorunun tanımlanması: Örgütlerin, farklılıkların yönetimi konusuna öncelik verme aşaması.

(2) Uygulama: Farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılması aşaması.

(3) Sürdürülebilirlik: Farklılıkları destekleyecek bir örgüt kültürünü teşvik eden biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerin tespit edilmesi aşaması.

Tam bütünleşme teorisi, üç aşamalı süreç boyunca, dört temel algı süreci tanımlamıştır. Bu süreçler sırasıyla şöyledir (Akt. Agars ve Kottke, 2004: 67-68):

(1) Cinsiyet kalıp yargıları (stereotipleri) gibi *sosyal algılar* ve tutum, düşünce ve davranışlarımızı etkileyen *sosyal kimlik*.

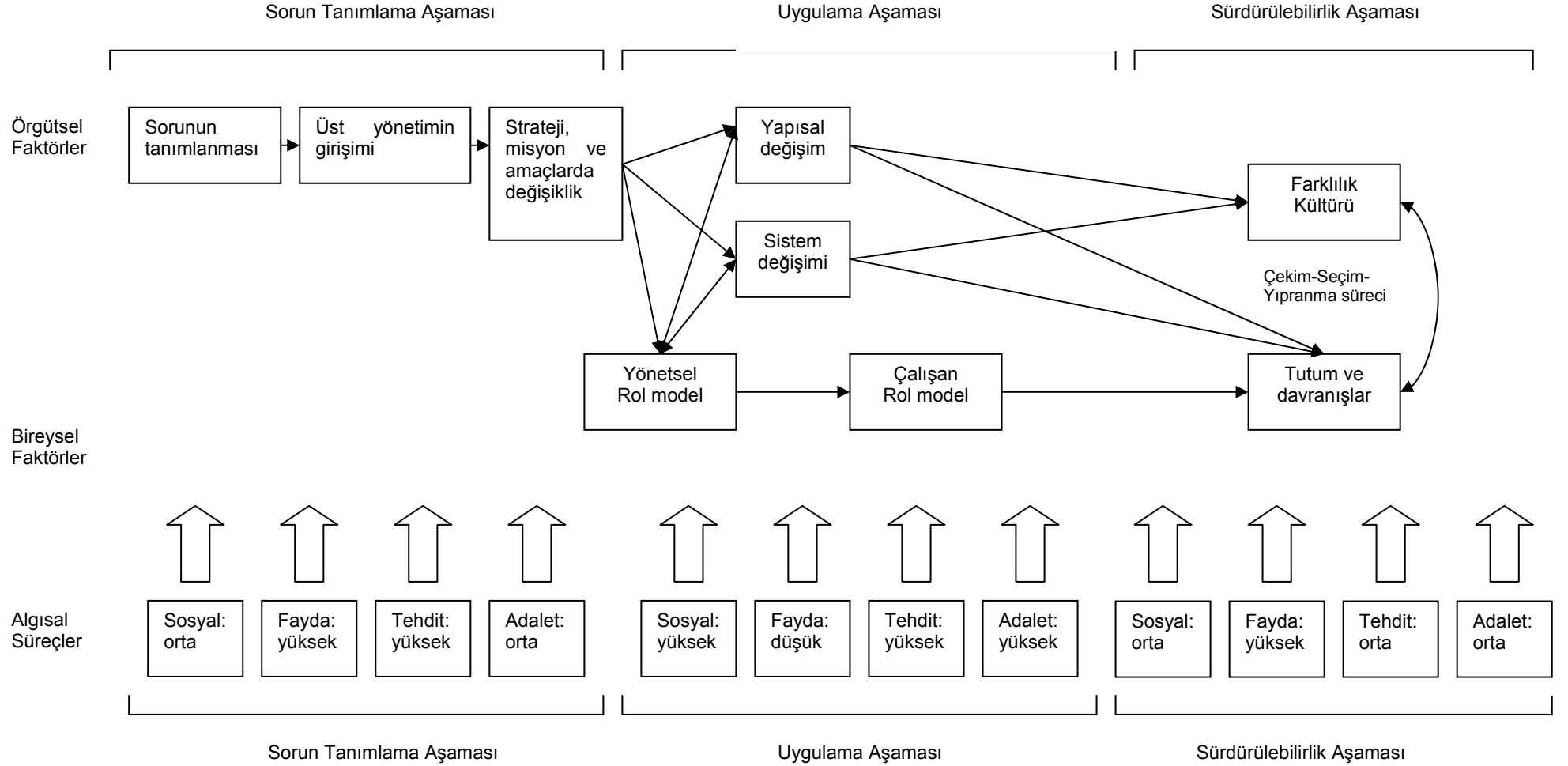
(2) *Tehdit algısı*; genellikle eylemlerde katılığa yol açar ve bu katılık, dar görüşlülük ve risk almada azalma ile sonuçlanır.

(3) *Adalet algısı*; farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların adaletli veya adaletsiz olarak algılanması.

(4) *Fayda algısı*; farklılıkların yönetiminin finansal faydalarını gösterebilmek, kanıtlayabilmek ya da kanıtlayamamak.

Bu temel süreçler, farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların başarısını veya başarısızlığını yönlendirmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 68).

Şekil 2.3. Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli (2002)



Kaynak: Agars ve Kottke, 2004, s. 63.

1. *Aşama: Tam bütünleşme modelinin ilk aşaması olan **sorunun tanımlanması aşamasında***; örgüt, farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduğunu fark eder. Farkındalıkların şiddeti her örgüt için farklı olabilir. Sonuçta, herhangi bir örgütün bütünleşmeye doğru ilerleyişi kendisine özgüdür ve bu kendine özgülük, farklılıklara yönelen örgütün attığı her adımda gözlenebilir. Bununla birlikte, model, her bir örgütün bütünleşme için aynı yolu takip edeceğini belirtmektedir. Sorunun tanımlanması aşamasındaki süreçlere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 68-69):

- Farkındalık oluştuktan sonra (sorun tanımlama aşaması); üst yönetimin, hem yapısal değişim ya da misyon ve amaçlarda değişim gibi biçimsel eylemleri başlatarak, hem de örgüt üyelerinin etkileşimini hedef alan biçimsel olmayan eylemleri başlatarak, farklılıklara ilişkin çabaları desteklemesi gerekmektedir. Bu aşamadaki en büyük engel, farkındalık yaratmak ve üst yönetimi, farklılık yönetimine ilişkin girişimlerin örgüte değer katacağına inandırmaktır. Bu aşamanın en önemli süreci, '**fayda**' sağlamaktır. Bu aşamada **sosyal algılar** da önemli rol oynar. Tam bütünleşme yönündeki çabalar, işletmenin sorunu gibi algılanmaktansa, sadece "Kadınların" veya "Azınlıkların" sorunu gibi değerlendirilebilir. Bu durum, üst yönetimin konuya gereken özeni göstermemesi ile sonuçlanabilir. Ancak, bazen bazı kategorileştirmelerin, üst yönetimin konuya dikkatini çekme konusunda işe yaradığı da bilinmektedir.
- Tam bütünleşme sürecinin ilk aşaması olan *sorunun tanımlanması* aşamasında, **algılanan tehdit** de önemlidir. Örneğin, ayrımcılık ile ilgili herhangi bir dava tehdidinin varlığı, konuya ilişkin katı tepkiler doğmasına, daha az yaratıcı çözümler üretilmesine neden olabilir. Nitekim bu durum, farklılıkların yönetimi için pek işlevsel kabul edilmemektedir. Bu gibi tehditlerin yanı sıra, çalışanlardan gelebilecek tepkilerin de tehdit olarak düşünülmesi ve farklılıklarla ilgili plan ve programların bunlara göre tasarlanması gerekmektedir.
- Sorun tanımlama aşamasında olması gereken bir diğer unsur da **adalettir**. Adalet unsurunun eksik kalması halinde başarısız olma riski yoğun bir şekilde yaşanabilir. Ancak buna rağmen, sorunun tanımlanması aşamasında; adaletle ilgili konular, diğerlerine nazaran daha az önemli görülmektedir.

Sorun tanımlama aşamasında başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için, liderlerin farklılıklarla ilgili sorunları fark etmiş olmaları ve eyleme geçmek için motive olmaları gerekmektedir. Dahası, liderler; örgütün misyon ve amaçlarında biçimsel ve biçimsel olmayan değişimi başlatmak için istekli olduklarını gösterirlerken; adalet, fayda ve sosyal algılama gibi konulara da dikkat etmelidirler. Farkındalık (sorun tanımlama aşaması), motivasyon (üst yönetimin girişi) ve eylem (misyon ve amaçların değişimi) olmaksızın, örgütün ilerlemesi mümkün değildir. Sorun tanımlama aşamasının başarılı bir şekilde tamamlanması, farklılıklara yönelik girişimleri uygulamak için gerekli olan eylemleri başlatmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 68-69).

*2. Aşama: Tam bütünleşme modelinin ikinci aşaması olan **uygulama aşaması**;* farklılıkların örgütle bütünleşmesini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen, yapısal ve sosyal uygulamalarla, politikalar ve prosedürlerin uygulanmasını içermektedir. Bunlar, örgüt yapısının biçimsel olarak değişimini ve tam bütünleşmeyi kolaylaştıran, çalışan geliştirme ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasını içermektedir. Bu aşama aynı zamanda davranışsal değişimleri örnekleyen "Rol modellemesini" içermektedir (Agars ve Kottke, 2004: 69).

Örgütler, uygulama aşamasında ilerlerken; her bir sürecin göreceli önemi farklılaşmaya başlar. Bu aşamanın süreçleri ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 69).

- Uygulama aşamasında, **faydanın** asgari bir önemi vardır. Maliyet-fayda analizleri örgüt için hala önemlidir, ancak bu sefer finansal çıktılar üzerinde durulur.
- Bu aşamada, cinsiyet farklılığını destekleyen biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt politikalarının uygulanması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Biçimsel faaliyetler şunları içerebilir: (1) farklılıkları içeren ve yanlılıklardan arınmış ödüllendirme sistemi; (2) daha geniş bir nüfusu hedefleyen kapsayıcı işe alma ve seçim uygulamaları; (3) taciz politikaları; (4) yönetim kademelerinde daha çok farklılık. Bu faaliyetler sayesinde, davranışların çalışanlar tarafından örnek alınması sağlanır. Uygulamanın bu noktalarını tanımlamak kolay, fakat başarmak zordur. Öncelikle, **sosyal algılar**, spesifik olarak cinsiyet-rol beklentileri; yanlılıklardan arınmış uygulama ve değerlendirmeleri zora sokmaktadır. Demografik özellikler etrafında gelişen sosyal kimlikler nedeniyle oluşan grup çatışmaları, farklılıkları yönetmeye ilişkin verilen

çabaları engellemektedir. Buna ek olarak, ödüllendirme politikalarında, işe seçme ve yerleştirme politikalarında ve demografik özelliklerdeki büyük değişimler, hali hazırda çalışan örgüt üyelerinde kolaylıkla **tehdit algısına** ve **adaletsizlik algısına** yol açabilir. Tehdit ve adalet algıları, uygulama aşamasının başarılı bir şekilde aşılabilmesinde kritik önem taşımaktadır. Sürecin ilk aşaması olan sorunun tanımlanması aşamasında *faýdanın* yönetilememesi, farklılıkların yönetilmesine ilişkin çabaları yavaşlattığı gibi; ikinci aşama olan uygulama aşamasında da tehdit, adalet ve sosyal algılara ilişkin süreçlerin başarı ile yönetilememesi benzer şekilde başarısızlık yaratabilir.

Uygulama aşamasında başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için tüm örgüt çapında biçimsel ve biçimsel olmayan değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişimlerle birlikte, örgüt kültüründe ve bireylerin tutumlarında anlamlı değişikliklerin de ortaya çıkması beklenmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 69).

3. *Aşama: Tam bütünleşme modelinin üçüncü aşaması olan **sürdürülebilirlik aşaması***, istikrar sağlama aşamasıdır. Farklılıkların yönetimi politikaları ve uygulamaları gerçekleştirildikten sonra, temel amaç; bunların örgüt kültürü içinde kendilerini göstermelerini sağlamaktır. Bir kere uygulandıktan sonra, farklılıkların yönetimi kültürünü güçlendirmek için doğal süreçler işlemeye başlar. Schneider'ın (1987) "Çekim-seçim-yıpranma" teorisi bu doğal süreçlere örnektir. Schneider'in teorisi heterojenliği değil, homojenliği öngördüğü için, bu sonuç, biraz çelişkili gözükmemektedir. Ancak, eğer örgütler; farklılıkları kabul eden bir işgücünü destekleyen ve ona değer veren bir kültürü yönetiyorlarsa; "Çekim-seçim-yıpranma" süreci, birbirine benzeyen çalışanlardan oluşan bir işgücü ile sonuçlanacaktır. Buna ek olarak, **faýda** süreçleri bu aşamada yine önemli bir hal almaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 70).

"Tam Bütünleşme Teorisi"; farklılıkları yönetmenin değişim temelli bir doğası olduğunu; birçok düzeyde, ilgili faktörlerin olduğunu ve bazı çabaların sistem düşüncesini gerektirdiğini kabul etmektedir. Model ayrıca, farklılıkların yönetimini destekleyecek ya da engelleyecek dört temel süreçle ilgili önerilerde bulunarak; uygulamacıları ve araştırmacıları, farklılıklarla ilgili çabaları nasıl devam ettirecekleri hakkında da bilgilendirmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 70).

2.4.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

Günümüzde işgücü farklılıklarından doğan problemler; değişen işgücü kompozisyonundan kaynaklanmamaktadır. Problemlerin kökeni; örgütlerin heterojen işgücünden, işletmenin her kademesinde faydalanma ve bu çalışanları örgütün tümüne etkin bir şekilde entegre etme konusundaki yetersizlikleridir (Cox, 1991: Fernandez, 1991'den akt. Mor Barak, 2000: 339). Bazı kurumlar, stratejik planlarında farklılıklarla ilgili amaçlarına yer vermekte ve tüm örgüt çapında politikalarını değiştirmektedirler. Ancak, bu değişiklikler örgütün sadece iç süreçlerine odaklanmaktadır. Mor Barak (2000) ise, örgütlerin farklılık kavramına ilişkin bakış açılarını sadece örgütle sınırlandırmamaları gerektiğini belirtmektedir. O'na göre, örgütün çevresini de kapsayan daha geniş sistemler dikkate alınmalıdır. Kapsayıcı örgüt politikaları ve eylemleri; birey düzeyinde işçilerden, çalışma örgütüne ve daha geniş olarak topluma kadar sistemin tüm kademelerine fayda sağlayabilir (Mor Barak, 2000: 339).

“Kapsayıcı örgüt”; sadece kendi işletmesinde çalışanların farklılıklarını kabul eden bir çalışma örgütüne işaret etmemektedir. Kapsayıcı düşünme konuya aynı zamanda, *toplumsal açıdan* yaklaşmaktadır. Buna göre, kapsayıcı örgüt; toplumda aktif rol alır, yoksul insanlarla çalışmaya destek veren kamusal programlara katılır ve küresel açıdan karşılıklı çıkarlara özen göstererek kültürler ve ulusal sınırlar arasında işbirliğine yönelir. Kapsayıcı bir örgütün özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mor Barak, 2000: 339-340):

- Kendi işgücündeki bireysel ve gruplararası farklılıklara değer verir ve bu farklılıklardan yararlanır.
- Etrafını çevreleyen toplumla işbirliği içindedir ve o topluma katkı sağlar.
- Çevresindeki dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.
- Ulusal ve kültürlerarası sınırları aşarak bireyler, gruplar ve örgütlerle işbirliği içine girer.

Mor Barak (2000) farklılıkların örgütler için iyi olup olmadığından çok farklılıkların nasıl etkin yönetilebileceği üzerine düşünmek gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda Mor Barak (2000), çalışma hayatında farklılıkları anlamak ve yönetmek için, ekosistem yaklaşımından hareketle, iki model önermiştir. “Değer tabanlı” ve “Uygulama tabanlı” olan bu iki modelde de, odak noktası olarak örgütsel

açından “Kapsama ve dışlama (*inclusion-exclusion*)” fikri temel alınmıştır (Mor Barak, 2000: 340).

Farklılıkların yönetimi konusuna ekosistem yaklaşımı ile bakmayı öneren Mor-Barak’a göre; farklılıkları *doğru* şekilde yönetebilmek için, *toplumsal sorumluluğu* göz ardı etmemek gerekir. Başka bir deyişle, örgütlerin tüm toplumu kapsayan destekleyici faaliyetlerde bulunmaları ve özellikle yoksul insan gruplarının yaşam standardını artırarak toplum refahını yükseltecek yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin, *yeni küresel ekonominin* farkında olmaları ve farklılıklarla ilgili faaliyetlerini ulusal sınırları dışına taşımaları gerekmektedir. Ekosistem yaklaşımının model geliştirme konusuna en önemli katkısı, araştırmacıları kapalı örgüt sistemleri yerine açık örgüt sistemleri açısından düşünmeye zorlamasıdır (Agars ve Kottke, 2004: 64-65).

“Örgütsel bilgiye ulaşabilme konusunda engellenmek ve karar verme gruplarından dışlanmak, günümüzde “Farklı” işgücünün karşı karşıya kaldığı en önemli problemlerden biridir (Fernandez, 1991; Greenhaus, Parasuraman ve Wormely, 1990; Ibarra, 1993, 1995; Kanter, 1977; Lincoln ve Miller, 1979; Morrison ve Von Glinow, 1990; O’Leary ve Ickovics, 1992). Kapsama ve dışlama şeklindeki eğilimlerin kökeni, sosyal psikoloji alanında yatmaktadır (Baumeister ve Leary, 1995). Mor Barak ve Cherin’e göre (1998), kapsama ve dışlama kavramları; “Bireylerin bilgiye erişme, çalışanlarla iletişim halinde olma, karar verme süreçlerine katılma ve bu süreçleri etkileme gibi kritik örgüt süreçlerine dahil olduklarını hissetme dereceleri”ni ifade etmektedir. Buna göre kapsama ve dışlama iki uç noktayı ifade etmektedir” (Mor Barak, 2000: 341).

“İşyerlerindeki sosyo-demografik özellikler üzerine gerçekleştirilen bazı araştırmalara göre; kadınlarla, ırksal ve etnik azınlık grup üyeleri; kendilerini, bilgi kaynaklarına erişme ve fırsatlara ulaşma gibi konularda dışlanmış hissetmektedirler (Cox, 1994; Ibarra, 1993; Martin ve Pettigrew, 1987; Miller, 1986; Morrison ve Von Glinow, 1990; O’Leary ve Ickovics, 1992). Kadınlarla azınlıkların; kısıtlı iş fırsatları, kariyer ilerlemelerinde ertelemeler ve yüksek işgücü devri oranları ile karşılaşmaları da benzer açıdan değerlendirilebilir (Morrison ve Von Glinow, 1990; O’Leary ve Ickovics, 1992; Tsui vd., 1992; Jackson vd., 1995)” (Mor Barak, 2000: 341-342).

Herkese eşit fırsatlar yaratmanın önemli bir ulusal değer olarak benimsendiği ülkelerde; toplumda başarı sağlayamamış bireylere ekonomik fırsatlar yaratmak ve

adaletli davranmak doğru ve etik bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Cox, 1994'den akt. Mor Barak, 2000: 342). Bu doğrultuda örgütlerin de, bireysel farklılıkları kabul eden ve cesaretlendiren bir örgüt kültürü yaratmaları ve bu kültürleri sürdürmeleri; başka bir deyişle, "Kapsayıcı örgütler" olmaları gerekmektedir (Mor Barak, 2000: 342).

Kapsayıcı bir örgüt olabilmek için değer tabanlı model: Kapsayıcı örgüt, bir *değerler setini* ifade etmektedir. Kapsayıcı örgüt; politika ve uygulamalarını, bu değerler seti ile sürdürmektedir. Konuya ekosistem bakış açısı ile yaklaşıldığında; çeşitli örgüt kademelerine ait olan bu değerler hem mikro hem de makro düzeyde ele alınmaktadır. Bir bireyin davranışları gibi, bir örgütün de eylemleri; *açık veya örtük* değerleri sayesinde gelişmektedir. Şekil 2.4.'de de görüleceği gibi, modelde; bir tarafta kapsayıcı bir örgütü sürükleyen değerlere, diğer tarafta da dışlayıcı bir örgüte yön veren değerlere yer verilmektedir. Gerçek hayatta, bu uç örneklerle rastlamak pek mümkün değildir. Genellikle örgütlerin çoğunluğu bu iki uç arasında bir yerlerde yer almaktadır (Mor Barak, 2000: 342).

Şekil 2.4. Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Değer Tabanlı Model

	Değer Sistemi		
		Dışlama	Kapsama
	Sistem Düzeyi		
	<i>Mikro</i>		
Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve örgütler	Önceden belirlenmiş değer ve normlara uyma	Çoğulcu ve birlikte yeniden geliştirilen örgüt kültürü
Örgüt-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	Örgütler ve toplum	Örgüt dışında sadece finansal paydaşlara karşı sorumlu hissetme Örgüt içine odaklanma	Toplumun tüm sistemlerini paydaş olarak tanımlama Hem örgüt içine hem dışına odaklanma
Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık	Devlet	Yoksul insanlara “Kullanılabilir-atılabilir” işgücü mantığıyla yaklaşma	Yoksul insanlara “Yukarıya doğru kariyer ilerleme potansiyeli yüksek” işgücü olarak bakma
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Uluslararası	Kültüre özgü Rekabet odaklı Ulusal düzeyde	Çoğulcu İşbirliği odaklı Karşılıklı küresel çıkarılara odaklı
	<i>Makro</i>		

Kaynak: Mor Barak, 2000, s. 342.

Şekil 2.4.’de özetlenen bu modelde; örgütün değer sistemi; dışlama ve kapsayıcılık skalasında, dört sistem düzeyi (örgüt, toplum, devlet, uluslararası) içinde açıklanmaktadır. Bu düzeylere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Mor Barak, 2000: 343):

- “Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar” seviyesi, örgütün kendi çalışanları ile kurduğu ilişkileri yansıtmaktadır. Dışlayıcı bir örgütte; tüm çalışanların örgütte hali hazırda var olan değerlere ve normlara uyması beklenmektedir. Kapsayıcı bir örgüt ise, çoğulcu değer sistemine önem vermektedir. Örneğin, dışlayıcı bir örgüt; işe yeni başlayan çalışanlarına verdiği bir günlük oryantasyon kapsamında; çalışanlarına uymaları gereken normları açıklar ve örgütün onlardan beklentilerini aktarır. Bu yaklaşımda, “Biz burada bu işleri böyle yaparız” anlayışı hakimdir. Kapsayıcı bir örgütte ise, sürekli “Açık

yönetim”⁸ şeklinde *karşılıklı* iletişime dayanan yöntemler kullanılır. Kapsayıcı örgütte, örgütün norm ve değerleri; çalışanların norm ve değerlerine uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlenebilir.

- “*Örgüt-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık*” seviyesi; örgütün, kendisini çevreleyen toplumun bir parçası olması ile ilgilidir. Dışlayıcı bir örgüt anlayışı; toplumla örgüt arasında bir ilişki görmemektedir. Çünkü, örgüt dışında sadece finansal paydaşlarına karşı bir sorumluluk hissetmektedir. Kapsayıcı bir örgüt, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ikili sorumlulukları olduğunu düşünmektedir.
- Üçüncü seviye olan “*Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık*” anlayışı; yoksul insanların çalışma hayatına kazandırılması ve iyileştirmeler yapılması amacıyla örgüt politikalarına yön veren değerlere işaret etmektedir. Dışlayıcı bir değer sistemine sahip örgütlerde; yoksul çalışanlara “Kullanılabilir ve atılabilir” işgücü şeklinde bakılmaktadır. Kapsayıcı değer sistemine sahip örgütlerde ise, bu çalışanlara mobilitesi yüksek işgücü olarak yaklaşılır. Sonuç olarak, kapsayıcı bir örgüt, bu çalışan gruplarına yönelik eğitimler düzenlemek ve iş başında eğitimlere ağırlık vermek gibi faaliyetlere yatırım yaparken; dışlayıcı örgütler, bu çalışanlara iş vermeye ve yerlerine başkalarını almak için de onları işten çıkarmaya her zaman hazırdırlar.
- Dördüncü seviye olan “*Küresel ekonomi ve kapsayıcılık*”, örgütlerin uluslararası işbirlikçileri ile ilgili konumlarını ifade etmektedir. Dışlayıcı örgütler; tek bir kültüre özgü, rekabet odaklı ve ulusal çıkarlarla ilgilenen bir örgütü ifade etmektedir. Kapsayıcı örgüt ise, işbirlikçi bir anlayışla ulusal sınırları aşmakta ve küresel açıdan karşılıklı çıkarlara önem vermekte ve çoğulcu bir anlayış sergilemektedir.

Uygulama tabanlı model: Kapsayıcı bir örgüt anlayışına ilişkin değerlerin örgüte uyarlanması, hem örgüt hem de çalışanlar için önemli faydalar sağlayabilir. Ancak, bu süreçte önemli zorluklar ve engellerle karşılaşmak mümkündür (Mor Barak, 2000: 343) (Bknz. Şekil 2.5.).

⁸ Çalışan toplantıları ve e-posta sistemleri aracılığıyla çalışanların beklenti ve düşüncelerini öğrenme amaçlı yönetim anlayışı

Şekil 2.5. Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Uygulama Tabanlı Model

	Sistem Düzeyi	Faydalar		Engeller
	<i>Mikro</i>	<i>Birey</i>	<i>Örgüt</i>	
Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve örgütler	Terfiler, iyileştirmeler İş doyumu Refah	Düşük işgücü devri ve işe devamsızlıkların azalması Potansiyel çalışanların etkilenmesi “Farklı” müşteri popülasyonuna erişim	Ayrımcılık Önyargı Güç sahibi olma
Örgüt-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	Örgütler ve toplum	Eğitim İstihdam Topluma daha fazla hizmet	Kurum imajının gelişmesi İşe almalarda ve iş anlaşmazlıklarında avantajlı konumda olma	Verimliliğin kanıtlanması yönünde ekonomik baskılar Kısıtlı işletme vizyonu (kısa vadeli ve örgüt içine odaklı)
Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık	Devlet	İstihdam İş olanaklarının artması	Potansiyel çalışan aday havuzlarının genişlemesi İşine sadık işgücü Müşteri ilişkilerinde gelişme	Genel fotoğrafı yanlış kavrama Sosyal yardım talep edenlere karşı kalıp yargılar oluşturma
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Uluslararası	Uluslararası iş fırsatları	Coğrafik pazarlarda genişleme Ekonomik faaliyetlerde artış	Uluslararası iletişimde, kültürel ve ulusal engeller Expatriatların (kendi vatanından başka yerde çalışan personelin) iyi yetiştirilmemesi
	<i>Makro</i>			

Kaynak: Mor Barak, 2000, s. 344.

Şekil 2.5.'de özetlenen uygulama tabanlı model de; dışlama ve kapsayıcılık skalasında, dört sistem düzeyi (örgüt, toplum, devlet, uluslararası) içinde, kapsayıcı örgüt modelinin uygulanmasıyla elde edilebilecek faydaları ve uygulamada karşılaşılabilecek engelleri açıklamaktadır.

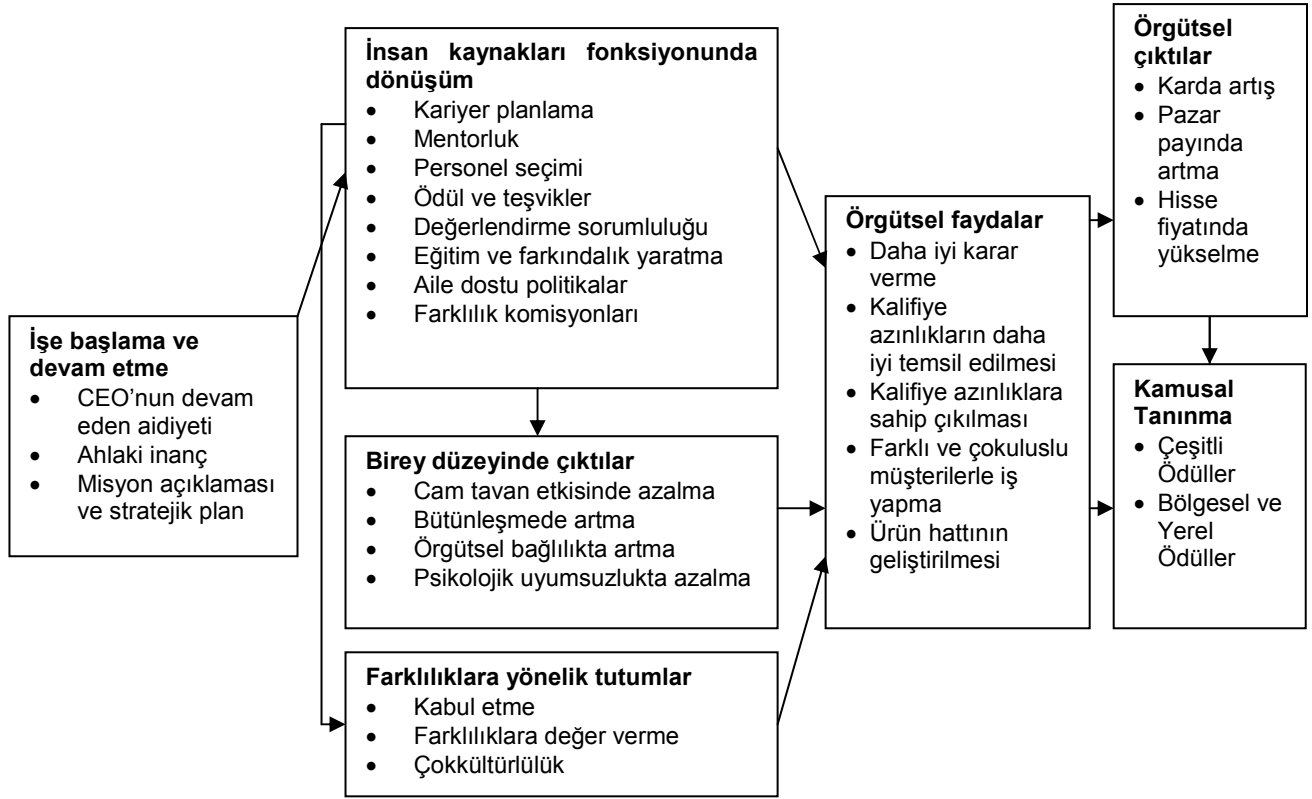
2.4.5. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde yer alan modellerden bazıları, özel olarak örgüt fonksiyonlarına ve örgütsel çıktılara (sonuç değişkenlerine) odaklanmaktadır. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in bütünleştirilmiş modeli, Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli, Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli ve Pitts'in Modeli, bu modeller arasında sayılabilir. Bu modellerle ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

2.4.5.1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999) tarafından ileri sürülen bu modelde (Bütünleştirilmiş model), farklılıkların yönetimi; "Demografik, etnik ve kişisel farklılıkların değerini artıracak şekilde tasarlanmış, örgüt kültürünün tam anlamıyla değişimi" şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılıklara değer verecek şekilde tasarlanmış kültürel değişimi başarmak için, var olan süreçlerin ve uygulamaların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu düzenleme sürecine özellikle insan kaynakları fonksiyonundan başlanmalıdır. Bütünleştirilmiş modelde, farklılıkların sonuçlarının olumlu olması için gereken spesifik faktörlere yer verilmektedir. Şekil 2.6.'da görüldüğü gibi, CEO'ların işe alınması ve işe devam etmesi, insan kaynakları işlevinde değişime neden olmakta, azınlık ve çoğunluk gruba ait bireyler için olumlu sonuçlar yaratmakta ve farklılıklara ilişkin pozitif tutumlar geliştirmektedir. Etkin bir şekilde yönetilen farklılıklar, eninde sonunda önemli örgüt çıktılarına etkilemektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 66-67).

Şekil 2.6. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Farklılıkların Etkin Yönetimine İlişkin Modeli (1999)



Kaynak: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 67.

2.4.5.2. Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aramışlardır:

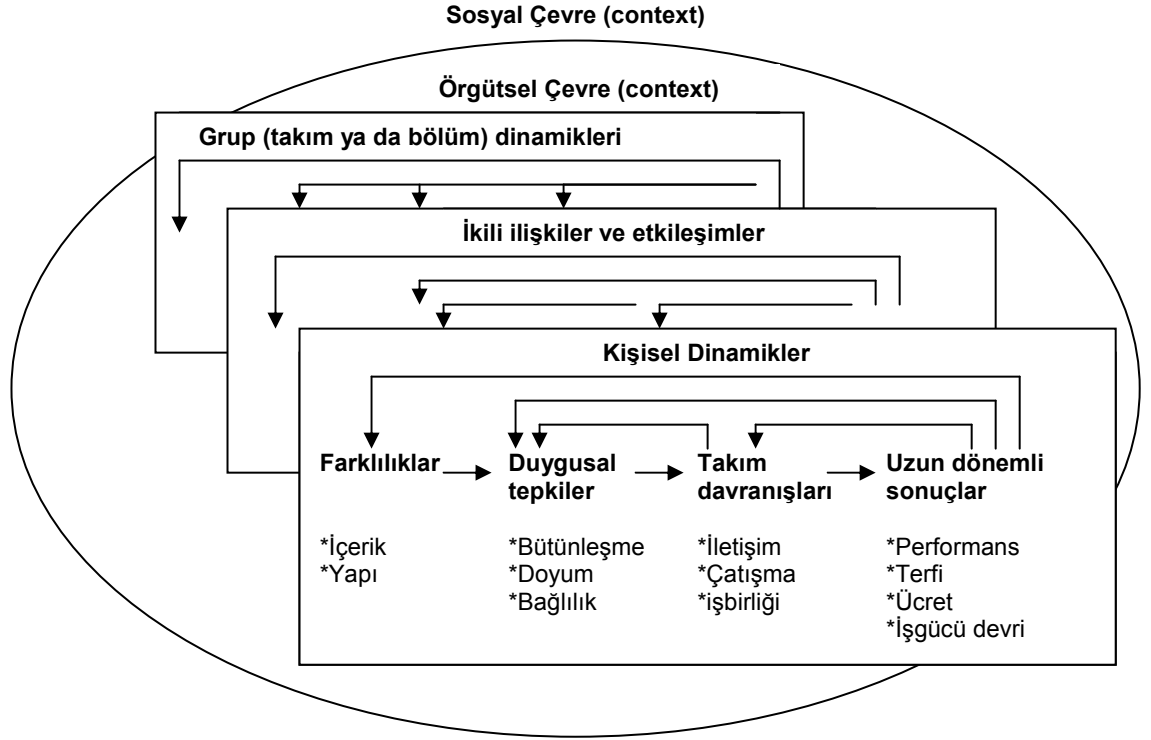
- Farklılık araştırmacıları yıllar boyunca hangi kişisel özellikler üzerinde çalışmışlardır?
- Farklılıkların takımlar ve örgütler için yarattıkları sonuçlarla ilgili neler öğrenilmiştir?
- Farklılıkların yarattığı etkileri biçimlendiren durumsal ve çevresel koşullar hakkında neler öğrenilmiştir?
- Araştırmalar, farklılık olgusunun özünde var olan çok seviyeli karmaşıklıklara nasıl işaret etmişlerdir?

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003), bu sorular temelinde, farklılık dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için “Çok katmanlı model” ismiyle bir model geliştirmişlerdir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 803):

Araştırmacıların ilgi duydukları özellikler; işle ilgili farklılıklar (task oriented diversity: işlev, eğitim gibi, işletmelerde ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerle ilgili farklılıklar), ilişkilerle ilgili farklılıklar (relations oriented diversity: yaş, cinsiyet ve ırk, etnik köken gibi kişilerarası ilişkileri şekillendiren ancak performans üzerinde doğrudan bir etki yaratmayan farklılıklar), gözlenebilir farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi) ve derin düzey farklılıklar şeklinde sıralanmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 804).

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003), farklılıklarla ilgili yapılmış olan çalışmaların % 79'unun takım düzeyinde, % 13'ünün ise örgüt / işletme düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal düzey, inceledikleri çalışmaların dışında kalmıştır. Bu araştırmacılar ayrıca, farklılıklarla ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğunluğunun sonuç değişkeni olarak performansa odaklandığını, sosyal süreçleri ve duygusal tepkileri geri planda bıraktıklarını belirtmektedir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 818).

Şekil 2.7. Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Çok Katmanlı Modeli (2003)

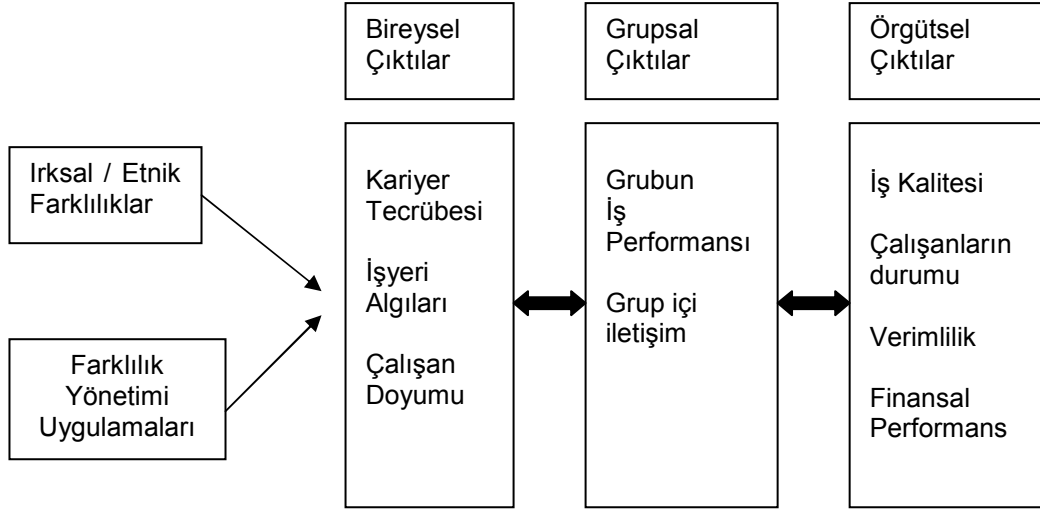


Kaynak: Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003, s. 803.

2.4.5.3. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004) tarafından öne sürülen; özel olarak "ırksal / etnik farklılıklar"la ilgili olan ancak tüm farklılık boyutlarına da uyarlanabileceği belirtilen model Şekil 2.8.'deki gibi şematize edilmektedir (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004: 962):

Şekil 2.8. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Irksal ve Etnik Farklılıkların Örgütsel Davranışa (Birey, Grup, Örgüt Düzeyi) Etkilerine İlişkin Modeli (2004)



Kaynak: Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004, s. 962

Örgütsel davranış disiplini; yönetim uygulamalarının birey, grup ve örgüt düzeyinde çıktıları etkilediği (Robbins, 1998) anlayışından hareket etmektedir. Örgütsel davranış bakış açısıyla hareket eden yazarlar, bu modelde farklılık yönetimi uygulamalarının; birey, grup ve örgüt düzeyindeki çıktıları etkilediğini vurgulamaktadır. Birey düzeyindeki çıktılar; kariyer tecrübeleri, işyeri algıları ve iş doymu şeklinde sıralanmaktadır. Grup düzeyindeki çıktılar; grubun görev performansı, grup içi çatışma ve iletişim şeklindedir. Örgüt düzeyindeki çıktılar ise; personel seçimi, işgücü devri, işe devamsızlık, doyum ve verimlilik şeklinde sıralanmaktadır (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004: 962).

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004) yaptıkları literatür araştırmasında; ücret ve hiyerarşik pozisyonu da içeren kariyerle ilgili çıktılarda, etnik farklılıkların varlığını destekleyen sonuçlar bulduklarını belirtmektedirler. Ayrıca etnik farklılıkların, işyeri algılarında da etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, azınlıklar kendilerini örgüt tarafından daha az "Kabul edilir" görmekte, daha az takdir edildiklerini ve mentorluk uygulamalarına daha zor ulaşabildiklerini düşünmekte, kariyerlerinden daha az tatmin olmakta ve işyerinde daha çok stres yaşamaktadırlar. Dahası, etnik gruplar diğer etnik grupların deneyimlerini anlamak ve algılamak

konusunda da zorluk çekmektedirler (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004: 964).

Etnik farklılıklar grup performansını, etkin işleyen liderlik ve iletişim süreçleri aracılığıyla artırabilmektedir. Nitekim literatüre göre, çalışma gruplarında avantaj sağlamak için farklılıkların artırılması zor ve karmaşık bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004: 965).

2.4.5.4. Pitts'in Modeli

Farklılıkların yönetimi kavramının çok yönlü bir kavram olduğu ve bu dikkate alınarak tanımlanması gerektiği belirten Pitts'e göre (2006); farklılıkların yönetimi anlayışı üç boyut içermektedir. Bu boyutlar; "**Personel seçimi programları, kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar, pragmatik yönetsel politikalar**" şeklinde sıralanmaktadır. Bu boyutlar aynı zamanda, farklılıkların performans üzerindeki etkisini düzenleyen veya etkileyen boyutlardır. Eğer bir örgüt farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek istiyorsa, birinci boyut olarak ifade edilen "Personel seçim süreci" kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Nitekim, bir örgütün homojenlik ve heterojenlik düzeyini belirleyen, personel seçimidir (Pitts, 2006: 253).

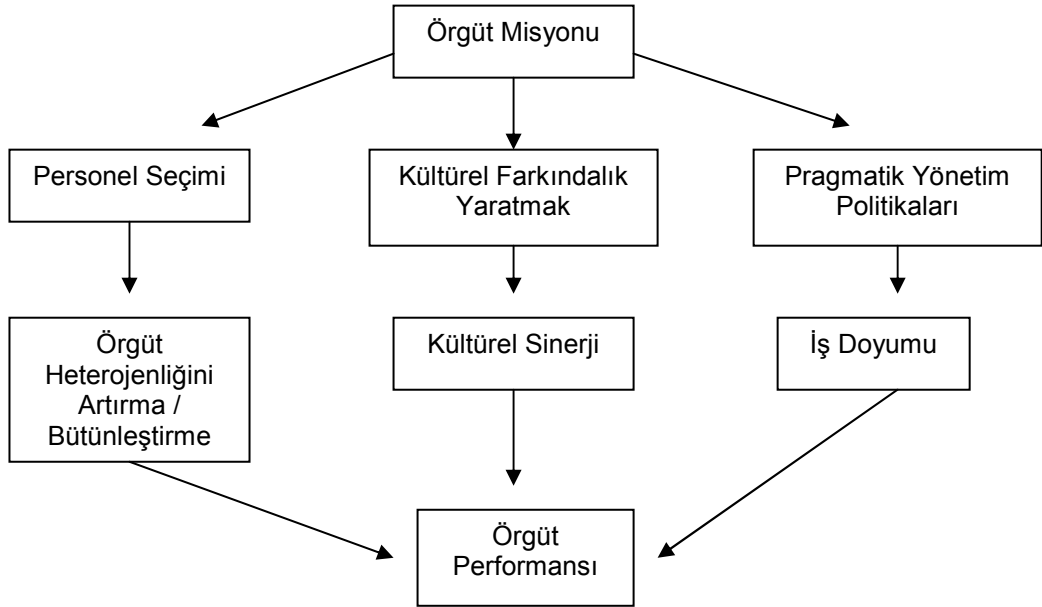
Farklılıklara değer veren çalışanlar; "Farklı" insanlarla daha etkin çalışabilirler, kültürel sinerji yaratılmasına katkıda bulunurlar ve daha iyi iş çıktıklarına ulaşmak için farklılıkları avantaj yaratacak şekilde kullanırlar. Farklılıklara değer vermeyen çalışanlar ise, kültürel farklılıklarla ilgili bir şeyler öğrenmeyi değersiz bulurlar, çatışmaya neden olurlar, çalışma gruplarını parçalara bölerler ve kültürel sinerjinin yaratılmasına katkı sağlayamazlar. "Kültürel farkındalığın" örgütlerde nasıl bir etki yarattığı, özellikle "Farklılıkların yönetiminin etkileri" konusuna ilgi duyan araştırmacılar için geçerli ve önemli bir araştırma konusu olarak düşünülmektedir (Pitts, 2006: 253).

Tam anlamıyla bir farklılık girişimi, aynı zamanda çalışanların iş doyumunu artıracak pragmatik ve işlevsel yönetsel politikalar içermelidir. Yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri ya da diğer düzenlemeler; sıkı bir "Tam zamanlı çalışmaya" uyamayan çalışanlar için tercih edilebilir (Kellough ve Naff, 2004; Saltzstein vd., 2001'den akt. Pitts, 2006: 254). Bu tür politikaları benimseyen örgütlerin, daha fazla personel seçeneğine ulaşma şansları vardır. Belki de böylece, daha iyi personel seçeneklerine ulaşmak da mümkün olabilir (Pitts, 2006: 254).

Bu üç temel fonksiyon, Pitts'in (2006) farklılıkların yönetimine ilişkin ileri sürdüğü kapsamlı modeli biçimlendirmektedir. Şekil 2.9.'da da belirtildiği gibi, tüm farklılık yönetimi uygulama veya girişimlerinin kökeni, örgüt misyonudur. Yukarıda aktarılan üç boyutun üç farklı örgütsel çıktıyla ilişkisi vardır. Nihai sonuç ise, örgütsel performanstır (Pitts, 2006: 254).

Bu model, sebep-sonuç ilişkisi ortaya koyan bir model olmasına rağmen, dolaylı olmayan bağlantıları göz ardı etmektedir. Örneğin, personel seçimini dolaysız şekilde kültürel sinerjinin varlığı ile ilişkilendirmek mümkündür. Ancak kültürel sinerjinin oluşması için literatürün önerdiği birincil güç, personel seçimi değildir (Pitts, 2006: 254-255).

Şekil 2.9. Pitts'in Farklılıkların Yönetimi Modeli (2006)



Kaynak: Pitts, 2006, s. 254.

Farklılıkların yönetiminin gelişimi ve farklılık yönetimi modellerinin etkin şekilde uygulanması genellikle yavaş olmaktadır. Çünkü, farklılıkları yönetmekle sağlanan faydalar, uzun vadede ortaya çıkmaktadır. Genellikle örgüt liderlerine bunu ifade etmek ve konuya ilişkin sorumluluk taşımalarını sağlamak oldukça zordur. Örgütlerin, farklılıkların yönetimi yaklaşımları etkinleştirildiğinde ortaya çıkacak değer farkında olmalarını sağlamak kolay bir iş değildir. Ayrıca, farklılıklara değer verilmesi gerektiğine inanan insanlar, örgütsel farkındalık yaratma denemelerinde ve daha önemlisi farklılıkları yönetmeye yönelik girişimlerine başladıklarında çeşitli engellerle karşılaşabilmektedirler (Agars ve Kottke, 2004: 77).

Son on yıl, farklılıkların yönetimi konusuyla ilgili model geliştirme sürecinde önemli gelişmelere sahne olmuştur. Farklılıklara değer veren örgütlerin özelliklerinin neler olduğu konusunda güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır. Ancak, farklılıkları yönetme konusunda başarılı veya başarısız olmanın altında yatan *süreçleri* açıklama yönündeki çabalar pek sonuç vermemiştir. Bu konuya ilişkin, çeşitli disiplinlerden gelen teorisyenler ve araştırmacılar değerli katkılar yapmaya devam etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 75, 77).

2.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ METAFORLAR – MİTLER VE SÖYLEMLER

2.5.1. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Metaforlar ve Mitler

Bu kısımda, farklılık literatüründe sıklıkla vurgulanan ve Amerika kökenli bazı metafor ve mitlerle ilgili açıklamalara yer verilmektedir. Bu mitler; “Meritokrasi⁹ miti, renk körlüğü ideali ve erime potası metaforu” şeklinde sıralanabilmektedir.

Örgütsel efsaneler, kahramanlar ve diğer kültürel yapılar gibi metaforlar ve mitler de, örgüt kültürünü oluşturmaya ve korumaya yardımcı olmaktadır. Metaforlar ve mitler aynı zamanda, örgütün faaliyet gösterdiği toplumun değerlerini de güçlendirmektedir. Ayrıca, örgütlerdeki uygulamalar, varsayımlar, inançlar ve mitler aslında hiçbir zaman tarafsız değildir. Aksine, bunların hepsi “Güç” için verilen sosyal ve politik mücadelenin bir yansımasıdır. Örgütlerin hem içinde hem dışında farklılıklara direnç gösteren bu mitlerin, nasıl büyük toplumsal inançlara

⁹ Meritokrasi; yeteneğe göre mevki verme sistemi şeklinde açıklanmaktadır.

dönüştürülerek yaygınlık kazandığı da ayrıca sorgulanmaktadır (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 48).

2.5.1.1. Meritokrasi Miti

Meritokrasi miti (myth of meritocracy), yeteri kadar çalışan herkesin başarılı olabileceğini varsaymaktadır. Başka bir deyişle, hayatta durduğumuz yerler, işlerimize yaptığımız yatırım miktarının bir fonksiyonu olarak algılanmaktadır. Bu mitin altında yatan varsayım, başarı için gereken tek şeyin *çaba* olduğudur. Bu doğrultuda, başarısızlık da; yetenek yoksunluğu veya başarı için gösterilen çabanın azlığı ile ilgilidir. Bu mit, genellikle azınlıklara ve kadınlara karşı bir darbe gibi kullanılmaktadır. Çünkü kadınların ve azınlıkların örgütte düşük kademelerdeki pozisyonları, onların yeteneklerinin ve / veya çabalarının mantıklı bir uzantısı olarak görülmektedir. Bu mit, örgüt içinde ve dışında işleyen sömürü ve dışlama olaylarının yarattığı etkileri dikkate almamaktadır. Meritokrasi mitini destekleyenler, bireyciliği benimsedikleri için; “Yaşamda başarılı olmak, yalnızca doğuştan gelen yeteneklere ve çalışkanlığa bağlıdır” şeklinde bir inanişaya sahiptirler. Meritokrasi mitine uyum sağlayanlar; renk, cinsiyet ve cinsel özelliklere bağlı olarak insanlara bazı fırsatlar yaratma ya da bu nedenlerle onları baskılama gibi *baskı ve ayrımcılık* sistemlerinin varlığını yadsımaktadırlar (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 48-49).

2.5.1.2. Renkkörlüğü İdeali Miti

Renkkörlüğü ideali mitine (myth of the colorblind ideal) göre, ırk gibi bireysel farklılıklar önemsiz oldukları için görmezden gelinmelidir. Bu mit pozitif bir mit gibi gözükse de; bireysel farklılıkları, kültürü ve azınlıkların durumlarını görmezden gelmek çoğu zaman azınlık grupları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Renkkörlüğü yaklaşımı, farklılıklara karşı durmakta ve ırk konusunda tartışmayı veya ırk konusuna değinmeyi tabu olarak kabul etmektedir. Bu bakış açısı, baskın grubu “Hepimiz aynıyız ve farklılıklar çok da önemli değil” mesajıyla desteklemekte, güçlendirmektedir (Shofeld, 1986’dan akt. Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 49).

Bu yaklaşım, ilk aşamada gerginlikleri ve çatışmaları azaltıyor gibi gözükabilir. Ancak, ırkçılık gibi konulara değinmemek yönündeki tabularla mücadele etmeyi reddetmek gibi bir eğilimin doğmasına neden olabilir. Böylece, aslında özünde iyi olan ancak ayrımcılık tavırlarıyla hareket etmeye eğilimli ırkçılar için uygun bir çevre yaratır (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 49-50).

Örgütlerde, renkkörlüğü bakış açısının benimsenmesi; farklılıklara yatırım yapma konusunda başarısızlığa yol açar. Daha önce tartışıldığı gibi, farklılıkların farkına vararak ve farklı grupların örgüt için yapabileceklerini anlamak yönünde bir anlayış kazanarak, örgüt yaşamının bazı yönleri geliştirilebilir. Buna karşıt olarak renkkörlüğü bakış açısı, farklılıklara (yüzeysel farklılıklara) ve farklılıkların getirdiği faydalar ve değerlere (derin farklılıklar) önem vermemektedir (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 50).

2.5.1.3. Erime Potası Metaforu

Renkkörlüğü perspektifine paralel olan bir Amerika metaforu da; her ülke, millet, ırk, din, renk, milliyetten gelen insanların bir araya geldiği ve bir uyum içinde yaşadıkları yeri ifade eden, “Erime potası”dır (melting pot metaphor). Bu inanış, herkesin kendi orijinal kimliğini otomatik olarak “Amerikan” kimliğinden yana olacak, ırk ya da renkten yoksun ulusal kimlik oluşturacak şekilde bir kenara bırakacağını varsaymaktadır. Bunun altında yatan ve genellikle fark edilmeyen bir gereklilik; azınlıkların, baskın Amerikan kültürü içinde (beyaz, erkek vb.), kendi kültürlerinden hiçbir iz bırakmadan asimile edilmesidir. Bu asimilasyonun, yabancı bir kültüre uyum sağlamaya zorlanan insanlar üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı konusu üzerinde pek durulmamıştır. Ayrıca, bu insanlar aynı zamanda, yerleştikleri yerdeki kültürün bir ürünü olan dergiler, gazeteler, haberler, ders kitapları ve sınıflarda, kendi öz kültürlerinin çarpıtıldığına, marjinalleştirildiğine ya da gözden kaçırıldığına rastlamaktadırlar (Hacker, 1995’den akt. Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 50). Buna ek olarak erime potası metaforu, tüm insanların Amerikan kimliğine hemen kabul edildiğini belirtmektedir ki çoğu zaman bu durum böyle olmamaktadır. Sonuç olarak, bireyler tam anlamıyla asimile edilemediğinde ise; baskın kültür tarafından, soğuk, uzak veya belirli yönlerden sapkın olarak algılanmakta ve dışarıda bırakılmaktadır. Bu da, özellikle azınlıkların sahip oldukları kaynakların kısıtlanmasına yol açmaktadır (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 50).

“Erime potası metaforu ve bunun sonucu olan *dışlama döngüsü* hakkındaki tartışmalara ilişkin Wildman (1996) şöyle demektedir: “Amerikan kültüründe, erime potası imajı etkilidir. Erime potası, asimilasyonun devam ettirdiği güçlü bir pozitif imaja sahiptir. Baskın kültürün dışarıdaki diğerleri için mesajı “Bizimle eriyin, bizim gibi olun, ya da kendinizi tehlikeye atarak başarısız olun” şeklindedir. Bu dar kafalılık; çalışanların doyumsuz ve verimsiz olmalarına, yüksek işgücü devrine ve

bütünsel örgüt performansının düşmesine neden olmaktadır (Thomas ve Ely, 1996). “Birçokları bugünün Amerika’sını; bir kazandan çok, bir *mozaik* olarak görmeyi tercih etmektedirler” (Hacker, 1995). Farklılıklar, bir toplum için, tüm fertlerin topluma katkısı anlaşılmaya ve takdir edilmeye başlandığından beri, erime potası metaforunda tasvir edilen asimilasyondan çok daha faydalıdır. Nitekim hiç kimsenin tek bir kimlik içinde erimediğini ve erimemesi gerektiğini fark etmek gerekmektedir (Wildman, 1996)” (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 50-51).

Geleneksel olarak, erime potası metaforu; Amerikalıların farklı ve birbirinden ayrı varlıklar olarak çalışmaya başladıklarını ileri sürmektedir. Ancak bu metafora göre; zaman içinde, herkesin birbirini sürekli şekilde etkilemesiyle, farklılıklar yok olmaya başlamaktadır. “E Pluribus Unum” (Birçoktan tek’e / One from many) sloganı bu temaya işaret etmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1).

Meritokrasi miti, renkkörlüğü ideali ve erime potası metaforu; farklılıkları teşvik etmeyen, homojenliğe ayrıcalık tanıyan ve baskın grubun normlarını tanımlayan sosyal bir iklim yaratmıştır (William ve Davis, 1996’dan akt. Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 50). Bu inanç sistemleri, farklılık mitlerinin varlığının ve sürdürülebilirliğinin sosyal açıdan kabul edilebilirliğine yardımcı olmaktadır. Farklılık çabaları; adaletsiz, eşitliğe aykırı ve sosyal ideallerle tutarsız şekilde konumlandırıldığında; sosyal açıdan kabul edilebilirlik azalmaktadır. Öncelikle bu ideallerin kendileriyle baş etmek gerekmektedir. Örgütler toplumun küçük birimleridir. Bu örgütlerde çalışan insanlar; örgüte gelirken, tutumlarını, inançlarını ve sahip oldukları kalıp yargıları beraberlerinde getirirler. Toplumda olanlar genellikle çalışma yaşamına yansımaktadır. Bu doğrultuda örgüt liderleri farklılıklar için, örtük veya açık ayrımcılıkların teşvik edilmediği, bir iklim yaratmalıdırlar (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 50-51).

2.5.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Söylemler

Farklılıkların yönetimi ile ilgili son 10-15 yılda gelişen literatür daha derinden incelendiğinde, bu anlayışın birkaç söyleme dayandırıldığına rastlanmaktadır. Bu söylemlerin çoğu küreselleşme ile ilgili olup, literatürde adalet ile ilgili söylemlere de rastlanmaktadır. Diğer yönetim kavramlarından farklı olarak, farklılıkların yönetimi kavramı; sadece işletmeleri başarıya ulaştıracak yolların ne olduğunu belirlememektedir. Farklılıkların yönetimi, tarihsel kökeninin bir sonucu olarak; hem eşitliğin hem de işletme başarısının nasıl sağlanabileceğini göstermekte ve bu iki

yaklaşımın birleştiği bir “Kazan-kazan” durumunu betimlemektedir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 532).

Çalışmanın bu kısmında, farklılıkların yönetimi literatüründe yer alan dört farklı söyleme yer verilmektedir: İnsan sermayesi (entellektüel sermaye – human capital), kültürel sermaye (cultural capital), öğrenme ve sinerji (learning and synergy) ve sosyal adalet (social justice). Bu söylemler, insan kaynaklarında farklılaşma yaratmakta ve “Farklılık”, “Diğerleri” gibi olguların çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmalarına yol açmaktadır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 533).

2.5.2.1. İnsan Sermayesini Kullanmak

Farklılıkların yönetiminin gelişmesinin en önemli nedenlerinden birisi, Batı toplumlarındaki demografik gelişmelerdir. Amerika’da, toplumun yaşlandığı ve göçlerin artmasıyla işgücü havuzunun daraldığı görülmektedir. Amerika’da gerçekleştirilen demografik analizlere göre; “Normal” (aile geçindiren beyaz erkek) olarak kabul edilen 20-59 yaş arasındaki erkek işgücü sayısının azalacağı, “Azınlıkların” (kadınlar, teni renkli insanlar, yaşlılar vb.) oranının ise artacağı öngörülmüştür (Johnston ve Packer, 1987). Bu nedenle, bu grupların artık “Azınlık” olduğunu söylemek bile anlamsızdır. Bu doğrultuda, insan sermayesine ulaşabilmek için işletmeler, doğru insanı işe alma sürecini engelleyen ayrımcılıklarla savaşmak ve daha kapsamlı işe alma süreçlerini uygulamaya koymak zorundadırlar (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 533).

Bu söylem, bireylerin hepsinin aynı olduğu varsayımını benimsemektedir. Buna göre karar verme konusunda dikkate alınması gereken, “Farklı” insanların sahip oldukları değerlerdir, diğer farklılıklar dikkate alınmamaktadır. Sonuç olarak, farklılıklardan kaynaklanan değerler değil, yeteneklerden kaynaklanan değerler önem taşımaktadır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 533).

2.5.2.2. Kültürel Sermayeyi Kullanmak

Farklılıkların yönetimi literatüründe yer alan diğer bir argüman, küreselleşme tartışmaları üzerinden gelişmektedir. Küreselleşme, coğrafik mesafelerin daraldığına ve ulusal kültürlere ya da coğrafik unsurlara aşırı bağılıkların yok olduğuna işaret etmektedir. Küreselleşme, işletmelerin; ürünlerini, tedarikçilerle ilişkilerini ve pazarlama faaliyetlerini çok kültürlü pazarlara uyarlamalarını gerektirmektedir. Kültürlerarası yetkinliklere sahip çalışanlar, sahip oldukları bilgi yönünden rekabetçi avantajın temel anahtarı olarak görülmektedir. Bu çalışanlar, kültürel farklılıklar hakkında sahip oldukları bilginin avantajından faydalanarak, işletmelerin yeni pazarlara ulaşabilmelerine yardımcı olurlar (Leung vd., 2000'den akt. Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 534). Benzer şekilde düşünüldüğünde; bir işyerinin kültürel açıdan farklılaşması da, sosyal paydaşların işletmeye ortak olması için, bir "Marka" gibi de kullanılabilir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 534).

Yeni pazar koşullarına etkin bir şekilde uyum sağlayabilme konusunda işletmenin sahip olduğu yetkinlikler, odak noktası haline getirilmiştir. Bu aslında etkililik ve buna nasıl ulaşılacağı ile ilgili bir söylemdir. Ancak insan kaynakları bakış açısı farklıdır. Kültürlerarası (transcultural) deneyimlere sahip insanlardan, işletmeye özel katkılar sağlamaları beklenmektedir. Buradaki odak noktası, çalışanların farklılıkları ve bu çalışanların örgütün bütünsel amaçlarına nasıl olumlu şekilde katkı sağlayacaklarıdır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, hangi özelliklere ihtiyaç duyulduğuna ilişkin ayırd edici olmalıdır. Başka bir deyişle, farklılıklara değer verilmeli, aynı zamanda bu farklılıklar düzenlenmelidir. Kültürlerarası geçmişi olan insanlar genellikle, pazarın kültürel bölümlerini yansıtacak pozisyonlara yerleştirilmektedirler. Japon bir kadın, Japon pazarları ile ilgili olan işler için uygun görülmektedir. Türk kökenli bir adam da benzer şekilde, Türk müşterilerle ilgileneceği bir işe verilmelidir. Dahası, kültürlerarası geçmişi olan insanlar, bu geçmişlerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu söylem, örgütlerin etnik ve kültürel açıdan bölümlendirmeye gitmesini desteklemektedir. Ancak bu durumun, tek kültüre yönelmeyi ve kalıp yargıları tetikleme olasılığı bulunmaktadır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 534).

2.5.2.3. Öğrenme ve Sinerji

“Üçüncü argüman, temel bir sosyal davranışa işaret etmektedir. Bu davranış, bireyselleşmenin artması, değişim için sürekli araştırmaların yapılması ve kişisel yansıtmadır. Bu, insan kaynakları yönetimindeki yeni eğilimlerden etkilenmektedir ve “Öğrenen örgütler” kavramında kendini bulmaktadır (Senge, 1990). Her bir bireyin sahip olduğu farklılıklar, bireylerin sürekli şekilde birbiriyle mücadele ettiğini vurgulamaktadır. Bu durum, dinamik öğrenen örgütler yaratmanın temeli olarak görülmektedir. Bireylerin “Biricikliği” vurgulanmakta, ancak bu bireylerin sinerji yaratmak, yenilik ve yaratıcılık seviyesini yükseltmek için bir araya gelmeleri gerektiği belirtilmektedir. Bu yönüyle bu söylem, farklılaşmanın ideal olarak benimsendiği kültürel sermaye argümanından ayrılmaktadır (Morrison, 1992: Crockett, 1999; Jacobs vd., 2001). Bireyciliğin diğer bir sonucu, kurum imajı ve kurum markalarına daha çok dikkat çekilmesidir. Örgütler, geleceğin çalışanlarına karşı ilgili olmak zorundadırlar. İş artık, insanların kendilerini geçindirmelerine yarayan bir *çaba* olmanın ötesinde, bireysel bir yaşam projesi haline gelmiştir. Örgütler artık politikalarını buna göre düzenlemek durumundadırlar (Jacobs vd., 2001; Ely ve Thomas, 1996)” (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 534-535).

Bu söylem; insanları “Eşsiz, biricik” ve değerli varlıklar olarak kabul eden ve insanların kişisel yetkinliklerini geliştirmelerine izin veren bir insan kaynakları yönetim şeklini yansıtmaktadır. Özellikle, grup kimliklerine ilişkin kalıp yargılar geriye itilmekte, bireysel farklılıklara dikkat çekilmekte ve değer verilmektedir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 535).

2.5.2.4. Sosyal Adalet

Farklılıkların yönetimi, ancak hem yapısal hem de bireysel ayrımcılık ortadan kaldırıldığında bir anlam ifade etmeye başlar. Bu nedenle, sosyal adalet ve eşitlik argümanları bu söylemin belkemiğidir. Bu noktada insan kaynakları yönetimine bir de etik boyut eklenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, aynı zamanda; insanların örgütlerde başarılı olmasını engelleyen yapısal eşitsizliklere de önem vermektedir. Bu söylem, grup kimliklerine; özellikle, ayrımcılığa maruz kalmış azınlık kimliklerine özen göstermektedir. Bu söylemin güçlü yanı; bu gruplar etrafında kolektif kimliklerin inşa edilmesine imkan vermesidir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 536).

2.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ PROGRAMLAR VE UYGULAMALAR

Farklılıklar; *İşgücü 2000* (Johnston ve Parker, 1987) isimli raporun yayınlanmasını takip eden 15 yıl içinde, yönetim çevrelerinde büyük önem verilerek tartışılmaya başlanmıştır. İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi; işletmelerde ve işletmeler hakkında konuşulurken sıklıkla kullanılan kavramlar arasında yerini almıştır. İşgücündeki ve müşteri kitlesindeki değişiklikler, yöneticileri ve örgütleri; *çalışanların ırk, cinsiyet, kültür, din, yaş, cinsel yönelim ve engellilik gibi farklılıklar konusunda hassasiyetlerini geliştirmek için örgüt içinde farklılık programlarına yönelmek ya da çeşitli danışmanlarla çalışmak konusunda motive etmektedir* (Kirby ve Harter, 2003: 28-29).

Amerika'da 2001 yılı itibariyle, Fortune 1000 işletmesinin % 75'i bir şekilde, farklılıklarla ilgili girişimlere yatırım yapmışlar, bazı farklılık programlarını sürdürmüşlerdir (Daniels, 2001'den akt. Agars ve Kottke, 2004: 56)¹⁰. Büyük örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde; "Farklılıklar Genel Müdürü (Chief Diversity Officers)"¹¹ ünvanlı birçok çalışana rastlanmaktadır. Farklılıkların; bazen kurumda *içsel* olarak, bazen de kuruma *dışarıdan baskı* yapılarak tanınması sağlanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 56).

Farklılıkların yönetimini oluşturan politika ve programlar, örgütten örgüte çeşitlenmektedir (Pitts, 2006: 251). Son on yılda birçok örgüt, işyerlerindeki farklılıkları yönetebilmek için tasarlanmış çeşitli girişimlerle, bünyelerindeki farklılıkları artırmaya çalışmaktadır. Farklılıklarla ilgili girişimlerle anlatılmak istenen, "Örgüt kültürünün farklılıklara değer verme yönünde değişimini sağlayacak şekilde *tasarlanmış* aktiviteler, programlar, politikalar ve diğer biçimsel (formal) süreç ya da çabalar"dır. Bu girişimlerden bazıları; geleneksel olmayan iş düzenlemeleri, esnek çalışma ve ev ofislerinde çalışma, kalıp yargıları azaltmayı ve kültürel duyarlılığı artırmayı hedefleyen eğitim ve geliştirme programları, çokkültürlü çevrelerde çalışanlar için yetenek geliştirme, çalışanlara olumlu ve yapıcı geribildirim vermek

¹⁰ 1995 yılı itibariyle *Fortune 500* işletmelerinin % 33'ünde farklılıkların yönetimi programlarının uygulandığı belirtilmiştir; 2000 yılında ise bu oranının % 66 olacağı öngörülmüştür. 100 ve daha çok çalışanı olan Amerikan firmalarının yarısından fazlasında ise, bazı farklılık programlarının uygulandığı belirtilmektedir (Lubove, 1997; McCune, 1996'dan akt. Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 239).

¹¹ 1995 yılı itibariyle, Amerika'nın en büyük 50 işletmesinin % 75'inin farklılık yöneticisi veya direktörüne sahip olduğu belirtilmektedir (Economist, 1995'den akt. Schneider ve Northcraft, 1999: 1445).

amacıyla tasarlanmış kariyer yönetimi programları, mentorluk ilişkileri, informal gruplara erişme, çalışanlara boşanma ve bakıma muhtaç olma gibi durumlarda ek destekler verme şeklinde sıralanabilmektedir (Arredondo, 1996; Hayles ve Russell, 1997; Jackson, 1992'den akt. Wentling, 2000: 435-436).

Nemetz ve Christensen'e göre (1996); farklılıkların yönetimine ilişkin bu programların, hedef aldığı bireyler üzerinde yarattığı çeşitli etkilerden söz etmek mümkündür. Bu etkiler; biçimsel ve biçimsel olmayan etkiler şeklinde sınıflandırılabilir (Nemetz ve Christensen, 1996: 444):

a) Biçimsel (formal) etki; "Hedef alınan bireylerin tutumlarını, davranışlarını ve / veya duygularını *çokkültürlülük* yönünde etkileme amacı taşıyan örgüt destekli müdahaleleri" ifade etmektedir. Örgütler, *farklılıkların yönetimini destekleyecek ve geliştirecek şekilde* iki temel yoldan biçimsel etki yaratabilirler: *eğitim* ve *örgütsel politika oluşturma* (Nemetz ve Christensen, 1996: 444).

Eğitim: Örgütlerin, farklılıkların yarattığı zor koşullarla baş edebilmeleri için "Farklılık eğitimleri" şeklinde yeni bir endüstri oluşmuştur (Schneider ve Northcraft, 1999: 1445; French, Rayner, Rees ve Rumbles, 2008: 24).

Farklılık eğitimleri çeşitli biçimlerde gerçekleştirilebilmektedir. Tablo 2.2.'de farklılık eğitimi türleri ve yöntemlerinin bazılarına yer verilmektedir. Farklı eğitim türlerinde, değişik yöntemler kullanılmaktadır. Örneğin, eğitimlerden bazıları psikolojik açıdan yoğun ve katılımcı (psikoterapatik yaklaşımlar / psychotherapeutic approaches) iken bazıları da daha yüzeysel ve daha az katılımcıdır (konuşma, ders anlatma ve dinleme). Bazı eğitim türleri, toplumun doğasına uygun bir bakış açısı taşımaktayken, bazıları daha çok eğitimcinin bakış açıları ile şekillenmektedir (Nemetz ve Christensen, 1996: 444).

Tablo 2.2. Biçimsel (Formal) Farklılık Eğitimi Türleri

Eğitim Türü	Tanımı
Etnik, ırksal ya da feminist çalışmalar (ethnic, black or feminist studies)	Baskın topluluk içinde yer alan azınlık grubun konumunu derinlemesine inceleyen bilimsel / akademik çalışmalar.
Psikoterapötik yaklaşımlar (Psychotherapeutic approaches)	Çatışma yaşayan grupların dahil olduğu grup terapilerini içermektedir.
Duyarlılık eğitimi (Sensitivity training)	Ayrımcılığa maruz kalan bireylerin yaşadığı duygulara ilişkin bireylerin duyarlılık kazanmasını sağlamak.
Çelişki yaratma (Dissonance creation)	Hedef bireyin tutumlarını değiştirerek çelişkiden kurtulması umuduyla, amaçlı şekilde bilişsel çelişki yaratmak.
Kültürel farkındalık (Cultural awareness)	Kültürel ya da cinsel farklılıkların incelenmesi.
Yasal farkındalık (Legal awareness)	Ayrımcılıkla ilgili davaların açıklanması.

Kaynak: Nemetz ve Christensen, 1996, s. 444-445.

Örgütsel politika oluşturma: Cox (1991), farklılık yönetimi programlarını uygularken başarılı olmanın en önemli şartlarından birinin, *örgüt politikası* olduğunu belirtmektedir (Nemetz ve Christensen, 1996: 446). Üst yönetimin “Farklılıkları örgütsel bir politika olarak benimsemek yönündeki” desteğinin varlığı; kaynak sağlama ve farklılıklarla ilgili konulara kurum stratejisinde yer verme gibi konular içinde kendisini gösterir (Nemetz ve Christensen, 1996: 446).

b. Biçimsel olmayan (informal) etki; “Biçimsel otorite / yetki ya da örgüt politikası gibi unsurların dayatması olmayan etkidir (Mintzberg, 1983). Genellikle, ‘Her biri kendi çıkarları doğrultusunda politikaları etkilemeye çalışan güç gruplarının toplamı’ şeklinde kavramsallaştırılır (Strauss, 1964). Biçimsel olmayan etki, referans grupları (Bock, Beeghley ve Mixon, 1983; Hall, Varca ve Fisher, 1986; Hooper, 1982; Merton, 1958; Metron ve Rossi, 1950; Montgomery, 1980), destekleyici gruplar ve kariyer grupları (Ibarra, 1993), siyasiler, medya (Triandis, 1971) ve örgüt kültürü (Martin ve Siehl, 1983; Mintzberg, 1983; Smircich, 1983; Van Manen ve Barley, 1984) gibi çeşitli kaynaklardan oluşabilmektedir. Biçimsel olmayan etki; kabul edilebilir davranışlara ve benzer insanlarla iletişim kurmaya yönelik ortak bir anlayış geliştirme arayışındadır (Van Manen ve Barley, 1984)” (Nemetz ve Christensen, 1996: 447).

Farklılıkların yönetiminin gerçekte ne anlama geldiği kadar, bu kavramın uygulamaya nasıl dönüştürüleceği de önemli bir tartışma konusudur (Mavin ve Girling, 2000: 419). Bu doğrultuda, farklılıkların yönetimi girişimlerinin uygulanması aşamasında ve uygulanacak programlarla ilgili belirtilmesi gereken bazı noktalar, aşağıda sıralanmaktadır:

- Farklılıklarla ilgili konular ve farklılıkların yönetimi öncelikle iyi bir plan yapmayı gerektirmektedir (Booth, 2006’dan akt. Schneider ve Northcraft, 1999: 1449).
- Farklılık yönetimine ilişkin girişimlerin temel başarısı, bu girişimlerin işletmenin amaçları ile ilişkilendirilmiş olmasıdır (Gaskins, 2001).
- Farklılıkları yönetmenin hem örgütlere hem de topluma *uzun vadede* faydaları olmalıdır. Ayrıca bu uygulamanın maliyeti, *kısa vadede* örgütü farklılıkları yönetmekten caydırmayacak kadar düşük olmalıdır (Schneider ve Northcraft, 1999: 1449).

“Farklılıkların yönetimi programları, örgütün ihtiyaçlarına göre, biçimsel veya biçimsel olmayan tarzda uygulanabilir. Biçimsel programlar, planlanmış, uzun zamandan beri uygulanan ve genellikle özel amaç ve hedefleri olan programlardır. Farklılık programlarından elde edilecek örgütsel kazançlar, düzgün bir şekilde yazıya dökülmüştür. Bu kazançlar; pazar payının artması, daha etkin rekabet edebilme, daha iyi örgüt yapı ve politikaları geliştirebilme, işe alım süreçlerini iyileştirme ve geliştirme yetenekleri kazanma şeklinde sıralanabilir (Wheeler, 1996).

Bu programlar; bireysel etkinliği, yaratıcılığı (Thomas, 1994), alışanlar arasındaki iletişimi geliştirmekte, sosyal ve demografik değişikliklere cevap verebilme konusunda sorumluluk hissini arttırma, davaları azaltmakta (Nemetz ve Christensen, 1996), uyuşmazlıkların hızlı özölmesini sağlamakta ve adalet, eşitlik ikliminin yaratılmasını sağlamaktadır (Overmyer-Day, 1995). Farklılık yönetimi programlarının diğer faydaları ise; yanlılıkları azaltıcı tutum ve davranışlar yaratması (Dovidio, 1993), kùltürlerarası farklılıkların daha çok kabul edilmesini sağlaması (Brady, 1996) şeklinde sıralanabilir” (Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003: 239).

Yukarıda bahsedilen *İşgücü 2000* isimli raporun ardından, özel sektör ve kamu sektörünü kapsayan ve geleceğin işgücüne ilişkin öngörülerde bulunan birçok rapor yayınlanmıştır. Bu raporlarda, örgütler hem açık hem de örtük bir şekilde, işgücünün değişen yapısı hakkında uyarılmışlardır. Raporlarda, değişen işgücünü etkin şekilde yönetemeyen örgütlerin; karlılıklarının, rekabet güçlerinin hatta yaşamlarını sürdürmelerinin tehlikeye girebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle, birçok örgüt; “Kùltürel farkındalık” yaratmak amacıyla eğitim programları geliştirmeye; okuma yazma bilmeyenlerle, engelli çalışanlara ve cinsel taciz konularına yönelik çeşitli program ve politikalar oluşturmaya başlamışlardır. 1993 yılı itibariyle, özel sektörde ve kamu sektöründe yer alan çeşitli örgütlerin gerçekleştirmiş olduğu bazı farklılık programlarına Tablo 2.3.'de yer verilmektedir (Riccucci, 1997: 36).

Tablo 2.3. Farklılık Programlarının Türleri ve Bu Türlerin Algılanan Etkinlikleri

Program / Politika	İşletmelerde bu program ve politikaların varlığı (%)	Algılanan etkinlikleri (Perceived effectiveness) (%)
Cinsel Taciz	92.7	91.1
Engelli işçilere yönelik programlar	75.8	84.9
Ana baba ayrımı (boşanma)	56.7	73.1
Okuma yazma bilmeyenlere yönelik eğitim	35.1	58.4
Cam tavanı kırma	33.1	48.3
Yaşlı çalışanlar için işi yeniden tasarlama	27.4	43.3
Günlük bakım destekleri vermek	25.6	43.5
İkinci bir dil öğretmek (İngilizce vb.)	23.0	45.5
Ten rengi farklı insanlara mentorluk	21.8	38.0
Ten rengi farklı insanların hızlı ilerlemesini sağlamak	17.6	27.3
Eş yardımı – gay ve lezbiyen çalışanlar için	14.9	25.9

Kaynak: 1993 SHRM / CCH Survey'den akt. Riccucci, 1997, s. 38.

Tablo 2.3.'den de görüldüğü gibi, 1993 yılı itibarıyla işletmelerde farklılıklarla ilgili uygulanan programların çoğunluğu cinsel taciz konularına dikkat çekmekte ve engelli çalışanları hedef almaktadır.

Winterle (1992) gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmanın sonucunda, farklılık girişimlerine ilişkin bir envanter oluşturmuş ve farklılık girişimlerini belli başlıklar altında gruplandırmıştır. Buna göre, işletmelerdeki farklılık girişimleri aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Wentling, 2000: 436):

- a. İletişim faaliyetleri
- b. Eğitim ve geliştirme kursları
- c. Çalışan aidiyetini geliştirme girişimleri
- d. Kariyer geliştirme ve kariyer planlama faaliyetleri
- e. Performans ve sorumluluk geliştirme girişimleri
- f. Kültürel değişim girişimleri

Kellough ve Naff da (2004), bir farklılık programında olması gereken yedi temel bileşen sıralamaktadır:

- Yönetmel açıdan *hesap verebilirliğin* sağlanması,
- Örgütsel yapıyı, kültürü ve yönetim sistemlerini açıklamak,
- Prezantasyona (sunuma) önem vermek,
- Eğitim vermek,
- Mentorluk programları geliştirmek,
- İşletme içi destek grupları oluşturmak,
- Paydaşlar arasında paylaşılan değerleri vurgulamak.

Yukarıda sıralanan boyutlardan bazılarında (örneğin, sunuma önem vermek), olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı programlarında, farklılıkların yönetimi programlarına kıyasla daha kapsamlı bir şekilde rastlanmaktadır (Pitts, 2006: 253).

Morrison ise (1992), 16 örnek işletmede uygulanan farklılık girişimlerini, dört başlık altında toplamıştır (Wentling, 2000: 436):

- a. Farklılıklar
- b. Sorumluluk ve hesap verebilirlik
- c. Geliştirme
- d. Personel seçimi ve işe alma uygulamaları

Benzer şekilde, bazı büyük Amerikan işletmelerindeki uygulamalara dayanarak Gottfredson (1992), farklılık girişimlerini beş kategoride toplamıştır (Wentling, 2000: 436):

- a. Kariyer çıktılarını etkileyebilecek, cinsiyete ve etnik kökene dayalı farklılıkları azaltacak prosedürler
- b. Göçmenlerin Amerika'ya uyumu sağlayacak prosedürler
- c. Etnik ve cinsiyete dayalı farklılıklara değer veren ve bu farklılıklardan kazanç sağlayan bir örgüt iklimi yönünde değişimin sağlanması
- d. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları kabul etme yönünde, örgüt ikliminde ve prosedürlerde değişimin sağlanması
- e. Yerel koşullara uygun *yerleşmiş* problem çözme süreçlerinin işlenmesi.

Yukarıda sıralanan ilk üç girişim, etnik köken ve cinsiyetle ilgili farklılık konularına işaret ederken; son iki kategori, tüm bireysel farklılıkları kapsamakta ve tüm çalışanları hedef almaktadır (Wentling, 2000: 436).

United States Government Accountability Office (GAO) (2005); farklılıkların yönetimi alanında çalışan uzmanlarla yaptıkları görüşmeler ve değerlendirdikleri bilimsel çalışmalar sonucunda, başlıca farklılık yönetimi uygulamalarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4):

- **Üst yönetimin sorumluluğu (top leadership commitment):** Farklılıklara ilişkin vizyonun üst düzey yönetim tarafından tüm örgüte tanıtılması ve bütün örgütte paylaşılması.

Üst yönetimin farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin sorumluluk taşıması, bu anlayış için gerekli olan en temel unsurlardan biridir. Literatüre göre, örgütteki liderler ve yöneticiler, farklılıkların yönetiminin başarısından sorumludurlar. Çünkü, geleceği planlamak ve gerekli kaynakları ve zamanı tahsis etmek durumundadırlar. Farklılıkların yönetimi konusunda sorumluluk taşıyan yöneticiler; örgütlerinin farklılıkları desteklediğini, gazetelerde, politik söylemlerde, konuşmalarda, toplantılarda ve web sitelerinde bildirirler. Üst yöneticilerden tüm örgüte yayılan bu sorumluluk anlayışı; "Diğerlerine", farklılıkların yönetimi konusuna ilgi gösterildiği ve bu konuda ciddi olduğu yönünde net bir mesaj vermektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 7).

Nitekim Thomas'a göre (2006a) etkin bir farklılıkların yönetimi, üst yönetimden başlamaktadır (Thomas, 2006a: 62).

- **Örgütün stratejik planının ve yönetiminin bir parçası olarak farklılıklar (diversity as a part of an organization's strategic plan):** Örgütün stratejik planıyla uyumlu olacak farklılık stratejisinin geliştirilmesi.

Büyük ölçekli özel sektör ve kamu sektöründe yer alan örgütlerde, başarılı değişim yönetimi girişimlerinin genellikle 5 ila 7 yıl gibi bir süre içinde ancak tamamlanabildiği belirtilmektedir. Bu nedenle, bu girişimleri kurumların stratejik planlama çabalarıyla bütünleştirerek kurumsallaştırmak çok önemlidir. Farklılıkların yönetimi ile bir örgütün stratejik planının bütünleştirilmesi, farklılıkları destekleyen ve onlara değer veren bir değişim kültürünün yaratılmasını sağlar. Bazı uzman görüşlerine göre, farklılıkların yönetiminin "Ekstra bir iş" olarak değerlendirilmemesi ve fonlar kısıtlı olduğunda ilk bu anlayışa ilişkin harcamalardan kısılmaması için; farklılıklarla örgütün bütünsel stratejik planının ilişkilendirilmesi gerekmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 8-9).

- **Performansla bağlantılı olarak farklılıklar (diversity linked to performance):** Daha farklı bir işgücüne sahip olmanın ve kapsayıcı bir iş çevresi yaratmanın, verimliliği ve hem bireysel hem örgütsel performansı iyileştireceğinin farkına varmak (Bu, genellikle "İşletmecilik olayı" şeklinde anılmaktadır).

Örgütler; farklılıklara değer verme yönündeki girişimlerin, işletme performansının artmasına, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve daha kapsayıcı bir iş çevresinin oluşmasına destek olacağını görmeye başladıklarında, farklılık girişimleri, işletmeler için stratejik önem taşıyan bir gereklilik haline gelecektir (Hubbard, 1997; Wentling, 2000: 447).

Örgütler, farklılıkların yönetimi uygulamalarına odaklanmakla ve tam anlamıyla "Kapsayıcı" olabilmenin yollarını aramakla; "Farklılıkların bireysel ve örgütsel performansın gelişimine katkı sağlayabileceği"ni fark etmişlerdir. Literatür incelendiğinde; farklılıkların yönetiminin, verimlilik ve yaratıcılığın artmasını sağlayacak yönde işletmelere katkı sağladığı düşünülmektedir. Örneğin, farklılıklara önem veren bir örgüt, "Farklı" müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için verdikleri hizmetleri çeşitlendirebilirler. Literatüre bakıldığında; "Farklı" ve

“Kapsayıcı” bir örgütte, personel devrinin azaldığı, farklı demografik gruplardan çalışanların işe alındığı ve çalışanların morallerinin yükselmesiyle birlikte maliyetlerin düştüğü yönünde bilgilere rastlanmaktadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 9-10).

- **Ölçme ve değerlendirme (measurement):** Bütünsel farklılık programlarının çeşitli etkilerini ölçümlemek için kalitatif ve kantitatif ölçütler seti.

“İşletmelerin farklılık girişimlerinin etkilerini değerlendirmeleri için birçok neden bulunmasına rağmen; bu girişimleri değerlendirme konusuna gösterilen ilginin çok az olduğu bazı yazarlarca belirtilmektedir (Comer ve Soliman, 1996; Johnson, 1995; Wheeler, 1994; Triandis ve Bhawuk, 1994). Casse’ye göre (1991), farklılık programlarının; maliyet-fayda analizinin yapılması ve program uygulanmadan öncesinin ve sonrasının karşılaştırılması için değerlendirilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, farklılık programlarının uygulanması için katlanılan maliyetin fayda olarak geri dönmesi gerekmektedir. İyi kurgulanmış farklılık girişimlerinin örgüte para ve zaman açısından önemli maliyetler getirmesi ancak hiçbir değişim yaratmaması da mümkündür (Morrison, 1992: 230). Bu nedenle, uygulamacı ve araştırmacıların, farklılıkları yönetme yönündeki çabaların gerçekten *etkin* olup olmadığını değerlendirmeleri için bazı ölçütler geliştirmeleri gerekmektedir” (Wentling, 2000: 437).

Kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) performans ölçütleri “Örgütlerin farklılıklarla ilgili büyük amaçlarını somut ve elle tutulur uygulamalara dönüştürmelerine yardımcı olur.” Örneğin, bir örgüt; farklılık yönetimine ilişkin gösterdiği çabaları ve bu çabalar konusunda gösterdiği ilerlemeleri değerlendirmek için, işgücüne ilişkin verileri ölçüt olarak ele alabilir. Ayrıca örgütler, farklılıkların yönetimi gibi çeşitli alanlara yapmış oldukları yatırımların geri dönüşünü kriter olarak belirleyebilirler. Örgütler, işgücüne ilişkin *niceliksel* verileri analiz etmenin yanı sıra; mülakatlar, odak grup çalışmaları ve çalışanların *iş çevresi, kültürü ve ulaşılabilir fırsatlara ilişkin* algılarını belirlemeye yönelik anketlerle de *niteliksel* veriler toplayabilir ve bunları kullanabilirler. Örneğin, örgütler çalışanlarına; iklim, örgütsel bağlılık, terfiler, iş doyumu, denetleme ve performans değerlendirmeleri gibi alanlara ilişkin genel sorular yöneltebilirler (Edwards, Scott ve Raju, 2003’den akt. United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 10-11). Zaman içinde, cevapların eğilimi; örgütün farklılık girişimleri konusundaki gelişimine ilişkin

niteliksel veri sağlayacaktır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 10-11).

Wentling (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre; farklılık girişimlerinin değerlendirilmesinde en çok zorlanılan boyutlar; farklılık yatırımlarının geri dönmesi ile farklılıkların verimlilik ve karlılık üzerindeki etkilerinin saptanmasıdır. Ölçümü zor olan bu alanlara, Wheeler (1996) de dikkat çekmiştir. Wheeler'a göre (1996), farklılık stratejilerinin verimliliği, karlılığı ve gelişimi, ölçülmesi en zor alanlardır (Wentling, 2000; 446). İnsanların, ölçümü en zor olan boyutları; verimlilik, karlılık ve yatırımların geri dönüşü olarak tanımlamalarının en az iki nedeni olduğu düşünülmektedir. Bu alanlar, birçok değişkenden etkilenmektedir ve bu yüzden, "Neden-sonuç" ilişkileri kurmak çok kolay değildir. Örneğin, gerçekten farklılıklarla ilgili sürdürülen girişimler nedeniyle işletmenin karlılığında ve verimliliğinde bir artış söz konusu olabilir. Ancak, bu gelişmede farklılıkların bir "Neden" olduğunu kanıtlamak çok zordur (Morrison, 1992'den akt. Wentling, 2000: 446-447). İnsanların, farklılık girişimlerinin; bütünsel etkisinin ne olduğuna ilişkin karar vermeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyimden yoksun olmaları da bir diğer neden olarak düşünülebilir (Wentling, 2000: 446-447).

- **Hesap verebilirlik (accountability):** Liderlerin, *farklılık girişimlerinin performansının değerlendirilmesi ve finanse edilmesi ile ilişkili*, farklılıklar konusunda sorumluluk taşıdıklarını açıklamaları.

Farklılıkların yönetimi literatürü incelendiğinde, hesap verebilme konusunun temel unsurlar arasında yer aldığı görülmektedir. Bu unsur, her kademedeki yöneticinin farklılık uygulamalarına ilişkin sorumluluk taşımasını ve kendi performansını "Farklılıklarla ilgili amaçlarına ulaşma ve farklı çalışanlardan oluşan grupları yönetebilme yeteneğine" bakarak değerlendirmesini sağlar. Bir örgüt, yöneticilerinin performans oranlarını ve buna bağlı ücretlerini, farklılıklarla ilişkilendirilmiş hedefleri başarıp başarmadığına bakarak belirleyebilir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 13).

Wentling'e göre (2000); işletmeler, farklılık girişimlerinin başarıya ulaşip ulaşmadığı en çok iki temel ölçüte bakarak değerlendirmektedir: *Liderlerin konuyla ilgili sorumluluk taşıması ve örgütün bütün kademelerinde "Farklı" çalışanların temsil edilmesi* (Wentling, 2000: 446).

Üst düzey yöneticilerden beklenen performans kriterleri arasında şunlar sıralanabilmektedir: (1) işletmede eşit istihdam fırsatı yaratmak için gereken adımları atmak, (2) tüm alt ve orta düzey yöneticilerin ve idarecilerin farklılıklar konusunda farkındalık kazanmalarını ve eşit istihdam fırsatı eğitimleri almalarını sağlamak, (3) ayrımcılık, duygusal saldırı / taciz ve düşmanca / saldırgan iş çevresi yaratma gibi konular için, “Sıfır tolerans” standardı getirmek (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 14).

- **Sürekli planlama (succession planning):** Sürekli devam eden, örgütün potansiyel liderleri için bir yetenek havuzu oluşturma süreci.

Planlama; kapsamlı ve devamlı bir stratejik süreçtir. Bu süreç, örgütün üst düzey liderlik ihtiyaçlarını öngörümlemeyi, gelecekte lider olma potansiyeline sahip adayların bulunmasını, geliştirilmesini ve yönetsel kaynak ihtiyaçlarını karşılayacak kalifiye aday havuzundan bireylerin seçilmesini içermektedir. Bu uygulamalar, liderlerin ve diğer kilit elemanların 21. yüzyılın karmaşık koşullarına cevap verebilecek yetkinliklerle donatılmalarına da yardımcı olur (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 15).

- **Personel seçimi ve işe alma (recruitment):** İşe başvuran “Farklı” ve kalifiye elemanları etkileme süreci.

Farklı ve kalifiye işgücünü işletmeye çekebilmenin ilk adımı, işe alma sürecidir. Örgütler bazen, farklı işgücüne ulaşmak için personel seçimlerini belirli özel okullardan mezun olan adaylara yoğunlaştırabilmektedir (erkek lisesi, kız lisesi, engelliler okulu gibi). Örgütler ayrıca, çok kültürlü meslek örgütleriyle işbirliğine gidebilirler, onların düzenledikleri konferanslara katılarak “Farklılıklara değer verdiklerini” ifade edebilirler ve böylece ilişkilerini güçlendirip sürdürebilirler. Farklılıkların yönetimi kapsamında; genellikle genç çalışanların (okullardan, fakültelerden vb.) işe alınma süreçleri üzerinde durulmakla birlikte, orta yaştaki (kariyerinin ortasındaki çalışanlar; 40 yaş ve üstü ve 10 yıl veya daha fazla iş tecrübesi olan çalışanlar) çalışanların da istihdamına ayrıca önem verilmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 18).

İnsan kaynakları yönetimi araçları, özel olarak **personel seçim ve yerleştirme süreçleri**, mümkün olduğu kadar “Farklı” adayların işletmeye çekilmesi ve seçilmesini olanaklı kılacak şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca, insan kaynakları

yöneticileri, seçim sürecinde “Farklı” adayları değerlendirirken objektif yöntemler kullanılmalıdır. Seçme ve değerlendirme sürecinde, objektifliği artırmayı sağlayacak yöntemlerden biri, farklı geçmişlere sahip *farklı* seçiciler kullanmaktır. Alternatif olarak, insan kaynakları yöneticileri kalıp yargılara odaklanmamaları konusunda eğitilebilirler (Benschop, 1999’dan akt. Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484). Son olarak, örgüt içinde temsil edilmesi gereken sosyal grupların boyutunu göstermek amacıyla hedeflenmiş rakamlar belirlenebilir. Ancak bu, “Özellikli bir muamele” gibi algılanabilir ve gerginlik yaratabilir. Azınlık grupta yer alanlar avantajlı bir konumda gibi gözükürken, bu sefer çoğunluk grupta yer alanlar ayrımcılığa uğradıklarını hissedebilirler. Buna ek olarak, azınlık grubun üyeleri; sadece ait oldukları grubun niteliğine göre işe alındıklarını ve beceri ve yetkinliklerinin dikkate alınmadığını düşünebilirler (van Poeltje ve van Silfhout, 1999’dan akt. Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484-485).

- **Çalışan aidiyeti (employee involvement):** Çalışanların, farklılıkların yönetimi anlayışının tüm örgüt çapında benimsenmesine katkısı.

Literatüre göre, farklılıkların yönetimi uygulamalarına çalışanları dahil etmek, farklılıkların tüm örgüt çapında yayılmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanlar; örgütlerin farklılık yönetimi uygulamalarına, *görev birimleri, komisyonlar, kurullar ve sosyal gruplar* gibi yollarla dahil edilebilirler. Örgütler ayrıca, birçok özel grupta yer alan çalışanlardan oluşan **öneri grupları** oluşturabilirler. Buna ek olarak, **mentorluk programları** örgütlerin yeni çalışanları geliştirmesi için yaygın bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Mentorluk programları, üst düzey yöneticilerin ve / veya deneyimli çalışanların programa aidiyetlerini ve katılımlarını gerektirmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 19-20: D. Thomas, 2001: 117).

Ragins’e göre (1995), bir mentor üç amaca hizmet etmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 313-314): Birincisi, “Danışmanlık (counselor)” rolüdür. Bu rolde, mentorlar azınlıkta kalan çalışanların, örgüt standartlarını, normlarını ve politikalarını fark etmelerine ve anlamalarına yardımcı olmaktadır. İkinci rol, “Koruyucu (protector)” rolüdür. Bu rolde, mentorlar; korunması gerekenleri olumsuz etkilerden ve durumlardan korumaktadır. Üçüncü rol, “Nezaretçi (guardian)” rolüdür. Bu rolde mentorlar, korunması gereken çalışanları, iyi fırsatlardan haberdar etmekte, onlara performansları hakkında geri bildirimde bulunmakta, kariyer ilerlemeleri için

stratejiler önermekte ve yüksek performans standartlarına ulaşmaları için cesaret vermektedir. Dahası, mentorluk ilişkileri, örgüt kültürünü, yapısını ve davranışlarını da etkilemektedir.

Bazı uzman görüşlerine göre; “Kadınların ve azınlıkların iş edinmeleri ve işlerinde terfi alabilmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen örgütsel çabaların bir parçası” olan mentorluk programları, 1980’lerin ortalarında popülerlik kazanmıştır. Ancak mentorluk ilişkilerinin, sadece “Korunan” gruplara değil, tüm çalışanlara yarar sağladığını belirtmek daha doğru olacaktır. Mentorluk, yeni çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamasını kolaylaştırır, yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur, çalışan verimliliğini ve performansını geliştirir ve farklılıklara özen gösterilmesini sağlar (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 21).

Mentorluk ilişkilerini güçlendirmek için, yöneticilerin ve liderlerin, farklı grupların üyeleri arasında formel ve informal **sosyal grupların** oluşumunu da desteklemeleri gerekmektedir. Friedman (1999), işletmelerde kendilerinin de içinde olduğu sosyal gruplara sahip olan zenci yöneticilerin, herhangi bir sosyal grupta yer almayan diğer yöneticilere kıyasla, kariyerleri konusunda daha optimistik / olumlu olduklarını belirtmektedir. Friedman (1999) aynı zamanda, sosyal gruplarla ilgili bazı sorunlar olabileceğine de işaret etmektedir. Yöneticiler, sosyal grupların çalışarlarda direnç oluşturabileceğinden çekinmektedirler (sendikalaşma gibi). Farklılıkların yönetimde üstün olmaya çalışan yöneticiler ve liderler, bu eğilime pozitif bir yön vermek için sosyal grupları desteklemelidir (Stockdale ve Cao, 2004: 314).

Bazı kaynaklarda, örgütün neler yaptığından toplumun haberdar olmasını sağlamak için, **gönüllü çalışanlardan** faydalandığına da rastlanmaktadır. Gönüllü çalışanlar uygulaması sayesinde; işletmenin piyasadaki değişikliklerden ve demografik değişikliklerden haberdar edilerek farkındalığı artırılabilir. Ayrıca, işletmenin varlık sebebiyle ilgili çalışanların da farkındalıklarının artması söz konusu olabilir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 22).

- **Farklılık eğitimi (diversity training):** Farklılıklarla ilgili yönetimi ve çalışanları eğitmek ve bilgilendirmek amaçlı örgütsel çabalar.

Literatüre bakıldığında; farklılık eğitimlerinin, çalışanların ve örgüt yönetiminin farklılıkları anlamasına yardımcı olduğu ve konuyla ilgili farkındalık geliştirmelerini sağladığı görülmektedir. Ayrıca bu eğitimler, çalışanların verimliliklerini artırabilmeleri için somut yetenekler geliştirmelerine de katkı sağlamaktadır. Eğitimlerin birçoğu, çalışanların (kültür, çalışma tarzı, kişisel sunum gibi) “Kendi farklılıkları” ve örgüt performansını geliştiren farklı bakış açıları ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlar. Ayrıca, bu eğitimler; farklı işgücü ile daha etkin çalışabilmek için gerekli olan yetenekler ve örgütün farklılıklarla ilgili amaçlarının önemi hakkında çalışanların bilgilendirilmesini sağlar. “Farklı” bir çevrede çalışan bireylerin etkinliğini artırmak için; eğitimlerin “Takım olma, iletişim tarzı, karar verme ve çatışma çözümlemesi” gibi konuları da içermesi önerilmektedir (Naff, 1997; Amant ve Mays, 2002’den akt. United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 23-24).

Amerika’da 1999 yılı itibariyle, Fortune 500 işletmelerinin % 75’i farklılık eğitimi programlarını uygularken, yaklaşık % 8’i de bu eğitimleri planlama aşamasında yer aldıklarını belirtmektedirler. Amerika’da küçük işletmeler de artık bu eğitim planlarını yapmaya başlamışlardır (Diversity training, 1999’dan akt. Kirby ve Harter, 2003: 29).

Yukarıda aktarılan bilgilerin dışında, farklılık programlarının uygulanması sürecinde **insan kaynakları bölümlerinin önemine** de değinmek uygun görülmüştür. Miller ve Rowney (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre; en kapsamlı farklılık programlarını sürdüren örgütlerin aynı zamanda büyük insan kaynakları bölümleri bulunmaktadır. Bu örgütlerde, farklılıklarla ilgili girişimlerin çoğu, eğer üst yönetimin desteği mevcut ise, insan kaynakları bölümleri tarafından sürdürülmektedir. Fakat, insan kaynakları bölümü olup hiçbir farklılık programı takip etmeyen örgütler de bulunmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları bölümünün varlığı “Farklılıkların yönetimi programlarının” varlığını açıklamamaktadır, denilebilir (Miller ve Rowney, 1999: 312-313).

Konunun uzmanları ve akademisyenler, açıklanan bu uygulamaların çeşitli kombinasyonlarının, farklılık yönetimini uygulayacak ve geliştirecek örgütlere yol göstereceği konusunda genellikle hemfikirdirler (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 7).

Bu programların haricinde; geçerli ve güvenilir bir performans değerlemeyi baz alan adil bir ücret ve terfi sistemine sahip olmak ile hiyerarşik kademeler arasındaki *ayrım* duygusunu azaltmak için, örgüt yapılarını merkezkaç yapıya yaklaştırmak ya da basıklaştırmak, farklılıkları yönetebilme yönünde bir değişim için önemli hedefler olarak belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanlara; farklı birçok bireyle iletişim kurmaları karşılığında verilen finansal ödüller; çoğunluk grupta yer alan yöneticilerin, azınlık grupların oluşturduğu gruplara gönüllü şekilde dahil olmaları ve benzeri çabaların hepsi, çoğunluk ve azınlık grup üyeleri arasında anlayış ve empati geliştirmek için tasarlanabilen önemli girişimler arasında yer almaktadır. Bazı örgütler, farklılık hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların ücretlerinde ve ikramiyelerinde artışlara da yönelmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 316).

Başarılı bir şekilde tasarlanmamış farklılık programları, sadece amaçlara ulaşamamakla kalmaz, bireyler ve örgüt üzerinde yıkıcı etkiler bırakır (Overmyer Day, 1995: 25). Bu nedenle, farklılık girişimlerinin başarılı olması için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar aşağıda sıralanmaktadır (Akt. Bergen, Soper ve Foster, 2002: 248; Rynes ve Rosen, 1995):

- Bir farklılık eğitiminin veya girişiminin pozitif sonuçlarından söz edebilmek için; bu girişimin, insanların inançlarını değiştirmeye çalışmaktan çok, insan davranışlarına odaklanması gerektiği belirtilmektedir.
- Bu girişimler, kısa vadeli ve bir kerelik olmamalı; bunun tam zıttı standart bir iş yapma tarzı geliştirilmelidir.
- Pragmatik yaklaşımlar, agresif ve dogmatik yaklaşımlardan çok daha olumlu sonuçlar vermektedir.
- Kısa ve uzun vadeli farklılık ve eğitim hedefleri geliştirmek önemlidir.
- Farklılıkların tanımı mümkün olduğunca geniş yapılmalı, kapsayıcılık anlayışına dayandırılmalıdır.
- Üst yönetimin tam destek vermesi ve özellikle eğitimler için bütçe ayırması çok önemlidir.

- Örgütlerin, kendi deneyimlerini açıkça tartışabilecekleri bir farklılık danışmanı seçmeleri ve danışmanların, eğitim verdikleri şirket için kritik başarı faktörlerini tanımlamaları çok önemlidir.

Yönetim teorilerinde ve işletme uygulamalarında, “Farklı” işgücü ile baş edebilmek önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşen ekonomide faaliyet gösteren işletmeler, çokkültürlü işgücünün potansiyel faydalarını fark etmekte ve daha “Kapsayıcı” iş çevreleri yaratmayı hedeflemektedirler. Ancak, farklılıklarla baş edebilme konusunda verdikleri çabalar sonucunda, hüsrana uğrayan işletmeler de bulunmaktadır. Pless ve Maak’a göre (2004) bunun nedeni; işletmelerin, farklılıklara ilişkin politika, sistem ve süreçlere stratejik düzeyde önem verirken, normatif boyutu (norm ve değerler) göz ardı etmeleridir. Onlara göre, farklılığın kültürel değerler ve normlarla ilgili olduğu gerçeği kabul edildiğinde, yapılacak tek iş “Kapsayıcı bir iş çevresi” yaratmaktır. Böyle bir iş çevresinde, farklı geçmişleri olan insanlar, kendilerine saygı duyulduğunu ve tanındıklarını hissedeceklerdir (Pless ve Maak, 2004: 129).

Farklılık yönetimi programları, başarılı bir şekilde ele alındığında, hem örgütler hem de çalışanlar için “Kazan-kazan” durumunu yaratmak mümkün olabilecektir (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 248).

Son olarak farklılıklarla ilgili en iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmelerin bakış açılarında var olan bazı ortak özelliklere değinilmesi uygun görülmüştür (Reichenberg, 2001: 2-3). Bu örgütlerde;

- Farklılıkların yönetimi, bütünleşik, sürekli ve ölçülebilir bir strateji süreci olarak ele alınmaktadır.
- Farklılıkların yönetimi, hem üst yönetimin desteğini almakta hem de tüm örgüt çapında paylaşılmaktadır.
- Farklılık eğitimleri gerçekleştirilmekte ve eğitimler sadece yöneticilerle sınırlı tutulmamaktadır. Ayrıca farklılık eğitimleri; mentorluk ilişkileri, liderlik eğitimleri ve amaçlara göre yönetim programları ile bütünleştirilmektedir.
- Olumlu eylem programları kullanılmakta ve her programın yenilik getirecek sonuçlarının olması beklenmektedir.

- Politikaları belirleyen, teknik destek sağlayan, planları gözden geçiren ve geliştiren, sürecin hedeflere ulaştırıp ulaştırmadığını izleyen bir komite bulunmaktadır.
- Etkin farklılık programları; işe alım ve geliştirme stratejilerini örgüt performansı ile ilişkilendirmektedir. Farklılık yönetimi programları, çalışan geliştirme süreci ve kariyer haritalarını bütünleştirerek, çalışanların kariyer ilerlemeleri için hangi yeteneklere ihtiyaç duyduklarını göstermekte ve bu yeteneklerin eğitimlerle çalışanlara kazandırılmasını sağlamaktadır.
- Farklılık programlarının sonuçlarına ilişkin sorumluluk taşımak, temel gerekliliktir. Sorumluluk; ölçümler, araştırmalar, odak grup çalışmaları, müşteri araştırmaları, çalışan ve yönetici değerlendirmeleri, eğitim ve geliştirme değerlendirmeleri sonucunda karşılaştırılır. Farklılıklara ilişkin yetkinlikler, yönetim sistemleri ile bütünleştirilebilir. Bu şekilde örgütler, çalışanlarının farklı kültür ve tarzlara sahip insanlarla nasıl baş edebileceklerine karar verebilir; çalışma yaşamındaki farklılıklara destek verebilir, çalışma takımlarını “Farklı” insanlardan oluşturabilir ve iş ilişkilerinde “Farklılığın” olumlu etkisini yaşayabilirler (Reichenberg, 2001: 2-3).

2.6.1. Örgütlerin Benimsedikleri Farklılık Yaklaşımlarına Göre Uyguladıkları Programlar

“Farklılıklarla ilgili avantajlar çok önemli olmasına rağmen, bazı örgütler “Farklı” çalışanların sadece işletmede var olmasıyla ilgilenirler. Glastra (1999) farklılıklarla ilgili temel olarak iki yaklaşım olduğunu belirtmektedir. İlk yaklaşım olan **açıklık yaklaşımında** (deficit approach); *kadınlar ya da yabancılar gibi* bazı insan gruplarının, işle ilgili özel niteliklerden ve daha genel yeteneklerden (örgüt içindeki kural ve alışkanlıklara uyma yeteneği gibi) yoksun oldukları varsayılmaktadır (Glastra, 1999). Buradaki başlangıç noktası, farklı sosyal grupların farklı yetenekleri olduğudur. Bu yaklaşıma uygun insan kaynakları yönetimi araçları, farklı sosyal grupların niteliklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Glastra’ya göre (1999) **kariyer yönetimi** ya da **mentorluk** gibi insan kaynakları uygulamaları, açıklık yaklaşımı ile uyum sağlamaktadır. Çünkü, bu sistemler, örgütte *sosyalleşmeyi* teşvik etmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi kapsamında bu uygulamalara nadiren rastlanmaktadır” (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484).

“Farklılıkların yönetimi ile ilgili ikinci yaklaşım, **ayrımcılık yaklaşımı**dır (discriminatory approach). Bu yaklaşım, önyargıları ve ayrımcılıkları elimine etmeye çalışır (Glastra, 1999). Azınlık gruplar, bazen önyargı ve ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Önyargı, “Farklı bir sosyal grup ya da kültürden insanlara karşı olumsuz tutum” şeklinde tanımlanabilir. Ayrımcılık ise, “Bireysel özellikler yerine grup özellikleri nedeniyle gerçekleşen eşit olmayan muamele” şeklinde ifade edilmektedir (van Poeltje ve van Silfhout, 1999). Farklılıklarla ilgili “Ayrımcılık” bakış açısının amacı; örgütleri ya da yöneticileri, personel seçimi ve işe alma süreçlerinde, adayların hangi sosyal gruba ait olduklarına bakmaksızın sadece yetenek ve becerilerine odaklanmaları konusunda sorumlu tutmak ve bu yönde motive etmektir. Bu yaklaşıma göre; insan kaynakları araçları, mümkün olduğu kadar “Farklı” adayların işletmeye çekilmesi ve seçilmesini olanaklı kılacak şekilde düzenlenmelidir” (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484-485).

“Glastra (1999), açıklık ve ayrımcılık yaklaşımlarının yanında, farklılıklarla ilgili ‘Kültürleşme’ ve ‘Bireyselleştirme’ olmak üzere iki yaklaşım daha sıralamıştır. **Kültürleşme (culturalization) yaklaşımı**, kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıklardan doğan çatışmaların nasıl verimli etkileşimlere dönüştürülebileceği ile ilgilidir. Farklı kültürlerden olan insanlar; neyin daha önemli ve neyin daha uygun olduğu ile ilgili farklı algı ve tutumlara sahip olmakla kalmaz; aynı zamanda özel durumlarda farklı davranabilirler (Allard, 2002). Bu nedenle, “Farklı” insanlarla işbirliği yapmak gerçekten zor olabilir. Farklı kültürel geçmişleri olan insanlar arasında işbirliği ve iletişimi güçlendirmek ve bütünleşme sağlayabilmek için; örgütler çalışanlarına *kültürlerarası iletişim eğitimleri* vermelidir (Glastra, 1999). Buradaki “Bütünleşme durumu” ile anlatılmak istenen; her bir kültürün ve alt kültürlerin olumlu unsurlarının birleştirildiği ve saygıyla kabul edildiği bir durumdur (Tung, 1993). Kültürlerarası iletişim konusunda alınan eğitimler; bireylerin kendi kültürlerinin ürünü olan değerlerinin, alışkanlıklarının ve davranışlarının farkına varmalarını ve ayrıca diğerlerinin kültürel geçmişleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar (Aston, Bennett ve Colquhoun, 2000). İkinci aşamada, bireyler, kültürel farklılıklarla nasıl baş edebileceklerini öğrenirler. Farklı davranışları ayırt eden bireyler, bu farklar ve olası yanlış anlamalar hakkında konuşmalıdırlar (Tung, 1993). Özellikle, derin düzeyde yer alan inançlar ve merkezi değerler konusundaki farklılıklarla ilgili çatışmaların yaşanması durumunda, karşılıklı anlayış ve saygı oldukça önemli bir hale gelir. Tennekes’e göre (1994); insanlar genellikle, davranışlarını yönlendiren merkezi konumdaki değerlerini tartışmaktan kaçınırlar. Bu

da, açık ve dürüst diyalogların gerçekleştirileceği bir çevre yaratmanın çok kolay bir iş olmadığına göstergesidir” (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 485).

“Glastra (1999) tarafından ileri sürülen bir diğer yaklaşım, **bireyselleştirme**dir (individualization). Bu yaklaşımda; farklılıklar, yaratıcılık ve rekabetçi avantajın kaynağı olarak değerlendirilir ve farklılıklara bu nedenle değer verilir. Odak noktası, kültürel farklılıklar değil, bireyler arasındaki farklılıklardır. Benschop’a göre (1999), farklılıkların yönetimi kapsamında uygulanabilecek, gelişme odaklı insan kaynakları araçları; *çalışma esnekliği, yarı zamanlı çalışma* ve *iş-aile dengesinin* teşvik edilmesidir. Bu insan kaynakları araçları, örgütler için yeni değildir. Ancak bu araçlar, bireyselleştirilmiş ve farklılaştırılmış insan kaynakları yönetimine imkan sağladığı için, farklılıkların yönetimine uyarlanabilir. *Bireyselleştirilmiş* insan kaynakları yönetiminin amacı, birey olarak her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını giderdiği bir durum yaratmaktır” (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 485).

“*Esnek çalışma saatleri ve yarı zamanlı işler* ile yaratılan çalışma esnekliği, işverenler ve çalışanlar arasındaki ihtiyaç dengesinin kurulmasını sağlayacaktır (Zegers, 1999; Van Stigt ve Schippers, 1997). Esnek çalışma saatleri sistemi; belirli sınırlar çerçevesinde, çalışmaya başlama ve çalışmayı bitirme konusunda çalışanların bağımsız karar vermelerine imkan sağlar (De Lange, 1989). Yarı zamanlı çalışma ise, çalışanların işleriyle ilgili yapmaları gerekenlerle, aileleri ve diğer faaliyetlerine ilişkin yapmaları gerekenler arasında denge sağlamalarına yardımcı olur (De Lange, 1989). Diğer taraftan, işverenlerin de “Yarı zamanlı çalışma”yı tercih etmesinin belirli nedenleri bulunmaktadır. Örneğin, yapılması gereken işler günün sadece belirli bir bölümünde ya da yeni fikirler ve bakış açıları kazanılması için sadece farklı insanları etkileme amaçlı gerçekleştiriliyor olabilir (Tijdens, 1998). Bununla birlikte, yarı zamanlı işler genellikle az kalifiye elemanlar, kadınlar veya kariyeri olmayan ya da düşük kariyerli çalışanlar ile ilişkilendirilmektedir. Aslında yarı zamanlı işler, farklılıkların yönetiminde bir araç olarak, örgüt hiyerarşisinin her kademesinde yaygınlaştırılmalıdır (Plantenga, 1997)” (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 485).

Örgütler, çalışanlarının iş ve aile dengesini kurabilmelerine yardımcı olabilmek için, *çalışma esnekliğini* de benimseyebilirler. *İş-aile dengesini* mümkün kılmaya yardımcı olacak uygulamalara çeşitli örnekler (çalışanların çocuklarına

günlük bakım sağlanması gibi) verilebilir. Weiler'e göre (1999) iyi ve deneyimli çalışanları kaybetmenin maliyeti çoğu zaman, *aile dostu bir iş çevresi* (family-friendly environment) yaratmanın maliyetinden yüksektir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 485-486).

“Bireyselleştirme bakış açısıyla farklılıkları yönetme konusunda faydalanılan bu araçların yanında, **kariyer yönetimi** ve **mentorluk** sistemleri, “Farklı” çalışanların beceri ve yeteneklerinin gelişimini sağlayacak uygulamalardır. Dahası, **açık ve teşvik edici bir örgüt kültürü**, çalışanların kendi kişisel kariyerlerini yönetmelerine ve inisiyatif kullanmalarına imkan tanımaktadır (Lourens, Stam ve Verhagen, 1999). Kariyer yönetimi ve mentorluk sistemleri aracılığıyla, “Farklı” çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve beklentilerine önem verilmesi mümkündür. Örneğin, fikir işçisi konumunda olan çalışanlarla, düz işçilerin (line workers) birbirinden farklı olabilir; yaşlı çalışanların özel ihtiyaçları bulunabilir; kadınların erkeklere kıyasla farklı beklentileri olabilir (Vloeberghs ve Kog, 1995; Lourens ve Stam, 2000)” (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 486).

Yukarıda aktarılanlar, örgütlerin farklılıkları değişik şekillerde yönetebileceğini göstermektedir. Açıklık yaklaşımı ve ayrımcılık yaklaşımı “Farklı çalışanların işletmeye akışı” ve bunun sonucu oluşan “Farklı işgücü” ile ilgilenmektedir. Bu bakış açılarında göre, örgütlerin farklılıkları yönetmelerinin nedeni; kendilerini bunu yapmaya zorunlu hissetmeleri ya da herkes için eşit fırsatlar sağlama konusunda kısmen kendilerini sorumlu görmeleridir. Örgütlerin farklılıklardan avantaj sağlayabilmek amacıyla benimseyebilecekleri, iki yaklaşım da; kültürleşme ve bireyselleştirme yaklaşımlarıdır. Bu bakış açılarıyla farklılıkları yönetmenin temel amacı; “Farklı” kimliklere sahip herkesin bir arada ve yapabileceklerinin en iyisini ortaya koyarak çalışabildiği *teşvik edici* bir çevre yaratmaktır (Thomas, 1996'dan akt. Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 486).

2.7. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI

“Yukarıda da belirtildiği gibi, farklılık araştırmalarının temelleri Amerika’da atılmıştır. Amerika’da konuyla ilgili akademik çalışmalar; “Farklı” insanlara önem vermenin ve onları yönetmenin *hem bireysel hem de örgütsel yararları* üzerine odaklanmıştır (Bartz vd., 1990). Avrupa’da konuya duyulan ilgi ise son on yılda artmıştır. Avrupa’da, daha çok farklılıkların *örgütsel yarar ve avantajları* üzerinde durulmuştur (Maxwell vd., 2000)” (Furunes ve Mykletun, 2007: 2).

Amerika ve Kanada’da, farklılıkların yönetimi politikaları diğer ülkelere kıyasla, özellikle büyük kurumlarda, normal bir işletmecilik uygulaması olarak kabul edilmektedir. Amerika’da, Johnston ve Packard’ın (1987) “İşgücü 2000 (Workforce 2000)” isimli raporunun benzeri; Kanada’da Betcherman vd. (1994) tarafından yayınlanan “Kanadalı işgücünde değişim (The Canadian Workplace in Transition)” isimli çalışmadır. Bu çalışmalarda; işgücünün değişen yapısına dikkat çekilmiş ve bu çalışmalar sayesinde farklılıklar ve farklılıkların yönetimi her iki ülkede de konuşmaya başlamıştır (Miller ve Rowney, 2001: 2).

Farklılıkların yönetimine ilişkin değişim süreci, Kanada’da Amerika’ya nazaran daha farklı bir *yaklaşımla* gerçekleşmiştir. Amerika’da danışmanlar, “İstihdam eşitliği ve olumlu eylem”e yönelik artan kamusal tepkiler karşısında “Yaklaşımlarda bir değişime” ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Kanada’da ise, kadınlara ve azınlıklara yönelik çeşitli ayrımcılık durumlarını saptamak üzere, çeşitli kamu çalışma grupları ve komisyonları görevlendirilmiştir. Bu doğrultuda, Kanada’da “Farklılıkların yönetimi hareketi”nin çıkış noktasının *danışmanlar* değil hükümet ajansları (government agencies) olduğu söylenebilir. Ayrıca farklılıklarla ilgili ilk gelişmelerde, Amerika’da “Erime potası” değer sistemi konuşulurken, Kanada hükümeti 1971 yılında “Çokkültürlülük” politikasını benimsemiştir (Miller ve Rowney, 1999: 308).

Amerika ve Kanada’da farklılıkların yönetimi konusunda sahip olunan bu anlayış farklılığı, örgütlere de yansımaktadır. Örneğin, bir Kanadalı ve danışman olarak Trevor Wilson’a göre, Kanada’daki örgütlerin neredeyse % 50’si “Farklılıkların yönetimi”ni bir “Sorun” olarak görmemektedir. Kanada’nın kültürel farklılıklara kucak açan bir geçmişi olduğu düşünülürse, örgütlerde de resmi şekilde farklılıkları yönetme girişimleri gereksiz görülmektedir (Miller ve Rowney, 1999: 308).

Amerika'da işletme performanslarının ölçüldüğü çeşitli *Fortune* listeleri arasında, "Azınlıklar için en iyi (Best for minorities) işletmeler" ölçütü de yer almaktadır. *Fortune*; bu konuda en iyi 50 işletmenin yer aldığı listedeki kurumlar için şu özellikleri vurgulamaktadır: "Bu işletmelerin her biri, *farklı* işgücünün işe alımı ve yerleştirilmesi konusunda sıra dışı bir özen göstermekte ve hatta bazı durumlarda, eski kültürlerini silip atmanın ve daha kapsayıcı yeni bir kültür inşa etmenin maliyetlerine katlanmaktadır" (Fortune.com, 2000'den akt. Wrench, 2005: 74).

Farklılıkların yönetimi alanında çalışan danışmanlar, Avrupa'nın da Amerika ve Kanada'daki bu eğilimi takip edeceğini öngörmektedir. Küreselleşme, endüstrileşme sonrası süregelen göçler, demografik değişiklikler, üretimde azalma ve hizmet sektöründeki gelişme gibi dışsal baskılar, Avrupa'daki işletmeleri de etkilemekte ve ayakta kalmaları için çeşitli farklılık yönetimi tekniklerine duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Avrupa'da farklılıkların yönetimi konusuna duyulan ilginin bir göstergesi de, 2004 yılında Amsterdam'da gerçekleştirilen "Bir işletme aracı olarak farklılıkları meşrulaştırmak (Legitimising diversity as a business tool)" konulu konferanstır (Wrench, 2005: 75).

"Amerika'da oldukça yaygın bir uygulama olarak kabul edilen farklılıkların yönetimi fikri; Kanada (Taylor, 1995; Lynn, 1996) ve İngiltere'deki (Littlefield, 1995; Iles, 1995; Watson, 1997) örgütlere de yayılmaktadır. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda Avrupa Birliği'ne de dayanmaktadır. "European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)" tarafından, 1999 yılında İtalya'nın Vicenza ilinde gerçekleştirilen, "İstihdam, Eşit Fırsatlar, Farklılıklar: Değişen Dünyada İşletmelerin Performansını Artırmak" ana temasıyla gerçekleştirilen konferans bunun önemli bir göstergesidir" (Lorbiecki, 2001: 345).

Farklılıkların yönetimi, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'nin ardından Avustralya'daki örgütler için de önemli bir konu haline gelmiştir. Baker (1996); Amerika'da temelleri atılan farklılıkların yönetimi hareketi için şunları belirtmektedir: "Farklılıkların yönetimi insan kaynakları uzmanları, işletme liderleri ve çalışma yaşamına ilişkin konularla ilgili çalışan akademisyenler arasında en popüler yönetim kavramlarından biri halinde gelmiştir" (Eveline ve Todd, 2002: 35).

Farklılıkların yönetimi kavramı; Danimarka'da ise ilk kez 2000 yılında *Berlingske Tidende* isimli bir gazetede yer almıştır. İki yıl sonra, dokuz makale bu gazetede ki kavrama atıfta bulunmuştur. Ayrıca Boxenbaum (2006) tarafından

gerçekleştirilen bir çalışmada, farklılıkların yönetiminin Danimarka iş çevresine nasıl uyarlanabileceği araştırılmıştır (Boxenbaum, 2006: 939-940).

Farklı kültürel ve ulusal çevrelerde gerçekleştirilen farklılık çalışmaları, işgücünün artan şekilde ulusal sınırlar arasında serbestçe dolaşımı, çok uluslu işletmelerin yönetimi ile ilgili konulara duyulan ilginin artması gibi nedenler; güç dengesizliği, ırk ve cinsiyet konularının ötesinde farklılıklarla ilgili tartışmaların artmasına neden olmuştur (Glastra, Meerman, Schedler ve De Vries, 2000'den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 313). Sonuç olarak, farklılıklarla ilgili konular sadece örgüt düzeyinde değil, ulusal ve sosyal düzeylerde de inceleme konusu olmaktadır. Bu anlamda Hollanda, Polonya ve Yeni Zelanda gibi ülkeler, farklılıkların yönetimiyle ilgili çeşitli girişimlerde bulunmaktadır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 313):

“Glastra vd.’ne göre (2000) Hollanda’da hem devlet hem de işverenler, farklılıkların yönetimini; iş ilişkilerinin ve işyerindeki kimliklerin tam anlamıyla yeniden değerlendirilmesinin temeli olarak görmektedir. Polonya ise konuya sosyal açıdan odaklanarak, kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan yönetim sorunlarını gündemine almıştır (Todeva, 1999). Polonyalı araştırmacılar, sosyal antropoloji, örgütsel davranışın uluslararası boyutları (kültürlerarası liderlik, motivasyon konuları vb.), kültürün çok uluslu işletmelerin örgüt yapılarına etkisi ve yönetim uygulamalarında uluslararası dinamikler (kültürlerarası müzakere ve iletişim süreçleri vb.) gibi dört temel konu üzerinde çalışmaktadırlar. Yeni Zelanda’da farklılıkların yönetimi, kişiselleştirilmiş müdahaleler olarak görülmekte (ki bu durum, Amerika’nın tüm çalışanlara aynı şekilde davranılması görüşünün tersini yansıtmaktadır) ve yönetici-çalışan ilişkilerindeki güç farklılıklarının azaltılması yönünde, güç ilişkilerini düzenlemek amaçlanmaktadır (Pringle ve Scowcroft, 1996)” (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 313).

Farklılıklar yönündeki eğilimin 2000’li yıllarda da devam edeceği düşünülmekte ve Amerikan işletmelerinin, küresel arenada; seçim yapmak ve yönetmek için daha *farklı* bir işgücüyle karşılaşacağı şeklinde öngörülerde bulunmaktadır (Wright, Ferris, Hiller ve Kroll, 1995: 273). Kuşkusuz bu durum sadece Amerika için değil, küreselleşen dünyada faaliyet göstermeye çalışan tüm örgütler ve ülkeler için geçerli sayılabilir. Bu varsayımdan hareketledir ki, artık

küresel farklılıkların yönetimi kavramları ve uygulamalarından söz edilmeye başlanmıştır.

Hem akademi hem de uygulama alanında çoğunlukla “Yeni” olarak nitelendirilen farklılıkların yönetimi konusunun; son yıllarda gündeme gelmesinin en önemli nedenlerinden birisi küreselleşmedir. Küreselleşme; gittikçe daralan dünyada, herkesi “Farklılıklarla” karşı karşıya bırakmıştır (Palmer, 2003: 13).

Bazı çevrelerce, farklılıkların yerel bir konu olmadığı, aksine “Küresel bir olgu” olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Moghaddam, 2006: 416).

Küresel farklılıkların yönetimi; “Uluslararası, çokuluslu ve küresel örgütlerde çalışan, uluslararası operasyonlarda yer alan veya uluslararası işgücünü oluşturan; farklı geçmişleri, ilgileri, inançları, beklentileri ve çalışma biçimleri olan; bireylerin ve / veya grupların yönetim stratejilerinin, politikalarının, girişimlerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Özbilgin, 2005: 9). Tanımda da görüleceği gibi, küresel farklılıkların yönetiminde, uygulama alanı olarak “Uluslararası, çokuluslu ve küresel örgütler” özellikle vurgulanmaktadır.

Bazı yazarlar, küresel farklılıkların yönetimi ile yerel uygulamalar arasında bazı farklar olduğuna dikkat çekmektedirler. Stumpf vd.’ne göre (1994); küresel işletmelerde farklılıkların yönetimi, sadece “Bireysel farklılıklardan etkin bir şekilde yararlanmak” anlamına gelmemekte; bu farklılıkları üstün kılan bir örgüt kültürü yaratmak esas alınmaktadır (Özbilgin, 2005: 9).

Farklılıkların yönetimi hızlı bir şekilde tüm dünya ülkelerine yayılmaya başlayan bir anlayıştır. Konu tüm dünya çapında tartışılrsa da, bazı araştırmacılar, farklılıkların yönetiminin farklı kültürler ve ekonomik koşullarda işlerliğinin sorgulanabilmesi için ülkelere veya uluslara özgü çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler (Özbilgin ve Tatlı, 2008b: xiii, 3). Bu doğrultuda çalışmanın ilerleyen kısımlarında, Türkiye’de farklılıkların yönetimi anlayışı hakkında bilgi verilecektir.

2.8. TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

“Avrupa ve Asya'nın kesişme noktasında yer alan ve bu nedenle stratejik bir konuma sahip olan Türkiye; tarihte, Doğu ve Batı ile Kuzey ve Güney arasında ticaret ve kültür açısından bir geçit noktası olmuştur. Bunun bir sonucu olarak, Türk toplumu “Bir yandan Türk değer ve normlarını bir yandan da dışsal (özellikle Batı'nın) etkileri ve küresel eğilimleri yansıtan farklı bir topluluk” şeklinde nitelendirilmektedir (Akar, 2002). Türkiye’de iş yaşamında, aile üyeleri tarafından yönetilen özel holdingler giderek daha baskın bir hal almakta, devlet kurumları ise giderek azalmaktadır. Kabasakal ve Bodur’a göre (1998); “Türkiye’de, devletle ilişkiler hala önemlidir. Çünkü işletmeler, devlet tarafından verilen finansal teşviklere yüksek derecede bağımlıdırlar. Ayrıca, devlet; sık ve öngörülenemeyen politika değişiklikleri yapmakla, işleyişe müdahalelerde bulunmaktadır.” Laik bir ülke olan Türkiye, kültürlerarası etkileşimlere açık olup küreselleşen dünyada, eşsiz bir konuma sahiptir. Bu doğrultuda da, yabancı yatırımlarda ve çokuluslu işletmelerin sayılarında artışlar görülmektedir” (Usluata ve Atilla Bal, 2007: 98-99).

Bu gelişmelerle birlikte, Türkiye’deki işletmeler, sosyal sorumlulukla ilgili konulara ve paralelinde SA 8000 Standartlarına (Sosyal Sorumluluk Standartları / Social Accountability Standard) önem vermeye başlamışlardır. Bu standartların amacı; işletmelerin üretimlerini ve diğer faaliyetlerini, insan haklarını koruyacak şekilde, uygun çalışma koşullarında garanti altına almaktır (Budak ve Budak, 2004b: 179).

Türkiye’deki işgücü yapısındaki değişiklikler ele alındığında, aşağıdaki saptamaların yapılabileceği görülmektedir (Süral Özer, 2007: 112):

- Çalışan kadın sayısı artmakta ve kadınlar kariyerleriyle birlikte anneliklerini de sürdürmek istemektedirler.
- Çalışanların eğitim düzeyi yükselmekte ve yeni bir nesil (1980 sonrası doğumlular) iş yaşamına katılmaktadır.
- Emeklilik yaşının yükseltilmesi ile birlikte, işgücünün yaş ortalaması değişmekte ve bu durum daha çok yaşlı insan istihdamını gündeme getirmektedir.
- Cinsellikle ilgili tabular azalmakta, insanların cinsel tercihlerine sahip çıkma isteği artmaktadır.

- Azınlıklarla ilgili duyarlılıklar yükselmektedir.
- Avrupa Birliği süreci, iş yaşamı ile ilgili ayrımcılık gibi bazı konuların yeniden düşünülmesini gerektirmektedir.

2006 yılının Ekim ayında Usluata ve Atilla Bal (2007) tarafından, IMTEKS'in¹² insan kaynakları müdürü Mehmet ÖNER ile bir mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatta, işletmenin farklılık uygulamaları ile ilgili bazı bilgiler alınmış, ayrıca konunun Türkiye'de ele alınışı ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Mülakat, Türkiye'de farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili ilginç saptamalar içerdiği için, burada mülakatin bazı noktalarına yer verilmesi uygun görülmüştür (Usluata ve Atilla Bal, 2007: 99-101):

“Türkiye'deki farklılık kavramıyla Batı Avrupa ülkelerindeki farklılık kavramı aynı anlamlar taşımamaktadır. Batı'da daha çok “İrksal” farklılıklara ağırlık verilmektedir. İrksal farklılıklar aynı zamanda, işyerlerindeki demografik özellikleri de kapsamaktadır. Batı'da, farklılıklarla ilgili konuların ortaya çıkmasında; göç eden işçilerin toplumla bütünleştirilmesi ve azınlık çalışanlarla baş edebilme ihtiyacı etkili olmuştur. Farklılık kavramı, Batı ülkelerinin gündemine yıllar önce düşmüştür ve yıllar geçtikçe insanlarla ilgili olan tüm değişkenleri kapsamaya başlamıştır. Türkiye'de ise, Türk nüfusunun çoğunluğu benzer etnik kökenden geldiği için, irksal farklılıklardan söz etmek pek mümkün değildir. Batı ülkelerinde farklılıkların, önemli ve temel bir sorun olarak ele alındığı zamanlarda; Türkiye'de bu konuya benzer ilgi gösterilmemiştir. Türkiye'deki araştırma çabaları daha çok kavramın kültürel boyutları ile kısıtlı olmuştur.”

“Türk işletmelerinde, daha verimli çıktılara ulaşabilmek için farklı bir işgücünün nasıl yönetileceği önemli bir sorundur. Bu amaca ulaşabilmek için örgütlerin, geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Farklılık kavramının; yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi özelliklerin ötesine geçerek; yaşam tarzı, iş alışkanlıkları ve yaradılıştan gelen farklılıklara yönelmesi gerekmektedir. Şüphesiz, farklılıkları yönetmek için hem bilinçli hem de profesyonel bir çaba gösterilmelidir.”

¹² Türkiye'de farklılıkların yönetimi programı uygulayan firma sayısı hakkında henüz net bir bilgi bulunmamakla beraber; bu uygulamayı yaptığını belirten birkaç firmadan biri IMTEKS'dir. IMTEKS; Adidas, Tommy Hilfiger, Marks & Spencer, Nike ve Puma gibi hazır giyim markaları üretmekte ve 1456 işçi çalıştırmaktadır. 1985 yılında faaliyete başlayan IMTEKS, bu dönemde Türk pazarlarına hizmet etmiştir. 1993 yılından beri ise, Avrupa pazarlarına açılmış ve Alman bir işletmeyle ortaklık kurmuştur. IMTEKS, Türkiye'nin öncü tekstil işletmelerinden biri olan kabul edilmektedir (<http://www.imteks.com.tr>'den akt. Usluata ve Atilla Bal, 2007: 99).

“Farklılıkları desteklemenin en önemli avantajları arasında; esneklik, değişen koşullara hızlı uyum sağlama yeteneği, örgüte fayda sağlayacak yeni ve yaratıcı fikirlere açık olma ve benzeri sayılabilir. Farklılıkların “Farkında olmamak” ise dezavantajlı sonuçların doğmasına neden olan unsurların başında gelmektedir. Eğer bir işletme yönetimi, farklılıkların doğal olduğunun ve yönetilmesi gerektiğinin farkında değilse; o işletmenin önemli ekonomik kayıplarla karşılaşması mümkündür.”

Mehmet ÖNER’e göre farklılıkların etkin yönetimi; “Farklı sosyal statü, etnik köken, din, meslek, kent, köy vb. den gelen grupların bir arada ve bir bütün olarak etkin bir şekilde faaliyette bulunması” anlamına gelmektedir. Yine Mehmet ÖNER’in ifadesiyle, “İMTEKS’de farklılıklar; işgücünün sahip olduğu zihinsel özelliklerin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. İMTEKS, farklı kişilerin işlerin yapılış tarzına farklı bakış açıları getirmelerinin teşvik edildiği bir iş çevresi yaratmaktadır.”

Günümüzde Türkiye’de farklılıkların yönetimi kavramı, politikacıların söylemlerinden, günlük dildeki konuşmalara yayılmaya başlamıştır. Ayrıca “Farklılıkları yönetme” ifadesi, birçok firmanın misyon ifadelerinde de yer almaktadır. Literatürde konuyla ilgili yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde; konunun farklı bağlamlarda ve farklı bakış açılarıyla ele alındığına rastlanmaktadır. Ancak farklılıkların yönetimi fikri Türkiye için oldukça yenidir. Literatürde eşit istihdam fırsatı, farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık gibi konularda yapılmış bazı çalışmalara rastlanmaktadır (Aytaç, 1991; Woodward ve Özbilgin, 1999; Aytaç, 2000; Özbilgin, 2000; Özbilgin, 2002; Özbilgin ve Woodward, 2004; Özbilgin ve Healy, 2004; Dereli ve Baykasoğlu, 2005; Healy, Özbilgin ve Aliefendioğlu, 2005; Bereket ve Adam, 2006; Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2006; Kara, 2006; Bulutlar, 2007; Kamaşak ve Yücelen, 2007; Özgener, 2007; Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007; Budak ve Mayatürk, 2008; Aliefendioğlu ve Özbilgin, *baskıda*; Küskü, Özbilgin ve Özkale, *baskıda*). Bu çalışmaların yanında ayrıca Katrinli, Kesken, Atabay ve Günay (2004) tarafından Osmanlı İmparatorluğu’nun etnik köken, dil ve din boyutlarında sahip oldukları farklılıkların incelendiği bir çalışma da mevcuttur.

Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusu, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi kitaplarında (Budak, 2008: 391), stratejik insan kaynakları yönetimi kitaplarında (Barutçugil, 2004: 227-234) ve küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik ile ilgili kitaplarda (Seymen ve Bolat, 2005: 125, 175) ve insan kaynakları dergilerinde (*Farklılıkların Yönetimi Nedir, Neden Önemlidir, Nasıl Çalışır?*, 2003) de

yer almaktadır. Ayrıca konu ile ilgili “Küresel Farklılık Yönetimi” (Özbilgin, 2008a) ve “Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi” (Süral Özer, 2007) isimli kitap bölümleri de bulunmaktadır. Konu aynı zamanda çeşitli üniversitelerin lisans ve yüksek lisans programlarında, insan kaynakları yönetimi dersi kapsamında veya ayrı bir ders olarak okutulmaktadır.

Türkiye’de konu ile ilgili gerçekleştirilen proje, seminer ve konferanslardan bazıları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Süral Özer, 2007: 113):

- 27-28 Eylül 2000 tarihinde İstanbul’da düzenlenen ve KALDER’in organizasyonunu üstlendiği, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın kongresi Forum 2000’in ana teması; “Farklılıkların bir arada yönetimi: Mükemmelliğe doğru bir köprü (Managing Diversity: A Bridge to Excellence)” olarak belirlenmiştir.
- 4-6 Ekim 2006 tarihinde PERYÖN tarafından düzenlenen 14. Ulusal Yönetim Kongresi’nde de “Mozaik: İnsan Yönetmek Sanattır” ana teması etrafında; yaş, cinsiyet, eğitim, kültür vb. çeşitli özellikleriyle birbirinden farklı olan insanların tüm farklılıklarını koruyarak, onları bir değer olarak taşıyarak, bir arada başarılarla imza atabilmelerini sağlayacak yönetim araçları ve farklılıkları yönetebilmenin zorlukları tartışılmıştır (www.peryoniyk2006.com).
- Türkiye aynı zamanda, Haziran 2006-Eylül 2007 dönemi boyunca, “Herkes Farklı – Herkes Eşit (All Different All Equal)” (www.alldifferent-allegal.info, www.herkesfarkli-herkesesit.info) isimli bir Avrupa projesinde yer almıştır.

Türkiye’de ayrımcılıkla ilgili var olan bazı yasal düzenlemelere de aşağıda yer verilmektedir:

Türkiye’de, Anayasanın 10. maddesinde “Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit” olduğu belirtilmektedir.

2003 yılında yürürlüğe giren, 4857 sayılı Yeni İş Kanunu’nun 5. maddesi ile Türkiye farklılıklar konusunda yasal olarak AB standartlarına ulaşmıştır. Söz konusu maddeye göre “Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, mezhep vb. sebeplere dayalı ayırım yapılamaz”.

İş kanunu'nun 30. maddesine göre; her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulu'nca belirlenecek oranlarda; işletmeler, özürli (engelli) ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu'nun ek 1. maddesinin (B) fıkrasında yer alan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplamı yüzde altıdır. Ancak özürli için belirlenen oran, toplam oranın yarısından az olamaz.

Türkiye aynı zamanda, İnsan Hakları Evrensel Bildirisi (Universal Declaration of Human Rights), Avrupa İnsan Hakları Bildirisi (European Human Rights Declaration), Avrupa İnsan Hakları ve Temel Özgürlükler Anlaşması (European Convention of Human Rights and Fundamental Freedoms), Her Türlü İrk Ayrımcılığının Önlenmesine İlişkin Uluslararası Sözleşme (International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination / ICERD), Din veya İnanca Dayanan Her Türlü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Önlenmesine İlişkin Bildiri (Declaration on the Elimination of All Forms of Intolerance and of Discrimination Based on Religion or Belief), Ulusal veya Etnik, Dinsel veya Dilsel Azınlıklara Mensup olan Kişilerin Haklarına Dair Bildiri (Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious or Linguistic Minorities), Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Anlaşması (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women / CEDAW) gibi bazı bildiri ve anlaşmalara taraftır. Ancak, Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunun yasal açıdan daha çeşitli ve kapsamlı düzenlemelerle desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

TC. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (The Directorate General on Status and Problems of Women) 1980 yılında Türkiye'deki kadınların siyasete ve çalışma hayatına katılımını teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. Bu örgüt, İngiltere'deki "Eşit Fırsatlar Komisyonu (Equal Opportunities Commission)"na denk olmasına rağmen; kamu hizmeti veren bir kurum olarak henüz karşılaştırılabilir bir itibara sahip değildir. Türkiye'de cinsiyet eşitliğinin sağlanması için mücadele eden kurumlar ve gruplar bulunmasına rağmen, bu grup ve kurumların ayrımcılıkla ilgili programlara karşı duracak yasal bir güçleri olmadığı için çabaları yetersiz kalmaktadır. Bu noktada, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması büyük ölçüde, işverenlerin personel seçimi ve işe alma süreçlerinde takındıkları iyi niyetli tutumlara bağlı olmaktadır (Özbilgin, 2000: 48; Woodward ve Özbilgin, 1999: 327).

Sonuç olarak, farklılıkları yönetme girişimlerinden birçoğu yarattıkları etkinlik ile tanınmaktadır. Örgütler, bu girişimlerin işe yaradığından emin olmakla sorumludurlar. Diğer örgütler, bu örneklerden öğrenebilirler ve farklılıkların yönetimi uygulamaları gelişme gösterebilir. Bu alan, araştırmacılar, danışmanlar ve örgüt üyelerinden oluşur ve bunların hepsi farklılıkların yönetimi anlayışını geliştirmeye katkı sağlar. Yapılmış çalışmaların üstüne, disiplinler arası işbirliği ve teorik modellerde gelişmeler arttıkça ve başarılı uygulamaların farkına varıldıkça, farklılıkların yönetimi alanı gelişmeye devam edecektir (Agars ve Kottke, 2004: 77).

Özetle belirtmek gerekirse farklılıkların yönetimi, bir yandan herkese eşit fırsatlar sağlamayı, diğer yandan herkesin sahip olduğu farklılıklara saygı göstermeyi hedefleyen, işgücü farklılıklarını örgüte katkı sağlayan değerler olarak gören ve onlardan işletmeye katma değer yaratacak şekilde yararlanmaya çalışan bir yönetim uygulamasıdır. 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yerini alan farklılıkların yönetimi anlayışı, hem kuramsal hem de uygulama açısından yeni araştırmalara ihtiyaç duyan, gelişmeye muhtaç bir alandır. Bu doğrultuda tez çalışmamızın bir sonraki bölümünde, kuramsal bölümlerde ayrıntılı bir biçimde açıklamaya çalıştığımız işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili bilgilerin belirli yönleri ile uygulamadaki durumunu sınamak için gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÜCÜNÜN FARKLILIKLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞLETMELERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞINA YAKLAŞIM TARZININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde; işgücünün farklılıklar açısından değerlendirilmesi ve işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarının saptanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmekte; konuya ilişkin genel bir durum tespiti yapılarak, farklılıkların yönetimi anlayışının bir uygulama alanı olarak geçerliliği değerlendirilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada; işgücünün, çeşitli boyutlar (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik, eski hükümlü olma, kültür, cinsel yönelim, medeni durum, ailevi konum, meslek, eğitim vb.) açısından sahip oldukları farklılıkların incelenmesi ve işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzının saptanması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin sahip oldukları farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumları değerlendirilmekte, bir işletmecilik / yönetim uygulaması olarak farklılıkların yönetiminin işletmeler açısından geçerliliği ve geleceği tartışılmaktadır.

Bu araştırma, işgücü farklılıklarının yönetilmesi gereken bir işletmecilik / yönetim olgusu veya farklılıkların yönetimi gibi bir anlayışın işletmeler için gerekli ve önemli bir anlayış olup olmadığına yönelik, Ege Bölgesi Sanayi Odası'na (EBSO) bağlı ilk 100 işletmenin insan kaynakları yetkililerinin genel görüşlerinin alındığı bir değerlendirmeyi içermektedir. Bu değerlendirmenin, farklılıkların yönetimini eleştirel ve gerçekçi bir bakış açısıyla incelemeye imkan tanıyacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızın kuramsal bölümlerinde, bir araştırma alanı olarak farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışma yapma konusundaki en büyük sıkıntılardan birinin, bir kavram olarak farklılıkların ve bir anlayış olarak farklılıkların yönetiminin ölçülmesinin zor olduğuna dikkat çekilmişti. Konu ile ilgili literatür incelemesinde, birey ve grup düzeyinde gerçekleştirilen birçok çalışma olduğu, ancak *işletme veya örgüt düzeyinde* oldukça az sayıda çalışma gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışmamızın

işletme / örgüt düzeyinde gerçekleştirilen bir çalışma olması nedeniyle, ilgili literatürde önemli bir boşluğu doldurmaya katkı verdiği düşünülmektedir.

Ayrıca, farklılıkların yönetimi, Amerika ve Avrupa literatürüne kıyasla, ülkemiz literatürü için oldukça yeni sayılabilecek bir konu ve araştırmaya muhtaç bir alandır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın; yeni bir yönetim anlayışının hem uygulamada hem de akademik alanda tartışılmasına katkı sağlaması umulmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLARI

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, katılımcıların uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları / Sınırları

Araştırmada sorgulanan konular; oluşturulan anket formunda yer alan, *işletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımlar, sahip oldukları işgücü farklılığı boyutları; işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarının var olup olmadığı; farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmayan işletmeler için, bu politikalara sahip olmama nedenleri, bu politikalara sahip olsalardı elde edebileceklerini umdukları faydalar, ülkemiz çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutları; farklılıkların yönetimi ile ilgili politikalara sahip olan işletmeler için, bu politikalara sahip olma nedenleri, uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenleri, hedef aldıkları farklılık boyutları, sahip oldukları politikalar ve bunların etkinliği, elde ettikleri faydalar ve katlandıkları maliyetlere ilişkin sorularla kısıtlıdır. Ayrıca araştırma, çalışmanın amaçlarını karşılayacak şekilde hazırlanan anket formunda yer alan sorularla kısıtlıdır.*

Araştırmamız, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle, Ege Bölgesi Sanayi Odası tarafından yayınlanan “2007 yılı üretimden satışlarına göre 17 milyon YTL barajını aşan sanayi kuruluşları” listesinde yer alan ilk 100 işletme ile sınırlıdır.

Araştırma, işletmelerde çalışan insan kaynakları yetkililerine (insan kaynakları sorumlusu, insan kaynakları koordinatörü, personel sorumlusu, personel işleri müdürü gibi) uygulanmıştır. Bunun temel nedeni, işletmelerde farklılıkların yönetimi politikalarıyla ilgili en çok bilgi sahibi olabilecek kesimin insan kaynakları

yetkilileri olacağına yönelik varsayımdır. Bu varsayım da, çalışmaya ilişkin bir diğer kısıtı yaratmaktadır.

Ayrıca araştırmanın soru formunda (anketinde) yer alan belirli grup sorularda, bireylerin (deneklerin) konuya ilişkin değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bireysel algıların ve değerlendirmelerin yanıtlar üzerinde etkili olması, araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, kişisel kaygılardan (işletme isimlerinin veya kendi isimlerinin gizli tutulacağına inanmama gibi) kaynaklanan nedenlerle, işletme ile ilgili soruların genel bilgilere eksik yanıtlar alınması da, bir diğer kısıt olarak yorumlanabilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda, araştırma örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ile verilerin analiz yöntemi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO); “2007 yılı üretimden satışlarına göre 17 milyon YTL barajını aşan sanayi kuruluşları” listesinde yer alan ilk 100 işletmedir. Araştırmamız, örnekleimde yer alan 100 işletmenin her birini temsilen bir insan kaynakları yetkilisine uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturabilmek için öncelikle EBSO’dan; “2007 yılı üretimden satışlarına göre 17 milyon YTL barajını aşan sanayi kuruluşları” listesi ve katalogları temin edilmiştir. EBSO tarafından yayınlanan bu listede toplam 284 işletme yer almaktadır. Çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları gereği, bu işletmelerden ilk 100’üne odaklanılmıştır. Araştırmanın başlangıç tarihi itibarıyla, 2008 yılına ilişkin liste, henüz hazırlanma aşamasında olduğu için, çalışmada 2007 yılı listesi kullanılmıştır.

EBSO’ya bağlı ilk 100 işletmenin, 2 tanesi isimleri listede saklı tutulduğu, 5 işletme ise kamuya bağlı olduğu için, örneklem dışında tutulmuştur. Ayrıca, 3 işletme tek bir merkezden yönetildiği için 1 işletme olarak değerlendirilmiş; yine 2 farklı işletme tek bir merkezden yönetildiği için 1 işletme olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda, ulaşılabilir özel işletme sayısı 90’a düşmüştür. Bu işletmelerde 8’i çalışmaya katılmayı çeşitli nedenlerle reddetmiştir. 82 işletmeye anketler;

dileyenlere on-line yanıtlanacak şekilde, dileyenlere e-posta aracılığıyla, dileyenlere faks yoluyla ve randevu vermeyi kabul eden işletmelerle yüz yüze görüşme yoluyla iletilmiştir. Toplam 82 işletmeye anket ulaştırılmıştır. İşletmelere ulaştırılan anketlerden geri dönen anket sayısı 63 olup, genel olarak anketlerin geri dönüş oranı % 77'dir. Geri dönen anketlerin tamamı (63 anket), araştırmanın analizlerine dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada, "İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi araştırması" başlığını taşıyan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört kısımdan oluşmaktadır:

1. İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımın ne olduğunun ve herhangi bir farklılık politikasına¹³ sahip olup olmadıklarının tespit edilmesine ilişkin sorular,
2. Herhangi bir farklılık politikasına sahip olmayan işletmelere yöneltilen sorular,
3. Farklılık politikasına sahip olduklarını belirten işletmelere yöneltilen sorular,
4. Anketi yanıtlayan insan kaynakları yetkilileri ve işletme hakkında bazı genel bilgilerin istendiği sorular.

3.3.2.1. İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi Araştırmasında Kullanılan Anket Formu ve Soru Gruplarının Güvenilirlikleri

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi araştırmasında kullanılan anket / soru formu, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımın ne olduğuna ilişkin bir soru grubu yer almaktadır. Anketin bu kısmında ayrıca, işletmelerin farklılıklarla ve / veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olup olmadıklarına ilişkin bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılar, bu soruya verdikleri cevaplara göre anketin birbirinden farklı olan ikinci veya üçüncü kısımlarına yönlendirilmiştir.

¹³ "Farklılık politikası"; işletmelerin işgücü pazarında, kadın, etnik azınlıklar, dinsel azınlıklar, engelliler, cinsel yönelimi farklı olanlar, yaşlılar gibi ayrımcılıkla karşılaştığı düşünülen bazı gruplarda çalışanların işe yerleştirilmesi, istihdamı ve geliştirilmesi vb. konularda tasarladıkları işgücü farklılıklarına ilişkin politikaları ifade etmektedir.

Anket / soru formunun ikinci kısmında, farklılıklar veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelere ilişkin sorular yer alırken; üçüncü kısımda, farklılıklar veya farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelerle ilgili sorular bulunmaktadır.

Anket / soru formu genel olarak iki temel çalışmada kullanılan soru formlarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Birincisi, Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003) tarafından hazırlanan “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises (Kuruluşlardaki farklılık politikalarının maliyet etkinliklerini ölçmeye yarayan yöntemler ve göstergeler)” isimli proje çalışmasında kullanılan soru formu¹⁴; ikincisi, Mustafa F. Özbilgin ve Ahu Tatlı (2008) tarafından, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili ulusal düzeyde gerçekleştirilmiş olan bir proje çalışmasında kullanılan soru formudur¹⁵. Her iki soru formundan da bazı soru grupları uyarlanarak, bazıları da orijinal yapısına sadık kalınarak kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmanın amaçları doğrultusunda, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi literatüründen faydalanılarak bazı sorular da eklenmiştir. Oluşturulan anket formu, genel bir durum değerlendirmesine imkan veren *soru grubu* özelliği taşımaktadır.

Soru gruplarının bazılarında, “Kesinlikle katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum”, “Kesinlikle mevcut değil-Tam anlamıyla mevcut”, “Hiç önemli değil-Çok önemli” gibi ölçeklerde değerlendirme yapılarak yanıt verilirken; bazı soru grupları ise “Aşağıdaki seçenekleri işaretleyiniz” şeklinde yanıtlanmaktadır.

Soru formunun dördüncü ve son kısmında; işletme türü, işletmede çalışan kişi sayısı, işletmenin faaliyet alanı, işletmede insan kaynakları departmanı bulunup bulunmaması gibi genel sorular yöneltilmiştir. Bu kısımda ayrıca, işletmede çalışan erkek ve kadınların sayısı ile engelli ve eski hükümlü çalışanların sayısı da sorgulanmıştır. Çalışan sayılarının bu farklılık boyutlarında sorgulanmasının nedeni;

¹⁴ Çalışmamızdaki anket formunda, bu çalışmadan doğrudan alınmış veya uyarlanmış soru grupları için, merkez yetkilisi Mark Whittle ile görüşülerek izin alınmış, araştırmacıların projede kullandıkları anket kendilerinden temin edilmiştir.

¹⁵ Bu çalışma “Ulusal düzeyde farklılıkların yönetimi (Diversity management at the national level)” başlığını taşımakta olup, çalışmanın tamamı; Özbilgin ve Tatlı (2008b) tarafından yayınlanan, konu ile ilgili birçok araştırma ve proje çalışmasının yer aldığı “Küresel Farklılıkların Yönetimi (Global Diversity Management)” isimli kitapta yer almaktadır. Çalışmamızda kullanılan anket formunda yer alan soru gruplarını kullanabilmek için yazarlarla bağlantı kurulmuş ve izin alınmıştır.

işletmelerin bu farklılık boyutlarına göre durumunu “Farklılıklara oransal yaklaşım” çerçevesinde değerlendirmektedir.

Bu kısımda ayrıca; anket formunu işletmeyi temsilen yanıtlayan insan kaynakları yetkililerinin, görev ünvanları, işletmede çalışma süreleri, yaş ve eğitim dereceleri gibi bazı sorular da yöneltilmiştir. Bu kısım sadece yanıtlayıcıların genel özellikleri hakkında fikir sahibi olmak amacıyla oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan soru gruplarının (A1, B1, B2, B5, B6, B9) güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Güvenilirlik; ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir sonuçlar vermesi anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2003: 243, 247). Bu doğrultuda her bir soru grubunun güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Soru Gruplarının İç Tutarlılık Katsayıları

SORU GRUPLARI	Madde Sayısı	N	Alpha
A1 soru grubu	22	32	,895
B1 soru grubu	17	31	,911
B2 soru grubu	10	31	,641
B5 soru grubu	14	31	,833
B6 soru grubu	17	31	,908
B9 soru grubu	6	31	,814

Tablo 3.1'den de görülebileceği gibi; soru gruplarının iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) A1 soru grubu için ,895; B1 soru grubu için ,911; B2 soru grubu için ,641; B5 soru grubu için ,833; B6 soru grubu için ,908; B9 soru grubu için ,814 şeklindedir. B2 soru grubunun güvenilirliği diğer soru gruplarına nazaran daha düşük olmakla birlikte, sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir. Soru gruplarının güvenilir oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Araştırmada, anket yöntemi ile veri toplama tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, toplamda 82 işletmede çalışan 82 insan kaynakları yetkilisine iletilmiştir. Anketlerin uygulanması; 11 Ağustos 2008 – 6 Ekim 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anketlerin uygulanması aşamasında; Ege Bölgesi Personel Yöneticileri Derneği'nden (PERYÖN) destek alınmıştır. Anket formu öncelikle, on-line yanıtlamaya izin verecek şekilde bilgisayar ortamında hazırlanmış ve Ege Bölgesi Personel Yöneticileri Derneği (PERYÖN) aracılığıyla, üye gruplarına e-posta ile ulaştırılmıştır.

Anketler, PERYÖN üyesi olan insan kaynakları yetkililerine on-line iletilmiştir. Bununla birlikte Ege Bölgesi Sanayi Odası'na bağlı olan işletmelerde çalışan ancak PERYÖN üyesi olmayan insan kaynakları çalışanlarına ise, öncelikle telefonla ulaşılmış; gerçekleştirilen telefon görüşmesinde, çalışmaya katkı verip veremeyecekleri sorulmuş; çalışmaya katkı verebileceğini belirten çalışanlardan anketi e-posta aracılığıyla yanıtlamak isteyenlere e-posta atılmış, yüz yüze görüşme yöntemiyle yanıtlamak isteyenlerle yüz yüze görüşme yapılmış ve anketi faks yoluyla almayı ve geri iletmeyi tercih edenlere de faks yoluyla anket iletilmiştir. Katılımcılar, formları kendileri doldurmuşlardır ve her bir uygulamanın süresi ortalama 20 dakika olarak belirlenmiştir.

3.3.4. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 13.0. pc. paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler,

güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklemeler için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test) gibi analizler kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın bazı kısımlarında gerçekleştirilen hesaplamalara ilişkin Microsoft Excel programından yararlanılmıştır.

3.4. VERİLER VE BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Bilgilerine İlişkin Veriler

Araştırmaya katılan işletmelerin, işletme ile ilgili genel bilgiler kısmında yer alan sorulara verdikleri yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. İşletmelerin Genel Özelliklere Göre Dağılımı

	n	%
İşletmenin Yaşı		
1-10 yıllık	6	% 9,5
11-20 yıllık	8	% 12,7
21-30 yıllık	6	% 9,5
31-40 yıllık	8	% 12,7
41-50 yıllık	1	% 1,6
51 ve üstü yıllık	7	% 11,1
Yanıtsız	27	% 42,9
İşletme Türü		
Yerli	30	% 47,6
Yabancı Ortaklı	4	% 6,3
Çok Uluslu Şirket (ÇUŞ) / Küresel İşletme	7	% 11,1
Diğer	3	% 4,8
Yanıtsız	19	% 30,2
İşletmede Çalışan Sayısı		
1-100	8	% 12,7
101-250	7	% 11,1
251-500	11	% 17,5
501-750	3	% 4,8
751-1000	4	% 6,3
1001 ve üstü	7	% 11,1
Yanıtsız	23	% 36,5

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör		
İmalat	27	% 42,9
Ticaret	4	% 6,3
Hizmet	8	% 12,7
Diğer	4	% 6,3
Yanıtsız	20	% 31,7
İşletmede İnsan Kaynakları Departmanının Olup Olmaması		
İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler	37	% 58,7
İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmeler	6	% 9,5
Yanıtsız	20	% 31,7
İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Personel Sayısı		
1 personel	2	% 3,2
2 personel	9	% 14,3
3 personel	5	% 7,9
4 personel	4	% 6,3
5 personel	5	% 7,9
6 personel	4	% 6,3
7 personel	1	% 1,6
20 personel	1	% 1,6
21 personel	1	% 1,6
40 personel	1	% 1,6
48 personel	1	% 1,6
Yanıtsız	29	% 46,0

Araştırmaya katılan işletmelerin % 9,5'i 1-10 yıllık işletme, % 12,7'si 11-20 yıllık işletme, % 9,5'i 21-30 yıllık işletme, % 12,7'si 31-40 yıllık işletme, % 1,6'sı 41-50 yıllık işletme, % 11,1'i 51 ve üstü yıllık işletmedir. Geri kalan % 42,9'luk kesimde yer alan işletmeler, kuruluş yıllarını belirtmedikleri için yaşları hesaplanamamıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 47,6'sı yerli, % 6,3'ü yabancı ortaklı, % 11,1'i çok uluslu şirket (ÇUŞ) / küresel işletme, % 4,8'i diğer kategorisinde olup geri kalan % 30,2'lik kesimde yer alan işletmeler, işletme türlerini belirtmemişlerdir. Oranlardan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunu yerli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin % 12,7'lik kısmında 1-100, % 11,1'lik kısmında 101-250, % 17,5'lik kısmında 252-500, % 4,8'lik kısmında 501-750, % 6,3'lük kısmında 751-1000 ve % 11,1'lik kısmında 1001 ve üstü çalışana sahip işletmeler bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 36,5'i, işletmelerinde kaç kişi çalıştığını belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 42,9'u imalat, % 6,3'ü ticaret, % 12,7'si hizmet sektöründe ve % 6,3'ü diğer sektörlerde faaliyet gösterirken, % 31,7'si faaliyet gösterdiği sektörü belirtmemiştir. Örneklemin % 58,7'sinde insan kaynakları departmanı bulunurken, % 9,5'inde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır ve % 31,7'lik kesim, bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Son olarak araştırmaya katılan işletmelerin % 3,2'si insan kaynakları departmanında 1 personel çalıştırmakta, % 14,3'ü 2 personel çalıştırmakta, % 7,9'u 3 personel çalıştırmakta, % 6,3'ü 4 personel çalıştırmakta, % 22,2'lik bir kesim insan kaynakları departmanında 5 ve daha fazla personel çalıştırmaktadır. İşletmelerin % 46'sı bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

3.4.2. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

Analizlere dahil edilen anketleri dolduran insan kaynakları yetkilileri veya işletmede insan kaynaklarına ilişkin işleri yürüttüğünü belirten çalışanların kişisel bilgileri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.3'de yer almaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı

	n	%
Görev Ünvanı		
İnsan Kaynakları Yöneticisi (Müdür ve Müdür Yardımcısı) veya Personel Yöneticisi (Müdür ve Müdür Yardımcısı)	23	% 36,5
İnsan Kaynakları Koordinatörü	3	% 4,8
İnsan Kaynakları Uzmanı	3	% 4,8
İnsan Kaynakları (Personel) Sorumlusu	8	% 12,7
İnsan Kaynakları Şefi	2	% 3,2
İnsan Kaynakları Elemanı	1	% 1,6
Yanıtsız	23	% 36,5
İşletmede Çalışma Süresi		
1-5 yıl	23	% 36,5
6-10 yıl	9	% 14,3
11-15 yıl	4	% 6,3
16-20 yıl	1	% 1,6
21 yıl ve üstü	3	% 4,8
Yanıtsız	23	% 36,5
Mevcut pozisyondaki çalışma süresi		
1-5 yıl	27	% 42,9
6-10 yıl	6	% 9,5
11-15 yıl	6	% 9,5
16-20 yıl	0	% 0
21 yıl ve üstü	1	% 1,6
Yanıtsız	23	% 36,5

Yaş		
20-30 yaş	10	% 15,9
31-40 yaş	21	% 33,3
41-50 yaş	6	% 9,5
51 yaş ve üstü	3	% 4,8
Yanıtsız	23	% 36,5
Eğitim Derecesi		
Lise	3	% 4,8
Üniversite	27	% 42,9
Yüksek Lisans	9	% 14,3
Doktora	1	% 1,6
Yanıtsız	23	% 36,5

İşletmeyi temsilen anket formunu yanıtlayan çalışanların % 36,5'i insan kaynakları yöneticisi, % 4,8'i insan kaynakları koordinatörü, % 4,8'i insan kaynakları uzmanı, % 12,7'si insan kaynakları veya personel sorumlusu, % 3,2'si insan kaynakları şefi, % 1,6'sı insan kaynakları elemanı gibi görev ünvanlarına sahip olduklarını belirtmektedirler. Geri kalan % 36,5'lük kesimde yer alan katılımcılar, görev ünvanlarını belirtmemiştir. Altı farklı görev ünvanına yer verilmekle birlikte, bu ünvanların çoğunun yapılan iş açısından birbiriyle örtüşeceği düşünülmektedir. Ancak, alandaki unvan farklılıklarına da işaret etmek açısından, ünvanlar katılımcıların belirttikleri şekliyle bırakılmıştır. Oranlardan da görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğu insan kaynakları yöneticisi konumunda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların % 36,5'inin işletmede çalışma süresi 1-5 yıl, % 14,3'ünün 6-10 yıl, % 6,3'ünün 11-15 yıl, % 1,6'sının 16-20 yıl, % 4,8'inin 21 ve üstü yıl olup geri kalan % 36,5'lik kesimde yer alan katılımcılar, işletmede çalışma sürelerini belirtmemiştir. Araştırmaya katılan çalışanların mevcut pozisyonlarındaki çalışma süresi değerlendirildiğinde, çalışanların % 42,9'unun mevcut pozisyonlarındaki çalışma süresinin 1-5 yıl, % 9,5'inin 6-10 yıl, % 9,5'inin 11-15 yıl, % 1,6'sının 21 ve üstü yıl olduğu görülmektedir. Geri kalan % 36,5'lik kesimde yer alan katılımcılar, mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerini belirtmemiştir.

Katılımcıların % 15,9'u 20-30 yaş aralığında, % 33,3'ü 31-40 yaş aralığında, % 9,5'i 41-50 yaş aralığında, % 4,8'i 51 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Geri kalan % 36,45'lik kesimde yer alan katılımcılar, yaşlarını belirtmemiştir. Son olarak katılımcıların % 4,8'i lise, % 42,9'u üniversite, % 14,3'ü yüksek lisans ve % 1,6'sı doktora mezunu olup geri kalan % 36,5'lik kesimde yer alan katılımcılar, eğitim derecelerini belirtmemiştir. Görüldüğü gibi, katılımcıların çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır.

3.4.3. Soru Gruplarının Değerlendirilmesi

3.4.3.1. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım İlişkin Veriler / Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, işletmelerin farklılıklarla ve farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsedikleri yaklaşımların neler olduğunu belirlemek amacıyla, The Centre for Diversity and Business (2002) tarafından geliştirilen “Eşitlik Skalası (Equity Continuum)”¹⁶ndan yararlanılmıştır.

Katılımcılardan, bu skalada yer alan beş temel ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu beş temel ifade, aslında farklılıklarla ilgili beş temel düzeyi (eşitlik skalasında yer alan beş düzey) ifade etmektedir. Eşitlik skalasında yer alan bu düzeylere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003); Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, Project report: 21):

1. Düzey: Yasal Gerekliliklere Uyma (Compliance): *“Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.”*

Bu durumdaki işletmelerin farklılıklara yönelik ilgilerinin kaynağı, yasal gerekliliklerdir. Söz konusu işletmelerin temel amacı, yasal gerekliliklere uymamaktan kaynaklanan olumsuz sonuçlardan kaçınmaktır. Bu nedenle yasal gerekliliklere ve düzenlemelere uymaya çalışılmaktadır. Bu tür işletmeler, farklılıklardan çok eşitliklere önem verirler. Başka bir deyişle, insanların sahip oldukları farklılıklara saygı duymaktan yani *farklılıklara* odaklanmaktan ziyade, herkese eşit şekilde davranma yani *eşitliğe* odaklanırlar. Yasal zorunluluklar ortadan kalktığında, genellikle bu işletmelerin eşitliğe ilişkin girişimleri de ortadan kalkar. Bu düzeydeki işletmelerin, *reaktif* bir yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir.

2. Düzey: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde (Beyond compliance): *“Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”*

¹⁶ Equity Continuum (Eşitlik Skalası), Centre for Diversity and Business tarafından geliştirilmiştir ve 2002 yılında “Developing Standards to Measure Diversity (Farklılıkları Ölçmeye Yönelik Standartlar Geliştirme)” isimli çalışmada yer almaktadır.

Bu durumdaki işletmeler, farklılıklara sadece yasal zorunluluklar nedeniyle değil aynı zamanda başka unsurlar nedeniyle önem vermeye başlayan işletmelerdir. Bu işletmelerin amacı, yıllar boyunca dezavantajlı konumda kalmış olan grupları desteklemektir. İşletme böylece, kamuoyu nezdindeki imajını da güçlendirmiş olacaktır. Bu işletmelerdeki eşitlik anlayışı, dezavantajlı gruplar için doğru olan şeyi yapmak şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca bu işletmeler, farklılıklarla ilgili bu uygulamaları, insan kaynakları yönetimi süreçleriyle ve örgüt kültürüyle bütünleştirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Kamuoyunun bu gibi girişimlere duydukları ilgide azalma veya değişme söz konusu olduğunda, işletmelerin genellikle bu uygulamalara son verdiği görülmektedir.

3. Düzey: Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme (The business case): *“İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”*

Bu durumdaki işletmeler, farklılıklarla ilgili girişimlerinin; örgütsel verimliliği, takım çalışmalarını ve etkinliği geliştireceğini ve pazar fırsatlarını artıracığını fark etmişlerdir. Bu tür işletmeler, farklılıkları, işletmenin geneline katkı sağlayacak şekilde programlamaya çalışırlar. Kamuoyunun veya işletmelerin bu uygulamaya ilgisi bitse veya azalsa da, bu işletmeler uygulamalarına devam edebilirler. Ancak bunun için, farklılıkların işletmeye karlılık, verimlilik, etkinlik vb. yönde katkısının devam ettiğine inanılması gerekir. Bu işletmeler, kapsayıcı bir farklılık tanımı benimserler ve amaçları, herkes için eşit olan bir iş çevresi yaratmaktır.

4. Düzey: Çalışanlar tarafından tercih edilme (Employer of choice): *“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.”*

Bu durumdaki işletmeler, farklılıkları temel bir örgütsel değer olarak içselleştirmişlerdir. İşletme yöneticilerinin sahip olduğu temel düşünce; farklılıkların, sürekli gelişmenin en temel unsurlarından biri olduğudur. Bu işletmenin bütün basamaklarında farklılıklara saygı duyulur ve yöneticiler, herkes için adil ve eşit bir iş çevresi yaratma konusunda kendilerini sorumlu hissederler. İşletmelerin, farklılıklara bu yönde bir ilgi ve bağlılık göstermelerinin ekonomik eğilimlerle bir ilgisi yoktur. Birçok insan, bu işletmeleri çalışanlar tarafından tercih edilen işletmeler şeklinde tanımlamaktadır.

5. Düzey: Farklılıklar konusunda öncü olma (Leader in diversity):

“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.”

Bu düzeyde, herkes için eşitlik idealini gerçekleştirmiş ve bu ideali artık kendi işletme sınırlarının dışında da yaygınlaştırma arayışında olan işletmeler yer almaktadır. Bu işletmeler, farklılıklara değer vermenin ve onları etkin şekilde yönetebilmenin hem işletmenin tüm paydaşlarını hem de genel ekonomiyi güçlendireceğini fark etmişlerdir. Farklılıklar, bu işletmeler tarafından, örgütsel yaşamın her safhası ile bütünleştirilmektedir.

Farklılıkların yönetimi; işletmelerin, farklılıklarla ilgili sahip olabilecekleri anlayışların en üst basamağı olarak değerlendirilmektedir. Bu basamağa gelene kadar bazı işletmelerin, sadece yasal gerekliliklere uyma amacıyla tüm çalışanlarına eşit davrandığı; bazılarının yasal gerekliliklere uyarken aynı zamanda bazı dezavantajlı görülebilecek gruplara yönelik özel uygulamalara sahip oldukları; bazılarının farklılık politikalarına yatırım yapmak için güçlü nedenleri olduğunu fark ettikleri, bazılarının farklılıkları temel örgütsel değerler olarak benimsedikleri; son olarak bazılarının ise, farklılıkları temel örgütsel değerler olarak benimsedikleri ve hem kendi işletmelerinde hem de ilişkide buldukları tüm işletmelerde bu anlayışın yaygınlaşmasını misyon edindikleri görülmektedir.

Araştırmamız kapsamında yer alan işletmelerin bu düzeyler açısından konumlarını değerlendirmek amacıyla sorulan soruların yanıtlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.4.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.4. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Düzeyler	n	%
1. Düzey: Yasal Gerekliliklere Uyma	31	,49
2. Düzey: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde	15	,24
3. Düzey: Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme	6	,9
4. Düzey: Çalışanlar tarafından tercih edilme	8	,13
5. Düzey: Farklılıklar konusunda öncü olma	3	,5

İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsemiş oldukları yaklaşımlar değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin % 49'unun farklılıklarla ilgili girişimlerinin, sadece yasal gerekliliklere uyma düzeyinde yer aldığı (1. düzey), % 24'ünün yasal gerekliliklere uymanın ötesinde aynı zamanda bazı dezavantajlı gruplara yönelik bazı özel uygulamalarda bulunduğu (2. düzey) görülmektedir. İşletmelerin % 9'u, farklılıkları bir işletmecilik olayı şeklinde değerlendirirken (3. düzey), % 13'ü farklılıklarla ilgili uygulamaları nedeniyle personel ve personel adayları tarafından tercih edilme düzeyinde (4. düzey) yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin sadece % 5'i farklılıklar konusunda öncü (5. düzey) olabilecek düzeyde yer almaktadır.

Her bir soru maddesine ilişkin frekans ve yüzdelerin ardından, bir eşitlik skalası olarak düşünüldüğünde, işletmelerin sahip olduğu yaklaşımların ortalama düzeylerinin de neler olduğunu saptamanın anlamlı olacağı düşünülmektedir. Buna göre, işletmelerin benimsedikleri farklılık yaklaşımına ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.5'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. İşletmelerin Farklılık Skalasındaki Yerleri

Eşitlik skalası	N	\bar{X}	Standart Sapma
İşletmelerin farklılık skalasındaki yerleri (Tüm işletmeler)	63	2,00	1,24

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işletmeler farklılık skalasında ikinci düzeye yakın bir şekilde konumlanmaktadır. Başka bir deyişle, işletmelerin geneli en fazla ikinci düzeye ulaşabilmiş konumdadır.

Farklılıkların yönetiminin bir anlayış olarak gelişimi değerlendirildiğinde; işletmelerin farklılıklar konusuna ilgisinin genellikle yasal gereklilikler düzeyinde kaldığı, ancak daha sonra konuya ilişkin farkındalık arttıkça bir yönetsel anlayış olarak farklılıkların yönetimine birey, grup, işletme ve ulusal düzeyde önem verilmeye başlandığı gözlenmektedir. Bu doğrultuda, bulgular tüm Türkiye'nin akademik ve uygulama alanı için geçerlilik taşımamakla birlikte; konu, çalışmaya dahil olan işletmeler açısından değerlendirildiğinde, bu işletmelerin farklılıklara ilgisinin henüz ilk aşamalarda oldukları söylenebilir.

3.4.3.2. İşletmelerin Farklılık Politikalarına Sahip Olup Olmamalarına İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin, farklılıklar veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olup olmadıklarına ilişkin sorulara verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.6.'da sunulmaktadır:

Tablo 3.6. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politikalara Sahip Olup Olmamalarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Farklılıklarla İlgili Politikanın Var Olup Olmaması	n	%
Farklılıklarla ilgili politikası olduğunu belirten işletmeler	31	,49
Farklılıklarla ilgili politikası olmadığını belirten işletmeler	32	,51

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, farklılıklarla ilgili politikaya sahip olduklarını belirten işletmeler, örneklemin % 49'unu oluştururken; farklılıklarla ilgili herhangi bir politikası olmadığını belirten işletmeler ise örneklemin % 51'ini oluşturmaktadır.

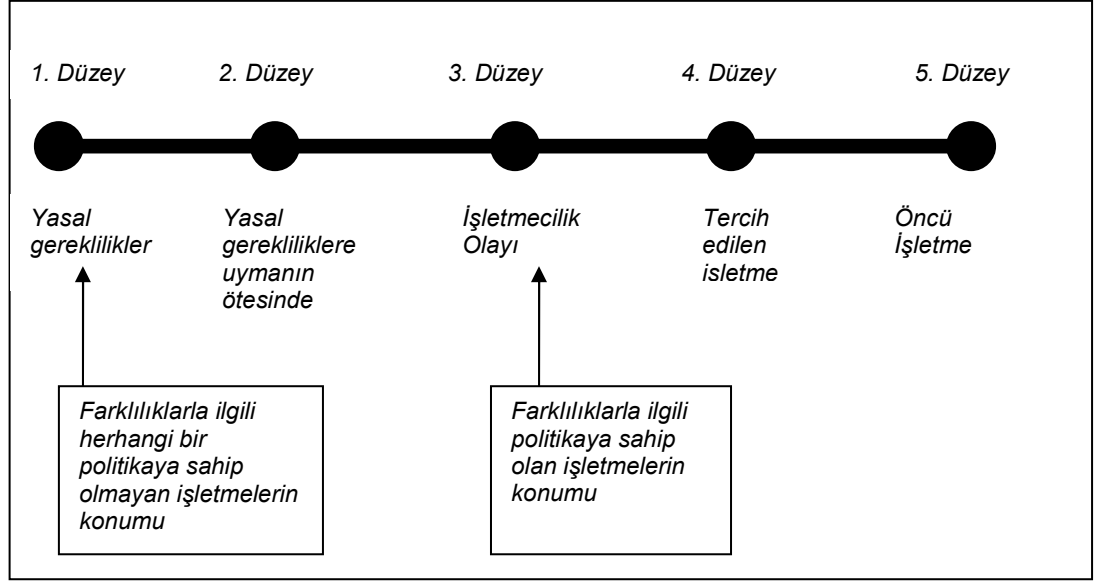
3.4.3.2.1. Farklılık Politikalarına Sahip Olan İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım ile Farklılık Politikalarına Sahip Olmayan İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşım Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Veriler / Bulgular

Bu kısımda, işletmelerin farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaya sahip olup olmamaları ve farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşıma ilişkin katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesinin ardından, farklılıklarla ilgili politikası olan işletmelerle olmayan işletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

Bu amaçla, Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) gerçekleştirilmiş ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir ($t(61) = 10,318$; $p = ,000$). Sonuçlara göre, farklılık politikalarına sahip olan grubun eşitlik skalasındaki yeri üçüncü düzey civarında iken ($\bar{X} = 3,00$; $s = 1,06$), farklılık politikalarına sahip olmayan grubun eşitlik skalasındaki yeri birinci düzeydir ($\bar{X} = 1,03$; $s = ,17$).

Bu bulgular, Şekil 3.1.'den de izlenebilmektedir:

Şekil 3.1. İşletmelerin Eşitlik Skalasındaki Konumları



Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi, farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmeler, eşitlik skalasında henüz ilk aşamada yer almaktadırlar. Konu ile ilgili literatürde; farklılıklara sadece yasal gerekliliklere uygun davranmak amacıyla ilgi gösteren işletmelerin, farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayacakları yönünde bir varsayım mevcuttur. Bu doğrultuda bu bulgunun literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir. Örneklemimizdeki işletmelerden, farklılıklarla ilgili politikaya sahip olanların, farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirmeye başladıkları görülmektedir. Bu bulgu, konunun uygulama alanındaki gelişimi açısından sevindirici olmakla birlikte; farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmelerin farklılıklara bakış açısının ve yaklaşım tarzının, istatistiksel olarak anlamlı şekilde, farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelerden farklı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu da literatürdeki bilgilerle tutarlıdır.

Araştırmaya dahil olan işletmelerden farklılıklarla ilgili politikası olan ve olmayanların, sahip oldukları farklılık yaklaşımlarına göre sayı ve yüzdelerine aşağıdaki çapraz tabloda (Tablo 3.7.) yer verilmektedir.

Tablo 3.7. Farklılıklarla İlgili Politikaya Sahip Olan ve Olmayan İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Benimsedikleri Yaklaşımına Göre Frekans ve Yüzdeleri

İşletmeler / Yaklaşım		Frekans	%
Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmeler	Yasal Gereklilikler	0	0
	Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde	14	45,1
	İşletmecilik Olayı	6	19,3
	Tercih Edilen İşletme	8	25,9
	Öncü İşletme	3	9,7
	Toplam	31	100
Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olmayan işletmeler	Yasal Gereklilikler	31	96,9
	Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde	1	3,1
	İşletmecilik Olayı	0	0
	Tercih Edilen İşletme	0	0
	Öncü İşletme	0	0
	Toplam	32	100

Yukarıdaki çapraz tabloda da görüldüğü gibi, farklılıkların yönetimi politikası olan işletmelerin hiçbirinin farklılıklara bakış açısı, yasal gereklilikler düzeyinde değildir. Farklılıkların yönetimi politikasına sahip olmayan işletmelerin ise hemen hemen hepsi, farklılıklara yasal gerekliliklere uyma amacıyla ilgi göstermektedir ve hiçbirisi henüz farklılıkların bir işletmecilik olayı olarak farkında varmış değildir.

3.4.3.3. İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Herhangi Bir Politikaya Sahip Olmayan İşletmelere İlişkin Veriler / Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelere ilişkin sorulara katılımcıların verdiği yanıtlar çerçevesinde elde edilen veriler / bulgular yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular, konuyla ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelerin (32 işletme), neden farklılık politikaları olmadığına, farklılık politikalarına yatırım yapmış olsalardı, sahip olabileceklerini düşündükleri faydalara ve ülkemiz çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutlarının neler olduğuna ilişkin bir değerlendirme yapmaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.

3.4.3.3.1. İşletmelerin İşgücü Farklılıklarına İlişkin Herhangi Bir Politikaya Sahip Olmamlarına İlişkin Nedenlerle İlgili Veriler / Bulgular

İşletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin herhangi bir politikaya sahip olmamlarına ilişkin nedenler 22 maddeden oluşan bir soru grubuyla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. İşletmelerin İşgücü Farklılıklarına İlişkin Herhangi Bir Politikaya Sahip Olmamlarına İlişkin Nedenlerle İlgili Soru Puanları

Nedenler	N	\bar{X}	Standart Sapma
Pazardaki rakiplerimizin farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaları olmadığı için, biz de bu gibi politikalara sahip olmayı düşünmüyoruz.	32	2,56	1,216
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için, farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaya ihtiyaç duymuyoruz.	32	2,94	1,190
Farklılıklara yönelik çeşitli düzenlemeler yapma konusunda, devletin herhangi bir baskısı olmadığı için, farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamaları gerekli görmüyoruz.	32	3,22	1,157
Sendikaların, farklılıklara yönelik değişiklik ve düzenlemeleri desteklemeyeceğini düşünüyoruz.	32	2,84	1,019
İş yapma tarzımızı değiştirmemiz gerektiren rekabetçi bir baskı yok. Bu nedenle farklılıklarla ilgili politikalara yönelmiyoruz.	32	3,13	1,212
Yatırımcılarımızdan, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmamız yönünde herhangi bir baskı gelmiyor.	32	3,66	,902
Farklılıkların yönetimine ilişkin yapacağımız politika değişikliklerinin, ülkemizin sosyal özellikleriyle örtüşmeyeceğine inanıyoruz.	32	2,63	1,157
Kurum itibarımızı artırmak için, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikalara ihtiyaç duymuyoruz.	32	2,94	1,105

İşgücü farklılıklarına ilişkin politikaların uygulanabilirliği hakkında hiçbir fikrimiz yok.	32	3,03	1,204
İşgücü farklılıklarına ilişkin politikaların faydaları hakkında hiçbir fikrimiz yok.	32	2,91	1,254
Farklılıkların yönetimine ilişkin politikaların, işletmeye faydaları olabileceğine ilişkin inancımız olmadığı için bu politikalara yönelmiyoruz.	32	2,84	1,221
Farklılıkları hedef alan politikalar, genel işletme stratejimizle örtüşmüyor.	32	2,63	1,129
Farklılıkları hedef alan politikalar, iş yapma tarzımızla örtüşmüyor.	32	2,97	1,257
Çalışanlar ya da sosyal paydaşlarımız, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmamızı desteklemeyeceklerdir.	32	2,50	1,164
Üs kademe yöneticiler, farklılıkları hedef alan politikalara sahip olmamızı desteklemeyeceklerdir.	32	2,75	1,047
Çalışanlarımızın bu konuda beklentileri olmadığı için farklılıklarla ilgili politikalara ihtiyaç duymuyoruz.	32	3,00	1,191
Farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmanın ve bu yönde bir değişimin maliyetinin, faydasını aşacağını düşünüyoruz.	32	2,97	,967
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaların ve bu politikalarla ilgili değişimlerin yarattığı faydaları ölçmek çok zor. Bu nedenle bu politikalara yönelmiyoruz.	32	2,78	1,039
Finansal kaynaklarımız yetersiz olduğu için, bu politikalara yönelmiyoruz.	32	2,44	,982
İşletme içinde ve dışında, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve uzmanlıktan yoksunuz.	32	3,09	1,174
Farklılıkların yönetimine ilişkin politikaların uygulama riski çok yüksek.	32	2,91	,963
İstedığımız çalışanı işe alma, terfi ettirme vb. konularda sorun yaşamadığımız için, farklılıklarla ilgili politikalara ihtiyaç duymuyoruz.	32	3,00	1,078

Sorulara verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmamalarının temel nedeni olarak; yatırımcılarından bu politikalara sahip olmaları yönünde herhangi bir baskı gelmemesi ($\bar{X} = 3,66$; $s = ,90$) belirtilmektedir. Farklılıklarla ilgili düzenleme yapmaları konusunda devletten herhangi bir baskı görmedikleri için bu uygulamaları gerekli görmemeleri ($\bar{X} = 3,22$; $s = 1,15$), iş yapma tarzlarını değiştirmeleri yönünde herhangi bir rekabetçi baskıya maruz kalmadıkları için bu politikalara yönelmemeleri ($\bar{X} = 3,13$; $s = 1,21$), işletme içinde ve dışında, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve uzmanlıktan yoksun olmaları ($\bar{X} = 3,09$; $s = 1,17$), ve işgücü farklılıklarına ilişkin politikaların uygulanabilirliği hakkında hiçbir fikirleri olmaması ($\bar{X} = 3,03$; $s = 1,20$) da diğerlerine kıyasla ön plana çıkan nedenler arasındadır.

Bu bulgular, araştırmaya dahil olan işletmelerin farklılıklara *reaktif* bir bakış açısına sahip oldukları ve yatırımcılardan veya devletten gelebilecek baskıların (dışsal nedenler), işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarını belirleyenler açısından itici bir güç oluşturacağı şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte, işletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmama nedenleri arasında son sıralarda yer alan iki neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden birisi, finansal kaynakların yetersizliği iken ($\bar{X} = 2,44$; $s = ,98$), diğeri ise çalışanların ya da sosyal paydaşların bu politikaları desteklemeyecekleri ($\bar{X} = 2,50$; $s = 1,16$) yönündeki inanışlardır. Görülmektedir ki, finansal kaynak yetersizliği ve çalışanların / sosyal paydaşların bu politikalara destek vermemesi, işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarının önündeki engeller arasında son sıralarda yer almaktadır. Bu durum, farklılıkların yönetimi politikaları konusunda işletme dışındaki baskıların daha önemli olarak algılandığını göstermektedir.

3.4.3.3.2. İşletmelerin, Farklılık Politikalarına Yatırım Yapmış Olsalardı, Sağlayabileceklerini Düşündükleri Faydalara İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin herhangi bir politikaya yatırım yapmaları halinde sağlayabileceklerini düşündükleri faydalara ilişkin 12 maddelik bir soru grubu oluşturulmuştur. Katılımcılardan sağlayabileceklerini düşündükleri faydaları işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların bu faydaları işaretleme sıklığı Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. İşletmelerin İşgücü Farklılıklarına İlişkin Herhangi Bir Politikaya Yatırım Yapmaları Halinde Sağlayabileceklerini Düşündükleri Faydalara İlişkin Frekanslar

Faydalar	N	f (işaretleme sıklığı)
İşgücü farklılıklarına ilişkin yanlış uygulamalardan kaynaklanan mahkeme masraflarında azalma	32	4
İşgücü devrinde azalma	32	9
İşe devamsızlık oranlarında düşme	32	8
Nitelikli elemanları işletmeye çekme	32	19
Yeni pazar bölümlerine ulaşma	32	10
Çalışanların motivasyonlarını artırma ve etkinliklerini geliştirme	32	22
Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini geliştirme	32	12
Üstün yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede tutma	32	10
Çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirme	32	12
Çalışanların yetkinliklerini, küresel düzeyde rekabet edebilecek şekilde geliştirme	32	13
Kurum itibarını geliştirme	32	18
Örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirme	32	18

Yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde, işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “çalışanlarının motivasyonlarını artırmak ve etkinliklerini geliştirmek”, ardından “nitelikli elemanları işletmeye çekmek”, “kurum itibarını geliştirmek” ve “örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirmek” gibi faydalar sağlayabileceklerini düşündükleri görülmektedir. Bu politikaların “mahkeme masraflarında azalma” gibi bir fayda sağlayacağını düşünenlerin sayısı oldukça az olmakla birlikte; bu durum, ülkemizde konu ile ilgili farkındalığın az olması ile açıklanabilir. Bu da doğal olarak mahkemelere intikal eden olayların sayısının da düşük olmasına neden olmaktadır. Konu ile ilgili farkındalığın yüksek olduğu ülkelerde, farklılık politikalarına uyum sağlamayan işletmeler hakkında, çalışanların “ayrımcılığa uğradıkları, eşit muamele görmedikleri veya sahip oldukları farklılıklara saygı duyulmadığı” yönünde yaptıkları şikayetler için mahkeme yolları teşvik edilmekte ve olumsuz uygulamaların yer aldığı birçok işletme için bu masraflar önemli bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Ancak araştırmamıza katılan işletmeler için, böyle bir sorunun varlığından söz etmenin pek mümkün olmadığı görülmüştür.

3.4.3.3.3. İşletmelerin, Ülkemiz Çalışma Yaşamında Önemli Olduğunu Düşündükleri Farklılık Boyutlarına İlişkin Veriler / Bulgular

Katılımcıların, ülkemizde çalışma yaşamında önemli olabileceği düşünülen toplam 13 farklılık boyutundan, önemli gördükleri boyutları işaretlemeleri istenmiştir. Bu boyutların belirlenmesinin, farklılıklarla ilgili politikalarının hangi boyutlar üzerinde yoğunlaşacağına yönelik, işletmelere yol gösterebileceği düşünülmektedir. Katılımcıların farklılık boyutlarına ilişkin, işaretleme sıklığı Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10. İşletmelerin Ülkemiz Çalışma Yaşamında Önemli Olduğunu Düşündükleri Farklılık Boyutlarına İlişkin Frekanslar

Boyutlar	N	f
Cinsiyet	32	25
Etnik köken	32	9
İrk	32	4
Cinsel yönelim	32	6
Yaş	32	23
Engellilik	32	26
Ulusal köken (uyruk)	32	4
Din	32	6
Fiziksel görünüm	32	9
Sosyal ve ekonomik altyapı	32	8
Eski hükümlü olma	32	15
Medeni durum	32	9
Çocuk sahibi olma	32	9

Tablodan da görülebileceği gibi, işletmelerin ülkemizde çalışma yaşamında önemli olduğunun düşündükleri ilk dört farklılık boyutu; sırasıyla engellilik, cinsiyet, yaş ve eski hükümlü olmadır. Bu boyutlardan engellilik ve eski hükümlü olma boyutları, çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlar olması yönüyle dikkat çekicidir. Bu durum, farklılıklarla ilgili literatür ve uygulama arasındaki farkı da gözler önüne sermektedir. Literatürde, birçok farklılık boyutu sıralanırken, uygulamada sadece yasalarda adı geçen boyutların farklılık olarak değerlendirildiğine rastlanmaktadır. Nitekim, yasaların farklılıklara ve farklılıkların yönetimi anlayışına zemin oluşturma özelliği bulunmaktadır.

Yukarıdaki tabloda, ırk ile ulusal köken (uyruk) boyutlarının en düşük işaretlenme sıklığına sahip oldukları gözlenmektedir. Bu durumda, Türkiye Cumhuriyeti'nin sahip olduğu ulus devlet anlayışının etkisi olduğu düşünülmektedir.

3.4.3.4. İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Politikaya Sahip Olan İşletmelere İlişkin Veriler / Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelere ilişkin sorulara katılımcıların verdiği yanıtlar çerçevesinde elde edilen veriler / bulgular yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular; konuyla ilgili politikaya sahip olan işletmelerin (31 işletme), bu politikalara yatırım yapma nedenleri, uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenleri, farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerde hedef aldıkları boyutlar, çalışanların farklılıklarla ilgili politikaları daha çok benimsemeleri için alınabilecek önlemler, farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetler, sahip oldukları politika ve uygulamaların etkinliği, bu politikalara yatırım yapmakla sağladıkları faydalar ve katlandıkları maliyetler ve son olarak işletmelerin bu politikalara yatırım yapmaları için etkili olabilecek unsurlar hakkındaki görüşlerini değerlendirmeye imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.

3.4.3.4.1. İşletmelerin Farklılık Politikalarına Yatırım Yapma Nedenlerine İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara yatırım yapma nedenleri 17 maddeden oluşan bir soru grubuyla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapma Nedenlerine İlişkin Soru Puanları

Nedenler	N	\bar{X}	Standart Sapma
Etik nedenler (dezavantajlı gruplara avantaj sağlayacak politikalara yatırım yapmak doğru olduğu için)	31	4,26	,855
Yasal gerekliliklere uygun davranmak için	31	4,42	,923
Artan rekabete uyum sağlamak için	31	3,58	1,205
Yeni ve farklı pazar bölümlerine yayılabilmek için	31	3,48	1,288
Çalışan kalitesini artırabilmek için	31	4,00	1,095
Personel seçimine ilişkin zorlukların üstesinden gelebilmek için	31	3,48	1,262
Çalışanların fırsat eşitliği konusundaki beklentilerini karşılamak için	31	4,06	1,031
İnsan sermayesi (entelektüel sermaye) gibi maddi olmayan varlıklara ilgi duyan yatırımcıları tatmin edebilmek için	31	2,87	1,147
Yatırımcıları, risk yönetimi konusunda tatmin edebilmek için	31	2,55	1,060
Kurum itibarını geliştirebilmek için	31	3,81	1,276
Rakiplerin faaliyetlerine cevap verebilmek için	31	2,94	1,237
Giderek değişen sosyal değerleri karşılayabilmek için	31	3,90	1,106
Sosyal adalet inancı için	31	4,42	,958
Örgüt performansını artırmak için	31	3,81	1,108
En yetenekli personeli istihdam etmek için	31	3,35	1,355
Müşteri ilişkilerini geliştirebilmek için	31	3,68	1,166
İşgücü piyasasındaki değişikliklere cevap verebilmek için	31	3,61	1,358

Sorulara verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, işletmeler farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikalara yatırım yapmalarının temel nedenleri olarak; yasal gerekliliklere uygun davranmayı ($\bar{X} = 4,42$; $s = ,92$) ve sosyal adalet inancını ($\bar{X} = 4,42$; $s = ,95$) belirtmektedirler. Etik nedenler ($\bar{X} = 4,26$; $s = ,85$), çalışanların fırsat eşitliği konusundaki beklentilerini karşılamak ($\bar{X} = 4,06$; $s = 1,03$) ve çalışan kalitesini artırabilmek ($\bar{X} = 4,00$; $s = 1,09$) de diğerlerine kıyasla ön plana

çıkan nedenler arasındadır. Yatırımcıları risk yönetimi konusunda tatmin edebilmek ($\bar{X} = 2,55$; $s=1,06$) diğerleri arasında en düşük puanı alan neden olarak görülmektedir. Bu durum, işletmelerin; farklılıklara ilişkin politikalarla, risk yönetimi arasında herhangi bir bağlantı görememiş olmalarıyla açıklanabilir.

Bu bulgular, araştırmaya dahil olan işletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmalarının temel nedeninin, yasal gerekliliklere uygun ve etik davranma istekleri olduğunu göstermektedir. Bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin farklılıkların yönetimi konusuna bakış açılarının yine *reaktif ve yasal tabanlı* olduğunun bir diğer göstergesi olarak yorumlanabilir.

3.4.3.4.2. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politikaları Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Nedenlerine İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin işgücü farklılıkları ile ilgili politikaları uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenleri 10 maddeden oluşan bir soru grubuyla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3.12. İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikaları Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Nedenlerine İlişkin Soru Puanları

Nedenler	N	\bar{X}	Standart Sapma
Farklı işgücünün işletmeye faydaları konusunda herhangi bir bilgiye sahip olunmaması	31	4,10	,944
Farklılık politikalarını uygulayacak işletme içi uzman personel yetersizliği ve denetim eksikliği	31	4,06	,892
Çalışanların ve sosyal paydaşların direnç göstermesi	31	3,10	1,399
Farklı yöneticilerin farklılıklara ilişkin negatif tutumları	31	4,00	1,095
Farklılıkların yönetimi ile ilgili işletme dışı danışman vb. yüksek nitelikli uzmanlara ulaşamama	31	2,97	1,251
Örgütün insan kaynakları ile ilgili politikalarındaki katılık (Örneğin; kadın işgücünün istihdam edilmemesi vb.)	31	3,84	1,293
Örgütün mevcut kültürünü değiştirme zorluğu	31	3,94	1,063
Farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinin yetersizliği	31	4,10	,746
Finansal kaynak yetersizliği	31	2,74	1,237
Farklılık politikalarına yatırım yapmanın sürekliliği sonucu elde edilecek faydaları ölçmedeki zorluklar	31	3,58	1,119

Sorulara verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaları uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların temel nedenleri olarak; farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinin yetersizliği ($\bar{X} = 4,10$; $s = ,74$), farklı işgücünün işletmeye faydaları konusunda herhangi bir bilgiye sahip olunmaması ($\bar{X} = 4,10$; $s = ,94$) ve farklılık politikalarını uygulayacak işletme içi uzman personel yetersizliği ve denetim eksikliği ($\bar{X} = 4,06$; $s = ,89$) diğerlerine kıyasla ön plana çıkan nedenler arasındadır.

Bu bulgular, işletmelerde; farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinden ve bilgiden yoksunluğa ve uzman personel yetersizliğine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, işletmelerin farklılık politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlardan en az işaretleneni, finansal kaynakların yetersizliğidir ($\bar{X} = 2,74$; $s = 1,23$). Bu durum, farklılık politikalarının uygulanmasında karşılaşılan sorunların finansal kaynak yetersizliğinden doğmadığına işaret etmektedir.

3.4.3.4.3. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politika ve Faaliyetlerinde Hedef Aldıkları Farklılık Boyutlarına İlişkin Veriler / Bulgular

Katılımcıların, farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinde hedef aldıkları farklılık boyutlarını değerlendirmek amacıyla, toplam 13 farklılık boyutu sıralanmış ve katılımcıların hedef aldıkları boyutları işaretlemeleri istenmiştir. Bu boyutlar, işletmelerde farklılıklarla ilgili politikalarının hangi farklılıklar üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Katılımcıların farklılık boyutlarına ilişkin, işaretleme sıklığı Tablo 3.13'de sunulmuştur.

Tablo 3.13. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Politika ve Faaliyetlerinde Hedef Aldıkları Farklılık Boyutlarına İlişkin Frekanslar

Boyutlar	N	f
Cinsiyet	31	24
Etnik köken	31	11
İrk	31	10
Cinsel yönelim	31	4
Yaş	31	26
Engellilik	31	20
Ulusal köken (uyruk)	31	14
Din	31	12
Fiziksel görünüm	31	15
Sosyal ve ekonomik altyapı	31	20
Eski hükümlü olma	31	14
Medeni durum	31	18
Çocuk sahibi olma	31	15

Tablodan da görülebileceği gibi, işletmelerin farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinde hedef aldıkları ilk dört farklılık boyutu; sırasıyla yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapıdır. Bu boyutların ilk üçü özellikle çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlardır. Bir diğer farklılık boyutu olarak sosyal ve ekonomik alt yapıya da işletmelerin farklılık politikalarında yer verilmektedir. Farklılık boyutlarının her biri önemli olmakla birlikte, yasalarda adı geçen boyutların daha dikkat çekici olduğunu söylenebilir. Başka bir deyişle, işletmelerin yasalarda adı geçen boyutlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve yasal gereklilikler doğrultusunda bu boyutlarla ilgili uygulamalarda bulunmaları, işletmelerin farklılıklarla ilgili yaklaşım açısından henüz ilk aşamada (birinci düzey: yasalara uyma) olduğunun da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Hedef alınan boyutlar içinde cinsel yönelim boyutunun en az sıklıkta işaretlenmesi de dikkat çekicidir. Nitekim, cinsel yönelime ilişkin konular Türkiye'de henüz tabu olmaktan kurtulamamıştır ve bu nedenle örgütsel uygulamalar içinde bu boyutların hedef alınmaması da beklenen bir sonuçtur.

Farklılıkların yönetimi politikası olmayan işletmelerin ülkemiz çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri öncelikli farklılık boyutları engellilik, cinsiyet, yaş ve eski hükümlü olma iken; farklılıkların yönetimi politikaları olan işletmelerin çalışma yaşamında hedef aldıkları öncelikli farklılık boyutları yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapıdır. Farklılıkların yönetimi politikaları olan ve olmayan işletmelerin, farklılık boyutlarını işaretleme sıklıkları Tablo 3.14'de karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 3.14. Farklılıklarla İlgili Politikaya Sahip Olan ve Olmayan İşletmelerin Faaliyetlerinde Hedef Aldıkları ve Çalışma Yaşamında Önemli Gördükleri Farklılık Boyutlarına İlişkin Frekanslar

Boyutlar	Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmeler	Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olmayan işletmeler
	f	f
Cinsiyet	24	25
Etnik köken	11	9
İrk	10	4
Cinsel yönelim	4	6
Yaş	26	23
Engellilik	20	26
Ulusal köken (uyruk)	14	4
Din	12	6
Fiziksel görünüm	15	9
Sosyal ve ekonomik altyapı	20	8
Eski hükümlü olma	14	15
Medeni durum	18	9
Çocuk sahibi olma	15	9

Yukarıdaki karşılaştırmalı tablodan da görüldüğü gibi, farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmeler, çalışma yaşamında yoğun olarak yasalarda adı geçen farklılık boyutlarının önemli olduğunu düşünürlerken; farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmeler, yasalarda adı geçen farklılık boyutlarının dışındaki boyutlardan daha haberdar gözükmektedirler.

3.4.3.4.4. İşletmelerin, Çalışanların Farklılık Politikalarını Daha Çok Benimsemeleri İçin Aldıkları Önlemlere İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerde, farklılıkların yönetimin bir felsefe olarak yaygınlaşabilmesi için; örgüt içindeki tüm uygulama ve politikaların çalışanlar tarafından kabul edilmesi başka bir deyişle benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bazı işletmeler çalışanlarının konu ile ilgili uygulamaları benimsemeleri için bazı önlemler almaktadırlar.

Araştırmamıza katılan işletmelerin de, bu konuda ne gibi önlemler aldığını belirleyebilmek amacıyla beş maddelik bir soru grubundan yararlanılmıştır. Katılımcıların bu önlemlere ilişkin, işaretleme sıklığı Tablo 3.15’de sunulmuştur.

Tablo 3.15. İşletmelerin Çalışanların Farklılık Politikalarını Daha Çok Benimsemeleri İçin Aldıkları Önlemlere İlişkin Frekanslar

Önlemler	N	f
Farklılık uygulamalarına çalışanların katılımlarını sağlamak	31	18
Farklılıklarla ilgili mesajların ve politikaların tüm örgüt çapında iletilmesini sağlamak	31	24
Çalışanların politikaları zaten benimsedikleri varsayılmakta ve bunun için bir çaba gösterilmemektedir.	31	4
Farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek	31	16
Farklılık politikalarını, performans ve stratejik yönetim sistemlerine dahil etmek, bütünleştirmek	31	16

Tablodan da görülebileceği gibi; işletmeler farklılıklarla ilgili mesajların ve politikaların tüm örgüt çapında iletilmesini sağlamak, farklılık uygulamalarına çalışanların katılımını sağlamak ve farklılık politikalarını performans ve stratejik yönetim sistemlerine dahil etmek ve farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermekle, bu uygulamaların tüm örgüt çapında ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin çoğunun, çalışanların politikaları zaten benimsediklerini varsaymadığını ve çalışanların bu uygulamaları benimsemeleri için çaba göstermeleri gerektiğini düşünmeleri önemlidir. Çünkü, farklılıkların yönetimi gibi bir yönetsel anlayışın çalışanların

katılımı olmadan bir kültür haline dönüşmesi ve bu uygulamadan istenen düzeyde fayda sağlanabilmesi mümkün değildir.

3.4.3.4.5. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Sahip Oldukları Olanak ve Faaliyetlere İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin, farklılıklarla ilgili ne gibi olanak ve faaliyetlere sahip olduklarını değerlendirmek amacıyla, 14 maddeden oluşan bir soru grubu oluşturulmuştur. Bu olanak ve faaliyetler, farklılık politikalarının gözle görülebilir ve somutlaştırılmış hali olarak kabul edilmektedir. Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.16'da sunulmuştur.

Tablo 3.16. İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Sahip Oldukları Olanak ve Faaliyetlere İlişkin Soru Puanları

Olanak ve Faaliyetler	N	\bar{X}	Standart Sapma
Tüm çalışanlar için, psikolojik şiddet ve taciz olaylarına yönelik şikayet sistemleri	31	3,68	1,275
Engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlama	31	4,45	,675
Tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri	31	2,65	1,404
Farklı işgücüne (Örn; farklı ırk / etnik kökenli çalışanlar) yönelik hızlı terfi sistemi	31	3,00	1,183
Tüm çalışanlara yönelik kariyer geliştirme programları	31	3,68	1,194
Tüm çalışanlara yönelik farklılıklar ve eşitlik ile ilgili eğitimler	31	3,23	1,023
Doğum yardımı	31	3,94	1,063
Ebeveyn yardımı	31	3,35	1,170
Tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi	31	3,90	1,221
Farklı işgücüne ilişkin işe alma / yerleştirme ve işte tutma hedefleri	31	3,68	1,137
Sosyal faaliyetler	31	3,77	,990
Tüm çalışanlara yönelik iş-özel yaşam dengesi programları	31	2,71	1,039
Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları	31	2,65	1,050
Esnek çalışma uygulamaları (esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi).	31	2,81	1,223

Sorulara verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili en çok sahip oldukları olanak ve faaliyetler engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlamaktır ($\bar{X} = 4,45$; $s=,67$). Bunu takiben, doğum yardımı ($\bar{X} = 3,94$; $s=1,06$) ve tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi ($\bar{X} = 3,90$; $s=1,22$) farklılıkların yönetimi kapsamında en çok sahip olunan faaliyetler arasındadır.

Bu bulgular arasında özellikle, işletmelerde engelli çalışanlara istihdam yaratma konusundaki olanak ve faaliyetlerin varlığı dikkat çekmektedir. Yasal gerekliliklere cevap verme amaçlı bile olsa, bu uygulamalar engelli çalışanlar ve işletmeler için önemli ve gereklidir. Bununla birlikte, sıralanan diğer olanak ve faaliyetler arasında yer alan, “Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları”na ($\bar{X} = 2,65$; $s=1,05$) ve “Tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri”ne ($\bar{X} = 2,65$ $s=1,40$) ilişkin var olan düşük puanlar, işletmelerde bu uygulamaların diğerlerine nazaran daha az olduğunu göstermektedir. Günümüzde kadınların işgücüne katılımlarındaki artış düşünüldüğünde, çocuk sahibi olan kadın personelin de sayılarında artış olabileceği ve aile-iş yaşamı dengesinin sağlanabilmesi için; diğer tüm olanak ve faaliyetler kadar önemli olan *çocuk bakımı* gibi hizmetlerin de işletmeler tarafından sağlanması gerektiği söylenebilir. Mentorluk ilişkileri ise, hem farklılıkların yönetimi programları kapsamında hem de özellikle kariyer planlama aşamalarında oldukça önemlidir.

3.4.3.4.6. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Politika ve Uygulamalara İlişkin Değerlendirmeleri İle İlgili Veriler / Bulgular

İşletmelerin, farklılıkların yönetimi ile ilgili sahip oldukları politika ve uygulamaların etkilerini değerlendirmeleri amacıyla, 17 maddeden oluşan bir soru grubundan yararlanılmıştır. Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.17. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Sahip Oldukları Politika ve Uygulamaların Etkilerini Değerlendirmelerine İlişkin Soru Puanları

Politika ve Uygulamaların Etkileri	N	\bar{X}	Standart Sapma
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların, eşitlik ve farklılıklarla ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler.	31	4,39	,615
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütün farklı basamaklarında, farklı grupların temsil edilmesine katkı sağlar.	31	4,19	,601
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların bağlılık düzeylerini artırır.	31	4,16	,638
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumlu yönde etkiler.	31	4,26	,729
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların performansına katkı sağlar.	31	4,10	,870
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların iş tatmininin yükselmesini sağlar.	31	3,97	,912
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; işgücü devri maliyetlerini düşürür.	31	3,58	,923
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların işe devamsızlıklarını azaltır.	31	3,39	,989
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; personel seçiminin kalitesini artırır.	31	3,90	,870
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; ayrımcılık davalarının azalmasını sağlar.	31	4,35	,709
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; farklı altyapısı (background) olan çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkiler.	31	4,35	,608

Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütsel performansa katkı sağlar.	31	4,00	,730
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütün yenilik ve yaratıcılık yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.	31	4,16	,638
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütün problem çözme ve karar verme yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.	31	4,13	,763
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; pazara yayılma yoluyla işletme başarısının artmasını sağlar.	31	3,94	,964
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; müşteri tabanlı farklılaşmaya katkı sağlar.	31	4,13	,763
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; müşterilerin tatmin düzeyinin artmasını sağlar.	31	3,90	,746

Sorulara verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, işletmelerin genel olarak farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarının olası etkilerinin hepsini olumlu şekilde değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak bu etkiler arasında en çok; çalışanların, eşitlik ve farklılıklarla ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ($\bar{X} = 4,39$; $s=,61$), farklı altyapısı (background) olan çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilediğini ($\bar{X} = 4,35$; $s=,60$), ayrımcılık davalarının azalmasını sağladığını ($\bar{X} = 4,35$; $s=,70$), çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumlu yönde etkilediğini ($\bar{X} = 4,26$; $s=,72$) düşündükleri görülmektedir. Sonuçlar, farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların bütün alanları olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. Ancak ortalamaların sıralanmasında ilk dörtte yer alan boyutlar değerlendirildiğinde, farklılıkların yönetiminin en çok çalışanların birbirleriyle etkileşimine ve eşitlik ile adalet algılarında gelişmeye katkı sağladığı düşünülmektedir.

3.4.3.4.7. İşletmelerin, İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapmakla Sağladıkları Faydalara İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara yatırım yapmakla sağladıkları faydalara ilişkin 12 maddelik bir soru grubu oluşturulmuştur. Katılımcılardan sağladıklarını düşündükleri faydaları işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların bu faydaları işaretleme sıklığı Tablo 3.18’de sunulmuştur.

Tablo 3.18. İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapmakla Sağladıkları Faydalara İlişkin Frekanslar

Faydalar	N	f
İşgücü farklılıklarına ilişkin yanlış uygulamalardan kaynaklanan mahkeme masraflarında azalma	31	13
İşgücü devrinde azalma	31	13
İşe devamsızlık oranlarında düşme	31	8
Nitelikli elemanları işletmeye çekme	31	22
Yeni pazar bölümlerine ulaşma	31	12
Çalışanların motivasyonlarını artırma ve etkinliklerini geliştirme	31	23
Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini geliştirme	31	13
Üstün yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede tutma	31	18
Çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirme	31	14
Çalışanların yetkinliklerini, küresel düzeyde rekabet edebilecek şekilde geliştirme	31	17
Kurum itibarını geliştirme	31	27
Örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirme	31	27

Yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde, işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “kurum itibarını geliştirmek” ve “örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirmek” gibi faydalar sağladıklarını düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte, “çalışanların motivasyonlarını artırmak ve etkinliklerini geliştirmek” ve “nitelikli elemanları işletmeye çekmek” de en çok fayda sağladıklarını düşündükleri maddelerdir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelerin, bu politikaların faydaları ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; kurum itibarı ve örgüt kültürü gibi yararların ön planda olduğu görülmektedir. Bu durum aynı zamanda farklılıkların yönetimi konusundaki anlayışın, ikinci aşama olan “yasalara uymanın ötesinde” bir noktaya taşındığının da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapmakla en az fayda sağladıkları alan ise işe devamsızlıkların azalmasıdır. Bu politikaların, işe devamsızlık oranlarında bir düşüşe yol açması yönünde bir faydaya, diğer faydalara nazaran çok daha az rastlanmaktadır.

3.4.3.4.8. İşletmelerin, İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalar Geliştirmekle Katlandıkları Maliyetlere İlişkin Veriler / Bulgular

İşletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin politikalar geliştirmek ve uygulamakla katlandıkları bazı maliyetler bulunmaktadır. Birçok işletme, bu maliyetlere katlanmak istemediği için, bu gibi politikalara yönelmemekte veya farklılık politikalarını uygulamakla elde edecekleri faydaların maliyetleri aşmayacağını düşündükleri için, bu politikalara yatırım yapmaktan kaçınılmaktadırlar.

Bu doğrultuda, farklılıkların yönetimi politikalarına sahip olan işletmelerin hangi maliyetlere katlandıklarını bilmek önem taşımaktadır. Bu amaçla, maliyetlere ilişkin 10 maddelik bir soru grubundan yararlanılmıştır. Katılımcılardan katlandıkları maliyetleri işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların bu maliyetleri işaretleme sıklığı Tablo 3.19’da sunulmuştur.

Tablo 3.19. İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalar Geliştirmekle Katlandıkları Maliyetlere İlişkin Frekanslar

Maliyetler	N	f
Yasal maliyetler	31	21
Uzman personel istihdamına ilişkin maliyetler	31	16
Eğitim ve geliştirme maliyetleri	31	22
Ek destekler ve hizmetler geliştirme maliyetleri	31	16
Var olan iş sözleşmelerinin, destek paketlerinin ve çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesinin getirdiği maliyetler	31	10
İletişim maliyetleri	31	9
Farklılıkları hedef alan yeni politikaların tasarımına ilişkin maliyetler	31	13
Farklılıklarla ilgili yeni izleme ve raporlama süreçlerinin tasarlanmasına ilişkin maliyetler	31	7
Yönetimin, farklılıklarla ilgili politikalara ve uygulamalara ilişkin ayırdığı zamanın alternatif maliyeti	31	17
Farklılıklarla ilgili politikaların uygulanmasının ilk aşamalarında, verimlilikteki düşmelere ilişkin maliyetler	31	10

Yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde, işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “eğitim ve geliştirme maliyetleri”, “yasal maliyetler” ve “farklılıklarla ilgili politika ve uygulamalara ilişkin ayrılan zamanın alternatif maliyeti” gibi maliyetlere katlandıklarını düşündükleri görülmektedir. Farklılıklarla ilgili yeni izleme ve raporlama süreçlerinin tasarlanmasına ilişkin maliyetlerin işletmeler tarafından en az işaretlendiği görülmektedir. Bu durum, böyle bir ihtiyacın duyulmamasından kaynaklanabileceği gibi, bu süreçlerin önemli bir maliyet kalemi gibi görülmemesi şeklinde de yorumlanabilir.

3.4.3.4.9. İşletmelerin, İşgücü Farklılıklarına İlişkin Politikalara Yatırım Yapması İçin Etkili Olabilecek Unsurlara İlişkin Veriler / Bulgular

Birçok işletmede, farklılıkların rekabet avantajı yaratan bir unsur olarak kabul edilmediği görülmekte ve bunun temel nedeni olarak, bu politika ve uygulamaların faydalarına ilişkin somut kanıtların olmaması gösterilmektedir. Oysa, işletmelerin bu politikalara yatırım yapmalarını teşvik etme özelliği olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar araştırmanın bu kısmında altı maddede özetlenmiş ve katılımcılar tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Söz konusu unsurlar, işletmelerin konu ile ilgili farkındalıklarının artmasını sağlayabilecek unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu unsurlar arasından, katılımcıların hangilerini en etkili olarak değerlendirdiğinin bilinmesi, teşvik edici çalışmaların hangileri olduğunun belirlenebilmesi açısından önemlidir.

Katılımcıların farklılıklara ilişkin politikalara yatırım yapmalarında etkili olabilecek unsurları değerlendirmelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar Tablo 3.20'de sunulmuştur.

Tablo 3.20. İşletmelerin İşgücü Farklılıkları İle İlgili Politikalara Yatırım Yapmalarında Etkili Olan Unsurları Değerlendirmelerine İlişkin Soru Puanları

Unsurlar	N	\bar{X}	Standart Sapma
Diğer işletme yöneticilerinin farklılıkların yönetimi politikaları ile ilgili olumlu ifadeleri	31	3,45	,925
Farklılık politikalarına yatırım yapan diğer işletmelere ilişkin ayrıntılı vaka çalışmaları	31	3,29	1,270
Farklılık politikalarına yatırım yapan diğer işletmelerle yapılan ayrıntılı görüşmeler	31	3,45	,810
Farklılık politikalarına yatırım yapan diğer işletmelerle benchmarking (kıyaslama) çalışmaları	31	3,68	1,166
Diğer işletmelerde yapılan, farklılıkları yönetmenin maliyet ve faydalarını gösteren araştırmalar	31	4,10	,944
Farklılık politikalarıyla işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren akademik araştırmalar	31	4,10	1,076

Yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde, katılımcıların, sıralanan tüm unsurların farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaları teşvik eden bir etkisi olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Ancak bu unsurlar içinde, farklılıkları yönetmenin maliyet ve faydalarını gösteren araştırmaların ($\bar{X} = 4,10$; $s = ,94$), ve farklılık politikalarıyla işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren akademik araştırmaların ($\bar{X} = 4,10$; $s = 1,07$), diğerlerine nazaran daha önemli olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu gibi araştırmalar, farklılıkların yönetiminin işletmeler için karlı ve etkili bir anlayış olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

3.4.3.5. Farklılıklarla İlgili Oranlar Yaklaşımı Işığında İşletmelerin Durumu: İşletmelerde Çalışan Kadın, Erkek, Engelli, Eski Hükümlü Oranları

Çalışmamızın birinci bölümünde farklılıklarla ilgili çeşitli yaklaşımlara yer verilmiş ve bu yaklaşımlar içinde faktör yaklaşımlarına alternatif bir yaklaşım olan “Oranlar yaklaşımı” hakkında bilgi verilmişti. Oranlar yaklaşımında, işletmelerde veya gruplarda azınlık / çoğunluk oranına bakılmaktadır. Kanter’e göre (1977) bu oranlar doğrultusunda, tek tip (uniform) gruplar, çarpık / yatık (skewed) gruplar, meyilli (tilted) gruplar ve dengeli (balanced) gruplar olmak üzere dört temel grup tipi belirlenmektedir.

- *Tek tip gruplarda*, tüm grup üyeleri aynı konumdadır.
- *Çarpık gruplarda*, grubun % 1 ila % 15’ini azınlıklar oluşturmaktadır.
- *Meyilli gruplarda*, azınlıkların oranı % 15 ila % 35 arasında değişmektedir.
- *Dengeli gruplarda*, azınlıkların ve çoğunlukların oranı birbirine yaklaşmaktadır ve gruptaki azınlık oranı % 35’lerden % 65’lere kadar çıkabilmektedir.

Farklılıklarla ilgili oranlar yaklaşımı ışığında işletmelerin durumunu incelemek amacıyla, günümüz işletmelerinde en çok veriye ulaşılabileceği düşünülen cinsiyet, engellilik ve eski hükümlü olma gibi üç tip farklılık boyutu ile ilgili olmak üzere işletmelerde çalışan personel sayıları sorulmuştur.

Ankete katılan işletmelerin çoğundan, araştırmanın bu kısmına ilişkin yeterli veri sağlanamamıştır. Bu kısım ile ilgili, toplam 35 işletmeden veri alınabilmektedir. Bu verilerin 14’ü farklılıklarla ilgili politikaları olduğunu belirten işletmelerden, 21’i ise farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaları olmadığını belirten işletmelerden elde edilmiştir.

Bu işletmelerin her birinin cinsiyet, engellilik ve eski hükümlü olma boyutlarında sahip oldukları çalışan sayıları, oransal yaklaşım çerçevesinde aşağıda analiz edilmiştir.

3.4.3.5.1. İşletmelerde Çalışan Kadın ve Erkeklerin Sayı ve Oranlarının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında, farklılıklarla ilgili oranlar yaklaşımı ışığında işletmeleri cinsiyet yönlü farklılıklar açısından değerlendirmek amaçlanmıştır. Her bir işletmede çalışan kadınların erkeklere oranları aşağıda gibidir (Tablo 3.21).

Tablo 3.21. Farklılıklarla İlgili Oranlar Yaklaşımı Işığında İşletmelerin Durumu:
İşletmelerde Çalışan Kadın ve Erkek Sayılarına Göre İşletme Tipleri

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	İşletmede Çalışan Toplam Erkek Sayısı	İşletmede Çalışan Toplam Kadın Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı	Kadın Çalışanların Toplam Çalışanlara Oranı	İşletme Tipi
Var	İ1	25	18	43	0,42	dengeli
Var	İ2	658	27	685	0,04	çarpık
Var	İ3	210	12	222	0,05	çarpık
Var	İ4	6051	205	6256	0,03	çarpık
Var	İ5	385	24	409	0,06	çarpık
Var	İ6	163	195	358	0,54	dengeli
Var	İ7	12	6	18	0,33	meyilli
Var	İ8	141	258	399	0,65	dengeli
Var	İ9	2	4	6	0,67	dengeli
Var	İ10	48	9	57	0,16	meyilli
Var	İ11	388	188	576	0,33	meyilli
Var	İ12	55	188	243	0,77	dengeli
Var	İ13	261	144	405	0,36	dengeli
Var	İ14	4964	330	5294	0,06	çarpık
Yok	İ15	207	12	219	0,05	çarpık
Yok	İ16	27	101	128	0,79	dengeli
Yok	İ17	58	23	81	0,28	meyilli
Yok	İ18	58	8	66	0,12	çarpık
Yok	İ19	249	126	375	0,34	meyilli
Yok	İ20	246	41	287	0,14	çarpık
Yok	İ21	2632	82	2714	0,03	çarpık
Yok	İ22	18	2	20	0,10	çarpık
Yok	İ23	5	6	11	0,55	dengeli
Yok	İ24	328	40	368	0,11	çarpık
Yok	İ25	4	3	7	0,43	dengeli

Yok	İ26	660	120	780	0,15	<i>çarpık</i>
Yok	İ27	257	843	1100	0,77	<i>dengeli</i>
Yok	İ28	700	272	972	0,28	<i>meyilli</i>
Yok	İ29	258	128	386	0,33	<i>meyilli</i>
Yok	İ30	1214	12	1226	0,01	<i>çarpık</i>
Yok	İ31	1900	1100	3000	0,37	<i>dengeli</i>
Yok	İ32	175	21	196	0,11	<i>çarpık</i>
Yok	İ33	757	32	789	0,40	<i>dengeli</i>
Yok	İ34	1190	71	1261	0,60	<i>dengeli</i>
Yok	İ35	272	45	317	0,14	<i>çarpık</i>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, oranlar yaklaşımı çerçevesinde; 35 işletmenin, 15'inin çarpık, 13'ünün dengeli, 7'sinin meyilli bir işletme tipi gösterdiği görülmektedir. Başka bir deyişle, analize dahil edilen işletmelerin % 42,8'i çarpık, % 37,2'si dengeli ve % 20'si meyilli bir yapı göstermektedir.

Kanter'in (1977) teorisine göre; *çarpık (skewed) kategori*, en sorunlu grup tipini yansıtmaktadır ve bu gruplarda; azınlıklara "Sembolik" şekilde yer verilmektedir. Bu gruplarda stereotipleştirme ve marjinalleştirmeye sıklıkla rastlanmaktadır. Bu durumda araştırmaya dahil olan işletmelerin çoğunluğunda, kadınların marjinalleştirilmesi durumlarının hakim olduğu düşünülmektedir.

Farklılıkların yönetimi politikası olan ve olmayan işletmelerin, oranlar yaklaşımı çerçevesinde sahip oldukları işletme tipinde farklılaşma olup olmadığı Tablo 3.22'den izlenebilir. Görüldüğü gibi, farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmelerde, dengeli gruplar çoğunlukta, farklılıklarla ilgili politikaya sahip olmayan işletmelerde çarpık gruplar çoğunlukta. Ancak örneklem sayısının azlığı nedeniyle bunun kesin bir bulgu olduğunu söylemek mümkün değildir.

Tablo 3.22. Farklılıklarla İlgili Politikaya Sahip Olan ve Olmayan İşletmeler Açısından, Çalışan Kadın ve Erkek Sayılarına Göre İşletme Tiplerinin Farklılaşması

İşletmeler		Frekans	%
Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmeler	Çarpık	5	35,7
	Dengeli	6	42,9
	Meyilli	3	21,4
	Toplam	14	100
Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olmayan işletmeler	Çarpık	10	47,6
	Dengeli	7	33,3
	Meyilli	4	19,1
	Toplam	21	100

Araştırmanın bu kısmında, ayrıca kadın ve erkek çalışanlarla ilgili; yönetim yetkisi olmayan çalışanlar, farklı kademelerde yönetici olanlar veya yönetim kurulu üyesi olanlar şeklinde bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Farklılık boyutlarının işletmenin her kademesinde temsil edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü özellikle yönetim kademelerinde farklı niteliklere sahip olan çalışanlara yer verilmemesi, bu çalışanların farklılıklarına *sembolik* olarak değer verildiğini göstermektedir. Bu nedenle, araştırmamızda, kadınların, engellilerin ve eski hükümlülerin işletmelerde çalıştırılmalarının yanı sıra, yönetim kademelerinde ve yönetim kurullarında ne derece temsil edildiklerinin de belirlenmesine çalışılmaktadır. Buna göre; öncelikle her bir işletme için kadın ve erkek çalışanların işletmenin farklı kademelerindeki temsil sayılarına ve oranlarına aşağıdaki tablolarda (Tablo 3.23, Tablo 3.24, Tablo 3.25, Tablo 3.26) yer verilmektedir.

Tablo 3.23. İşletmelerde Çalışan Erkeklerin Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Sayıları

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Yönetim Yetkisi Olmayan Çalışanlar	Farklı Kademelerdeki Yöneticiler	Yönetim Kurulu Üyeleri	Erkek Çalışanların Toplam Sayısı
Var	İ1	13	9	3	25
Var	İ2	579	72	7	658
Var	İ3	197	8	5	210
Var	İ4	5875	168	8	6051
Var	İ5	339	45	1	385
Var	İ6	144	13	6	163
Var	İ7	10	2	2	12
Var	İ8	118	20	3	141
Var	İ9	2	0	0	2
Var	İ10	43	5	0	48
Var	İ11	314	70	4	388
Var	İ12	47	8	0	55
Var	İ13	240	17	4	261
Var	İ14	4882	82	0	4964
Yok	İ15	151	52	4	207
Yok	İ16	23	3	1	27
Yok	İ17	48	5	1	58
Yok	İ18	55	0	3	58
Yok	İ19	175	74	0	249
Yok	İ20	220	20	6	246
Yok	İ21	2525	102	5	2632
Yok	İ22	14	2	2	18
Yok	İ23	5	0	0	5
Yok	İ24	316	9	3	328
Yok	İ25	2	0	2	4
Yok	İ26	-	-	-	660
Yok	İ27	227	20	10	257
Yok	İ28	670	56	0	700
Yok	İ29	222	30	6	258
Yok	İ30	-	-	-	1214
Yok	İ31	-	-	-	1900
Yok	İ32	163	12	0	175
Yok	İ33	712	40	5	757
Yok	İ34	1175	15	0	1190
Yok	İ35	253	19	0	272

Tablo 3.24. İşletmelerde Çalışan Kadınların Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Sayıları

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Yönetim Yetkisi Olmayan Çalışanlar	Farklı Kademelerdeki Yöneticiler	Yönetim Kurulu Üyeleri	Kadın Çalışanların Toplam Sayısı
Var	İ1	13	5	0	18
Var	İ2	22	5	0	27
Var	İ3	11	1	1	12
Var	İ4	195	10	0	205
Var	İ5	23	1	0	24
Var	İ6	182	11	2	195
Var	İ7	5	1	1	6
Var	İ8	250	8	0	258
Var	İ9	1	0	3	4
Var	İ10	6	3	0	9
Var	İ11	158	30	0	188
Var	İ12	174	14	0	188
Var	İ13	140	3	1	144
Var	İ14	319	11	0	330
Yok	İ15	1	11	0	12
Yok	İ16	96	5	0	101
Yok	İ17	22	1	0	23
Yok	İ18	5	0	3	8
Yok	İ19	120	6	0	126
Yok	İ20	40	0	1	41
Yok	İ21	79	3	0	82
Yok	İ22	0	2	0	2
Yok	İ23	5	1	0	6
Yok	İ24	36	4	0	40
Yok	İ25	3	0	0	3
Yok	İ26	-	-	-	120
Yok	İ27	837	5	1	843
Yok	İ28	244	30	0	272
Yok	İ29	110	18	0	128
Yok	İ30	-	-	-	12
Yok	İ31	-	-	-	1100
Yok	İ32	20	1	0	21
Yok	İ33	30	2	0	32
Yok	İ34	70	1	0	71
Yok	İ35	34	11	0	45

Tablo 3.25. İşletmelerde Çalışan Erkeklerin Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Oranları (%)

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Yönetim Yetkisi Olmayan Çalışanlar	Farklı Kademelerdeki Yöneticiler	Yönetim Kurulu Üyeleri	Toplam Erkek Çalışanlar
Var	İ1	0,52	0,36	0,12	1
Var	İ2	0,88	0,11	0,01	1
Var	İ3	0,94	0,04	0,02	1
Var	İ4	0,97	0,03	0,00	1
Var	İ5	0,88	0,12	0,00	1
Var	İ6	0,88	0,08	0,04	1
Var	İ7	0,83	0,17	0,17	1
Var	İ8	0,84	0,14	0,02	1
Var	İ9	1,00	0,00	0,00	1
Var	İ10	0,90	0,10	0,00	1
Var	İ11	0,81	0,18	0,01	1
Var	İ12	0,85	0,15	0,00	1
Var	İ13	0,92	0,07	0,02	1
Var	İ14	0,98	0,02	0,00	1
Yok	İ15	0,73	0,25	0,02	1
Yok	İ16	0,85	0,11	0,04	1
Yok	İ17	0,83	0,09	0,02	1
Yok	İ18	0,95	0,00	0,05	1
Yok	İ19	0,70	0,30	0,00	1
Yok	İ20	0,89	0,08	0,02	1
Yok	İ21	0,96	0,04	0,00	1
Yok	İ22	0,78	0,11	0,11	1
Yok	İ23	1,00	0,00	0,00	1
Yok	İ24	0,96	0,03	0,01	1
Yok	İ25	0,50	0,00	0,50	1
Yok	İ26	-	-	-	1
Yok	İ27	0,88	0,08	0,04	1
Yok	İ28	0,96	0,08	0,00	1
Yok	İ29	0,86	0,12	0,02	1
Yok	İ30	-	-	-	1
Yok	İ31	-	-	-	1
Yok	İ32	0,93	0,07	0,00	1
Yok	İ33	0,94	0,05	0,01	1
Yok	İ34	0,99	0,01	0,00	1
Yok	İ35	0,93	0,07	0,00	1

Tablo 3.26. İşletmelerde Çalışan Kadınların Yönetim Kademelerinde ve Yönetim Kurulunda Temsil Oranları (%)

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Yönetim Yetkisi Olmayan Çalışanlar	Farklı Kademelerdeki Yöneticiler	Yönetim Kurulu Üyeleri	Toplam Kadın Çalışanlar
Var	İ1	0,72	0,28	0,00	1
Var	İ2	0,81	0,19	0,00	1
Var	İ3	0,92	0,08	0,08	1
Var	İ4	0,95	0,05	0,00	1
Var	İ5	0,96	0,04	0,00	1
Var	İ6	0,93	0,06	0,01	1
Var	İ7	0,83	0,17	0,17	1
Var	İ8	0,97	0,03	0,00	1
Var	İ9	0,25	0,00	0,75	1
Var	İ10	0,67	0,33	0,00	1
Var	İ11	0,84	0,16	0,00	1
Var	İ12	0,93	0,07	0,00	1
Var	İ13	0,97	0,02	0,01	1
Var	İ14	0,97	0,03	0,00	1
Yok	İ15	0,08	0,92	0,00	1
Yok	İ16	0,95	0,05	0,00	1
Yok	İ17	0,96	0,04	0,00	1
Yok	İ18	0,63	0,00	0,38	1
Yok	İ19	0,95	0,05	0,00	1
Yok	İ20	0,98	0,00	0,02	1
Yok	İ21	0,96	0,04	0,00	1
Yok	İ22	0,00	1,00	0,00	1
Yok	İ23	0,83	0,17	0,00	1
Yok	İ24	0,90	0,10	0,00	1
Yok	İ25	1,00	0,00	0,00	1
Yok	İ26	-	-	-	1
Yok	İ27	0,99	0,01	0,00	1
Yok	İ28	0,90	0,11	0,00	1
Yok	İ29	0,86	0,14	0,00	1
Yok	İ30	-	-	-	1
Yok	İ31	-	-	-	1
Yok	İ32	0,95	0,05	0,00	1
Yok	İ33	0,94	0,06	0,01	1
Yok	İ34	0,99	0,01	0,00	1
Yok	İ35	0,76	0,24	0,00	1

Yukarıdaki tablolardaki veriler ışığında, çalışan erkek ve kadın personelin yönetim kademelerinde ve yönetim kurullarında temsil edilme oranları incelendiğinde, 14 işletme dışında (i2-3-4-7-10-14-15-22-23-24-28-29-33-35) erkeklerin yönetim kademelerinde kadınlardan daha çok temsil edildiği; 5 işletme dışındaki (i3-7-9-18-20) diğer işletmelerin yönetim kurullarında da erkeklerin temsil edilme oranlarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Oransal olarak durum böyle gözükmeyle birlikte, erkek ve kadın çalışanların yönetim kurullarında veya yönetim kademelerindeki varlıkları rakamsal olarak değerlendirildiğinde, tüm işletmeler için erkeklerin sayısının kadınların sayısından daha yüksek olduğu görülmektedir¹⁷ (Tablo 3.27).

¹⁷ i26-i30-i31 kodlu 3 işletmenin bilgileri eksik olduğu için; bu yorum bu işletmeler dışındaki işletmeler için yapılmıştır.

Tablo 3.27. Her Bir İşletme İçin Yönetim Kurullarında veya Yönetim Kademelerinde Temsil Edilen Kadın ve Erkek Sayıları

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Yönetim Kademelerindeki Kadınlar	Yönetim Kademelerindeki Erkek	Yönetim Kurulundaki Kadınlar	Yönetim Kurulundaki Erkekler
Var	İ1	5	9	0	3
Var	İ2	5	72	0	7
Var	İ3	1	8	1	5
Var	İ4	10	168	0	8
Var	İ5	1	45	0	1
Var	İ6	11	13	2	6
Var	İ7	1	2	1	2
Var	İ8	8	20	0	3
Var	İ9	0	0	3	0
Var	İ10	3	5	0	0
Var	İ11	30	70	0	4
Var	İ12	14	8	0	0
Var	İ13	3	17	1	4
Var	İ14	11	82	0	0
Yok	İ15	11	52	0	4
Yok	İ16	5	3	0	1
Yok	İ17	1	5	0	1
Yok	İ18	0	0	3	3
Yok	İ19	6	74	0	0
Yok	İ20	0	20	1	6
Yok	İ21	3	102	0	5
Yok	İ22	2	2	0	2
Yok	İ23	1	0	0	0
Yok	İ24	4	9	0	3
Yok	İ25	0	0	0	2
Yok	İ26	-	-	-	-
Yok	İ27	5	20	1	10
Yok	İ28	30	56	0	0
Yok	İ29	18	30	0	6
Yok	İ30	-	-	-	-
Yok	İ31	-	-	-	-
Yok	İ32	1	12	0	0
Yok	İ33	2	40	0	5
Yok	İ34	1	15	0	0
Yok	İ35	11	19	0	0

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, araştırmada yer alan işletmelerde kadın çalışanların varlığından söz edilebilmekle birlikte, kadınların yönetim kademelerinde ve yönetim kurullarında yeterli düzeyde temsil edilmediği görülmektedir. Böyle bir duruma yol açan önemli bir etmen olarak “Cam tavan etkisi”¹⁸ gösterilebilir. Diğer bir deyişle, kadınların üst yönetim basamaklarına yükselmelerinde keyfi engellere takılarak ayrımcılığa uğradıkları ifade edilebilir.

3.4.3.5.2. İşletmelerde Çalışan Engelli Kadın ve Erkeklerin Sayı ve Oranlarının Değerlendirilmesi

İşletmelerin sahip oldukları engelli sayılarına ve engellilerin toplam çalışanlara oranlarına Tablo 3.28’de yer verilmektedir. Bu tabloda engellilerin toplam çalışanlar arasında yeterince temsil edilmediği, en yüksek temsil oranının ancak % 4 olduğu görülmektedir. Engellilerin, istihdama kazandırılması önemli ve gereklidir. Ancak bu oranların, oldukça düşük olduğu görülmektedir.¹⁹

Ayrıca bu işletmeler arasında sadece İ20 kodlu işletmede, tek bir engelli kadın çalışanın ve İ33 kodlu işletmede, iki engelli erkeğin yönetim kademesinde yer aldıklarına rastlanılmıştır. Diğer işletmelerin hiçbirisinde, engelliler herhangi bir yönetim kademesinde veya yönetim kurulunda bulunmamaktadır. Bu bulgular, engelli çalışanların çalışma hayatına yeterli düzeyde dahil edilmediğinin, dahil edilenlerin de ne yazık ki yönetim kademelerine yükselmediklerinin ve / veya yönetim kurullarında yer alamadıklarının bir göstergesidir.

¹⁸ Cam tavan (glass ceiling) kavramı, 1970’li yıllarda Amerika’da ortaya atılmıştır. Kavram, “Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini engelleyen, tutumsal ve örgütsel bazı önyargılardan kaynaklanan görünmeyen yapay engelleri” ifade etmektedir (International Labour Organization, 2002’den akt. Beck ve Davis, 2005: 279-280).

¹⁹ 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30. Maddesi, işyerlerinde özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğunu düzenlemektedir. Buna göre; İşletmelerin engelli ve eski hükümlü çalıştırma konusundaki yükümlülüklerine ilişkin hüküm, İş Kanunu’nda şu şekilde düzenlenmiştir: (Özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu, Madde 30). *“İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı yüzde altıdır. Ancak özürsüzler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır...”*

Tablo 3.28. İşletmelerin Sahip Oldukları Engelli Çalışan Sayıları ve Engellilerin Toplam Çalışanlara Oranları

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Toplam Engelli Erkek Sayısı	Toplam Engelli Kadın Sayısı	Toplam Engelli Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı	Engellilerin Toplam Çalışanlara Oranı
Evet, var	İ1	1	0	1	43	0,02
Evet, var	İ2	19	2	21	685	0,03
Evet, var	İ3	4	0	4	222	0,02
Evet, var	İ4	140	4	144	6256	0,02
Evet, var	İ5	12	0	12	409	0,03
Evet, var	İ6	5	0	5	358	0,01
Evet, var	İ7	0	0	0	18	0,00
Evet, var	İ8	1	3	4	399	0,01
Evet, var	İ9	0	0	0	6	0,00
Evet, var	İ10	1	0	1	57	0,02
Evet, var	İ11	16	6	22	576	0,04
Evet, var	İ12	6	1	7	243	0,03
Evet, var	İ13	0	0	0	405	0,00
Evet, var	İ14	128	4	132	5294	0,02
Hayır, yok	İ15	5	0	5	219	0,02
Hayır, yok	İ16	0	0	0	128	0,00
Hayır, yok	İ17	0	0	0	81	0,00
Hayır, yok	İ18	1	0	1	66	0,02
Hayır, yok	İ19	8	0	8	375	0,02
Hayır, yok	İ20	6	1	7	287	0,02
Hayır, yok	İ21	7	1	8	2714	0,00
Hayır, yok	İ22	0	0	0	20	0,00
Hayır, yok	İ23	0	0	0	11	0,00
Hayır, yok	İ24	0	0	0	368	0,00
Hayır, yok	İ25	0	0	0	7	0,00
Hayır, yok	İ26	23	2	25	780	0,03
Hayır, yok	İ27	0	0	0	1100	0,00
Hayır, yok	İ28	25	2	27	972	0,03
Hayır, yok	İ29	12	1	13	386	0,03
Hayır, yok	İ30	34	0	34	1226	0,03
Hayır, yok	İ31	0	0	0	3000	0,00
Hayır, yok	İ32	4	0	4	196	0,02
Hayır, yok	İ33	18	0	18	789	0,02
Hayır, yok	İ34	20	4	24	1261	0,02
Hayır, yok	İ35	3	2	5	317	0,02

3.4.3.5.3. İşletmelerde Çalışan Eski Hükümlü Kadın ve Erkeklerin Sayı ve Oranlarının Değerlendirilmesi

İşletmelerin sahip oldukları eski hükümlü sayılarına ve eski hükümlülerin toplam çalışanlara oranlarına Tablo 3.29'da yer verilmektedir. Örneklemimizdeki 35 işletmenin, 17 tanesinde hiç eski hükümlü çalıştırılmazken, eski hükümlü çalıştıran işletmelerde, en yüksek istihdam oranının % 2 olduğu görülmektedir.

İşletmeler arasında sadece bir işletmede (i20), tek bir eski hükümlü erkek çalışanın yönetim kademesinde yer aldığı görülmüştür. Diğer işletmelerin hiçbirisinde, eski hükümlüler herhangi bir yönetim kademesinde veya yönetim kurulunda bulunmamaktadır. Bu veriler, eski hükümlü çalışanların çalışma hayatına pek dahil edilmediğini, dahil edilenlerin de (örneklemimizdeki işletmeler için) hepsinin erkek olduklarını [tek bir işletme dışında-(i34)], genellikle yönetim kademelerine yükselemediklerini ve / veya yönetim kurullarında yer alamadıklarını göstermektedir.

Tablo 3.29. İşletmelerin Sahip Oldukları Eski Hükümlü Çalışan Sayıları ve Eski Hükümlülerin Toplam Çalışanlara Oranları

Farklılık Politikası Var / Yok	İşletme Kodu	Toplam Eski Hükümlü Erkek Sayısı	Toplam Eski Hükümlü Kadın Sayısı	Toplam Eski Hükümlü Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı	Eski Hükümlülerin Toplam Çalışanlara Oranı
Evet, var	İ1	1	0	1	43	0,02
Evet, var	İ2	7	0	7	685	0,01
Evet, var	İ3	0	0	0	222	0,00
Evet, var	İ4	77	0	77	6256	0,01
Evet, var	İ5	2	0	2	409	0,00
Evet, var	İ6	0	0	0	358	0,00
Evet, var	İ7	0	0	0	18	0,00
Evet, var	İ8	0	0	0	399	0,00
Evet, var	İ9	0	0	0	6	0,00
Evet, var	İ10	0	0	0	57	0,00
Evet, var	İ11	2	0	2	576	0,00
Evet, var	İ12	0	0	0	243	0,00
Evet, var	İ13	0	0	0	405	0,00
Evet, var	İ14	13	0	13	5294	0,00
Hayır, yok	İ15	1	0	1	219	0,00
Hayır, yok	İ16	2	0	2	128	0,02
Hayır, yok	İ17	0	0	0	81	0,00
Hayır, yok	İ18	0	0	0	66	0,00
Hayır, yok	İ19	2	0	2	375	0,01
Hayır, yok	İ20	6	0	6	287	0,02
Hayır, yok	İ21	1	0	1	2714	0,00
Hayır, yok	İ22	0	0	0	20	0,00
Hayır, yok	İ23	0	0	0	11	0,00
Hayır, yok	İ24	1	0	1	368	0,00
Hayır, yok	İ25	0	0	0	7	0,00
Hayır, yok	İ26	8	0	8	780	0,01
Hayır, yok	İ27	0	0	0	1100	0,00
Hayır, yok	İ28	1	0	1	972	0,00
Hayır, yok	İ29	0	0	0	386	0,00
Hayır, yok	İ30	8	0	8	1226	0,01
Hayır, yok	İ31	0	0	0	3000	0,00
Hayır, yok	İ32	0	0	0	196	0,00
Hayır, yok	İ33	9	0	9	789	0,01
Hayır, yok	İ34	15	1	16	1261	0,00
Hayır, yok	İ35	1	0	1	317	0,00

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

İnsanlar, başka insanlara benzedikleri veya onlardan farklılaştıkları birçok özellik taşımaktadır. Özelliklerdeki farklılaşma, insanlar arasında çoğu zaman kendiliğinden oluşan doğal bir gerilim yaratmakta ve bu gerilimin dengelenmesi gerekmektedir. Ancak, bu gerilimin dengelenebilmesi için “Farklılıkların yönetimi” konusuna akademisyen ve uygulamacıların son döneme kadar gereken dikkat ve özeni göstermedikleri görülmektedir.

Tüm insanlar ve toplumlar, birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının literatüre kazandırılması 1990’lı yıllarda Amerika’da gerçekleşmiştir. 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.

Amerika’da ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalardan doğan farklılıkların yönetimi anlayışının temel amacı, insan farklılıklarının birer değer olarak kabul edildiği ve bu farklılıklardan örgüte katma değer yaratacak şekilde yararlanıldığı bir örgüt kültürü ve sistemi yaratabilmektir. Bu amaç doğrultusunda, tüm örgüt çalışanlarının ve örgüt yöneticilerinin farklılıklara saygı duyması, farklılıkları desteklemesi ve insanların sahip oldukları farklılıklardan kaynaklanan avantajları kullanabilmeyi başarabilmesi gerekmektedir.

Yönetimsel bir anlayış ve uygulama alanı olarak farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, Amerika’dan sonra tüm dünya ülkelerinde önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte, iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenler, konunun tüm dünya ülkelerinde hem akademik bir araştırma konusu hem de bir uygulama alanı olarak yaygınlaşmasında itici bir güç oluşturmuştur. Ayrıca, kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel

engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde düşünmeyi gerekli kılmaktadır.

Literatürde, insan farklılıklarının tanımlanması, bu farklılıkların kaynakları, sonuçları, faydaları ve sakıncaları ile ilgili yapılan çalışmalar yıllar içinde konunun bilimsel anlamda gelişimine katkı sağlamıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmaların bulguları çeşitlilik göstermekle birlikte, sahip oldukları ortak nokta, farklılıkların, yönetilmesi gereken önemli bir konu olduğudur.

Yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilen insan farklılıkları, örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir.

İşte bu noktada karşımıza çıkan yeni yönetim paradigması, “Farklılıkların yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Anlayışın hedef aldığı farklılıklar; bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve “İnsanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün *tümü* için potansiyel faydalar yaratmakla birlikte, örgüt açısından *maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik* gibi alanlarda çeşitli faydalar sunmaktadır. Toplumsal açıdan farklılıkların yönetimi ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmekte, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu durumun, dünya barışına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Farklılıkları başarı ile yöneten işletmelerde, farklılıklarla ilgili bazı uygulama ve programlara da rastlanmaktadır. Örgütten örgüte çeşitlenen bu uygulamalar, örgüt kültürünün farklılıklara değer verme yönünde değişimini sağlayacak biçimde tasarlanmış aktiviteler, programlar ve politikaları ifade etmektedir. Bu ve benzeri uygulamaların başarılı olabilmesi için; üst yönetimin konuya ilişkin sorumluluk taşıması ve farklılıkları örgütün stratejik yönetiminin bir parçası olarak kabul etmesi gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimi sadece Amerika için değil, küreselleşen dünyada faaliyet gösteren tüm örgütler ve ülkeler için geçerli sayılabilecek bir konudur. Dünya çapında tartışılan bu konunun, farklı kültürler ve ekonomik koşullarda işlerliğinin sorgulanabilmesi ayrıca önemlidir. Bu doğrultuda, ülkelere veya uluslara özgü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer şekilde, Türkiye’de de farklılıkların yönetimi anlayışının geçerliliğinin ve geleceğinin sorgulanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle üç bölümden oluşan tez çalışmamızın birinci bölümünde, farklılık kavramı, boyutları, farklılık ile ilgili yaklaşımlar, farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar, farklılık araştırmalarının kısa tarihçesi incelendikten sonra; ikinci bölümde, farklılıkların yönetimi kavramı, tarihçesi, modelleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Tez çalışmamızın üçüncü bölümünde ise, Türkiye’de işgücünün çeşitli boyutlar açısından sahip oldukları farklılıkları incelemek, işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzını saptamak amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiş, böylece bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlamak hedeflenmiştir. Özellikle işletmelerin sahip oldukları farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumlarını değerlendirmek amacıyla, Ege Bölgesi Sanayi Odası’nın işletmeler listesinde yer alan ilk 100 işletmenin her birinde çalışan insan kaynakları yetkilileri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ancak 100 işletmelik örneklemden, 63 işletmeden anket geri dönmüştür.

Araştırma, işletme / örgüt düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, farklılıklarla ilgili birey ve grup düzeyinde gerçekleştirilen birçok çalışma olduğu, ancak *işletme veya örgüt düzeyinde* oldukça az sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği görülmüştür. Çalışmamızın işletme / örgüt düzeyinde

gerçekleştirilerek, ilgili literatürde önemli bir boşluğu doldurmaya katkı sağlaması amaçlanmıştır.

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen anket uygulamasından elde edilen veriler ve yapılan analizler sonucunda ulaşılan genel sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

1. Araştırma kapsamındaki işletmelerin, farklılıklarla ilgili benimsemiş oldukları yaklaşımlar değerlendirildiğinde; işletmelerin % 49'unun 1. düzeyde (yasal gerekliliklere uyma), % 24'ünün 2. düzeyde (yasal gerekliliklere uymanın ötesinde bazı dezavantajlı gruplara yönelik özel uygulamalarda bulunma) yer aldığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra örneklemdaki işletmelerin % 9'unun 3. düzeyde (farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme), % 13'ünün 4. düzeyde (farklılıklarla ilgili uygulamaları nedeniyle çalışanlar tarafından tercih edilme), % 5'inin ise 5. düzeyde (farklılıklar konusunda öncü olma) olduğu tespit edilmiştir.

Örnekleminiz her ne kadar büyük olmasa da bu bulgular bize, farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerimizin büyük bir çoğunluğunun henüz başlangıç noktasında yer aldıklarını ve farklılık ile farklılıkların yönetimi konusunda henüz farkındalık düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

2. İşletmelerin, farklılıklar veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olup olmadıkları değerlendirildiğinde; örneklemdaki işletmelerin % 49'unun farklılıklarla ilgili politikaya sahip oldukları; % 51'inin ise, farklılıklarla ilgili herhangi bir politikası olmadığı görülmüştür.

3. Farklılık ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikası olan işletmelerle, farklılık politikası olmayan işletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımların farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen analizde, iki grubun birbirinden önemli ölçüde farklılaştığı bulgulanmıştır. Bulgulara göre, farklılık politikalarına sahip olan grubun eşitlik skalasındaki yeri 3. düzey, yani "Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak fark etme" düzeyi civarında iken; farklılık politikalarına sahip olmayan işletmelerin henüz 1. düzeyde yer aldığı görülmektedir. Birinci düzey, farklılıklara sadece yasalar öyle gerektirdiği için ilgi göstermeye işaret etmektedir. Bu sonuç, farklılıkların yönetimi ile ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak benimsediklerine ve farklılıkları yönetme yaklaşımını faydalı bulduklarına işaret etmektedir. Bu bulgular bize, farklılıkların yönetimi politikasına

sahip olan işletmelerin, diğerlerine göre farklılık ve yönetimi konusunda daha yüksek derecede farkındalığa sahip olduklarını göstermektedir.

4. Araştırmanın, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelerle ilgili olan kısmında üç temel konu sorgulanarak analiz edilmeye çalışılmıştır: (a) işletmelerin farklılık politikasına sahip olmama nedenleri, (b) farklılık politikasına sahip olsalardı elde etmeyi umdukları faydalar, (c) ülkemizde çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutları.

(a) İşletmelerin farklılık politikasına sahip olmamalarının nedenleri ile ilgili analiz sonuçlarına göre, temel neden; yatırımcılarından bu politikalara sahip olmaları yönünde herhangi bir baskının gelmemesidir. Diğer önemli nedenler arasında; farklılıklarla ilgili düzenleme yapmaları konusunda devletten herhangi bir baskı gelmemesi, iş yapma tarzlarını değiştirmeleri yönünde herhangi bir rekabetçi baskıya maruz kalmamaları, işletme içinde ve dışında farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve uzmanlıktan yoksun olmaları ve işgücü farklılıklarına ilişkin politikaların uygulanabilirliği hakkında hiçbir fikirleri olmaması vb. nedenler sıralanmaktadır. Bu sonuçlar, örneklemimizdeki işletmelerin farklılıklarla ilgili *reaktif* bir bakış açısına sahip oldukları ve yatırımcılardan veya devletten gelebilecek baskıların, işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarını belirleyenler açısından itici bir güç oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmama nedenleri arasında son sıralarda yer alan nedenler ise, finansal kaynakların yetersizliği ve çalışanların ya da sosyal paydaşların bu politikaları desteklemeyecekleri yönündeki inanışlardır. Finansal kaynak yetersizliğinin ve çalışanların / sosyal paydaşların bu politikalara destek vermemesinin, işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarının önündeki engeller arasında son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu durum, farklılıkların yönetimi politikaları konusunda işletme dışından gelen baskıların daha önemli olarak algılandığını göstermekte ve işletmelerin öncelikli olarak dışsal etkilere veya baskılara cevap vermeyi hedefledikleri yönünde bir yoruma imkan vermektedir.

(b) Farklılık politikasına sahip olmayan işletmelerin, işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara sahip olsalardı, en çok elde edebileceklerini düşündükleri faydalar sırasıyla çalışanlarının motivasyonlarını artırmak ve etkinliklerini geliştirmek, nitelikli elemanları işletmeye çekmek, kurum itibarını geliştirmek ve örgüt içindeki kültürel

değerleri güçlendirmek şeklinde saptanmıştır. En az fayda sağlayabileceklerini düşündükleri alan ise, mahkeme masraflarında azalmadır.

İşgücü farklılıklarının etkin yönetilememesi sonucu işletmelerle çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıklar, Amerika başta olmak üzere birçok ülkede çeşitli ayrımcılık davalarına konu olabilmektedir. Ülkemizde, konu ile ilgili bilinç yeni gelişmekte olduğu için, işletmeler için mahkeme masrafları henüz büyük bir maliyet kalemini oluşturmuyor gibi gözükmektedir.

(c) Farklılık politikası olmayan işletmelerin ülkemiz çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutları ile ilgili yapılan analiz sonucunda; ilk dört farklılık boyutu sırasıyla; engellilik, cinsiyet, yaş ve eski hükümlü olma iken; en az önemli olduğu düşünülen farklılık boyutları ise, ırk ile ulusal köken olarak tespit edilmiştir.

Ülkemiz koşulları içinde en önemli oldukları düşünülen farklılık boyutlarından engellilik ve eski hükümlü olma, çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlar olması yönüyle dikkat çekicidir. Nitekim, araştırmamızın bulgularına göre, çoğunluğu farklılıklara sadece yasal gereklilikler (1. düzey) nedeniyle önem veren işletmelerimizin, yasalarda adı geçen farklılık boyutlarını önemli görmesi de tesadüf değildir. Literatürde birçok farklılık boyutu sıralanırken ve işletmelerin bu boyutların hepsini hedef alarak çeşitli uygulamalar tasarlamaları önerilirken; ülkemizdeki uygulayıcılar tarafından sadece yasalarda adı geçen boyutların farklılık olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ülkemizde en az önemli olduğu düşünülen farklılık boyutlarının, ırk ve etnik köken (uyruk) olarak çıkmasında, Türkiye Cumhuriyeti'nin, herkesi kapsayan ve hoşgörünün hakim olduğu, *ulus devlet anlayışının ve kültür yapısının* etkisi olduğu söylenebilir.

Ülke koşulları içinde hangi farklılık boyutlarının önemli olduğunun saptanması, farklılıklarla ilgili çeşitli müdahale tekniklerinin tasarımı aşamasında büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü, hangi farklılık boyutlarının hangi koşullarda veya ülkelerde önemli olduğunu bilen işletmeler için, müdahale edilecek farklılık boyutlarının neler olacağını belirlemek oldukça kolay olacaktır. Bu durum, çok uluslu veya küresel işletmeler için, daha da büyük önem taşımaktadır. Nitekim, hangi ülkelerde hangi boyutlara önem verildiğinin bilinmesi, ülkelere özgü politikalar geliştirmeye katkı sağlayabilir.

5. Araştırmamızın, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelerle ilgili olan kısmında; dokuz ana konu sorgulanarak analiz edilmeye çalışılmıştır: (a) farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapma nedenleri, (b) farklılık politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenleri, (c) farklılık politikalarında odaklanılan farklılık boyutları, (d) çalışanların farklılık politikalarını benimsemeleri için aldıkları önlemler, (e) farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetler, (f) farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların etkileri, (g) farklılık politikalarına yatırım yapmakla sağladıkları faydalar, (h) farklılık politikaları geliştirmekle katlandıkları maliyetler, (i) işletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmalarında etkili olabilecek unsurlar.

(a) Örneklemdaki işletmeler, farklılık politikalarına yatırım yapmalarının temel nedenleri olarak; yasal gerekliliklere uygun davranmayı ve sosyal adalet inancını belirtmektedirler. Etik nedenler, çalışanların fırsat eşitliği konusundaki beklentilerini karşılamak ve çalışan kalitesini artırabilmek de diğerlerine kıyasla ön plana çıkan nedenler arasındadır. Yatırımcıları risk yönetimi konusunda tatmin edebilmek, diğer nedenlerle kıyaslandığında en düşük puanı alan nedendir. Bu durum, işletmelerin; farklılıklara ilişkin politikalarla, risk yönetimi arasında herhangi bir bağlantı görememiş olmalarıyla açıklanabilir.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmalarının nedeni olarak, birinci derecede yasal gerekliliklere uygun davranmayı göstermeleri, farklılıkların yönetimi konusuna bakış açılarının *reaktif ve yasal tabanlı* olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

(b) Örneklemdaki işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaları uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların ilk üç nedeni sırasıyla; farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinin yetersizliği, farklı işgücünün işletmeye faydaları konusunda herhangi bir bilgiye sahip olunmaması ve farklılık politikalarını uygulayacak işletme içi uzman personel yetersizliği ve denetim eksikliğidir.

Bu bulgular işletmelerde, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinden ve bilgiden yoksunluğa ve uzman personel yetersizliğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin farklılık politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlardan en az işaretlenen, finansal kaynakların yetersizliğidir. Bu durum, farklılık politikalarının uygulanmasında karşılaşılan sorunların finansal

kaynak yetersizliğinden doğmadığına işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin, farklılık politikalarını uygulama konusunda yeterli finansal kaynağa sahip oldukları söylenebilir.

(c) Farklılık politikalarında, işletmelerin odaklandıkları farklılık boyutları, sırasıyla; yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapı olarak belirlenmiştir. Bu boyutların ilk üçü özellikle çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlardır. Ayrıca işletmelerin farklılık politikalarında, sosyal ve ekonomik alt yapı boyutuna da yer verildiği görülmektedir.

Farklılık boyutlarının her biri önemli olmakla birlikte, yasalarda adı geçen boyutların daha dikkat çekici olduğunu söylenebilir. Başka bir deyişle, işletmelerin yasalarda adı geçen boyutlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve yasal gereklilikler doğrultusunda bu boyutlarla ilgili uygulamalarda bulunmaları, işletmelerin aynı zamanda farklılıklarla ilgili yaklaşım açısından henüz ilk aşamada (1. düzey: yasalara uyma) olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılıklarla ilgili hedef aldıkları boyutlar arasında en az odaklanılan boyutun, cinsel yönelim olduğu görülmüştür. Türkiye'de cinsel yönelime ilişkin konuların henüz tabu olmaktan kurtulamadığı düşünüldüğünde, bu bulgunun şaşırtıcı olmadığı söylenebilir.

Araştırmamızda, farklılıkların yönetimi politikaları olan ve olmayan işletmelerin, tüm farklılık boyutlarına ilişkin vermiş oldukları yanıtlar karşılaştırıldığında; farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmeler için, çalışma yaşamında yasalarda adı geçen farklılık boyutlarının diğer boyutlara nazaran daha önemli olduğu bulgulanmıştır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmeler için ise, yasalarda adı geçen farklılık boyutlarının dışındaki boyutlara (etnik köken, fiziksel görünüm, çocuk sahibi olma gibi) da en az yasalarda adı geçen farklılık boyutları kadar önem verildiği görülmektedir.

(d) Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmelerde, çalışanların farklılıklarla ilgili politikaları daha fazla benimsemeleri için ne gibi önlemler alındığına ilişkin yapılan analizde; farklılıklarla ilgili mesajların ve politikaların tüm örgüt çapında iletilmesini sağlamak, farklılık uygulamalarına çalışanların katılımını teşvik etmek, farklılık politikalarını performans ve stratejik yönetim sistemlerine dahil etmek

ve farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek şeklindeki önlemlerin işletmeler tarafından alındığı görülmektedir.

Nitekim, işletmelerin çoğu, çalışanların politikaları zaten benimsediklerini varsaymamakta ve bu politikaların tüm örgüt çapında benimsenebilmesi için çeşitli önlemler aldıklarını belirtmektedirler. Çalışanların farklılık politikalarını benimsemelerini ve uygulamalara katılımlarını destekleyen bu önlemler oldukça önemlidir. Çünkü, farklılıkların yönetimi gibi bir yönetsel anlayışın çalışanların katılımı olmadan bir kültür haline dönüşmesi ve bu uygulamadan istenen düzeyde fayda sağlanabilmesi mümkün değildir.

(e) Farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, farklılıklara ilişkin ne gibi olanak ve faaliyetlere sahip oldukları değerlendirildiğinde; işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili en çok sahip oldukları olanak ve faaliyetlerin, engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlamak olduğu görülmüştür. Bunu takiben, doğum yardımı ve tüm çalışanları kapsayan şeffaf performans değerlendirme sistemi farklılıkların yönetimi kapsamında en çok uygulanan faaliyetler arasındadır. İşletmelerde engelli çalışanlara istihdam yaratma konusundaki olanak ve faaliyetlerin varlığı, yasal gerekliliklere cevap verme amaçlı bile olsa, oldukça önemli ve gereklidir.

Bununla birlikte, sıralanan diğer olanak ve faaliyetler arasında yer alan, "Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları"na ve "Tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri"ne diğerleri kadar sahip olunmadığı görülmektedir. Günümüzde kadınların işgücüne katılımlarındaki artış düşünüldüğünde, çocuk sahibi olan kadın personelin de sayılarında artış olabileceği ve aile-iş yaşamı dengesinin sağlanabilmesi için; diğer tüm olanak ve faaliyetler kadar önemli olan *çocuk bakımı* gibi hizmetlerin de işletmeler tarafından sağlanması gerektiği söylenebilir.

(f) Araştırmamızda, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, sahip oldukları politikaların ve uygulamaların etkinliğini değerlendirmeleri istenmiş ve işletmelerin genel olarak farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarının olası etkilerinin hepsini olumlu şekilde değerlendirdikleri görülmüştür. Ancak bu etkiler arasında ilk dört içinde sırasıyla, (1) çalışanların eşitlik ve farklılıklarla ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileme, (2) farklı altyapısı olan çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkileme, (3) ayrımcılık davalarının azalmasını sağlama, (4) çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumlu yönde etkileme yer almaktadır.

Bulgular, farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların bütün alanlar için olumlu sonuçlar yaratacağının desteklendiğini ancak yukarıda sıraladığımız dört nedenin diğerlerine kıyasla ilk sıralarda yer aldığını göstermektedir.

(g) Araştırmamızda, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, bu politikalara yatırım yapmakla sağladıkları faydalar değerlendirildiğinde; işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “kurum itibarını geliştirmek” ve “örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirmek” gibi faydalar sağladıklarını düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte, “çalışanların motivasyonlarını artırmak ve etkinliklerini geliştirmek” ve “nitelikli elemanları işletmeye çekmek” de en çok fayda sağladıklarını düşündükleri maddelerdir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelerin, bu politikaların faydaları ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; kurum itibarı ve örgüt kültürü gibi yararların ön planda olduğu görülmektedir. Bu durum aynı zamanda farklılıkların yönetimi konusundaki anlayışın, 2. düzey olan “yasalara uymanın ötesinde” bir noktaya taşındığının da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapmakla en az fayda sağladıkları alan ise işe devamsızlıklarda azalmadır. Bu politikaların, işe devamsızlık oranlarında bir düşüğe yol açması yönünde bir fayda sağladığına yönelik düşünce, diğer faydalara nazaran çok daha az desteklenmektedir.

(h) Farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, bu politikaları geliştirmek ve uygulamak için katlandıkları maliyetler değerlendirildiğinde; işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “eğitim ve geliştirme maliyetleri”, “yasal maliyetler” ve “farklılıklarla ilgili politika ve uygulamalara ilişkin ayrılan zamanın alternatif maliyeti” gibi maliyetlere katlandıklarını düşündükleri görülmektedir.

Bu maliyet kalemlerinin belirlenmesi önemlidir. Çünkü birçok işletme, bu maliyetlere katlanmak istemediği için, bu gibi politikalara yönelmemekte veya farklılık politikalarını uygulamakla elde edecekleri faydaların maliyetleri aşmayacağını düşündükleri için, bu politikalara yatırım yapmaktan kaçınmaktadır.

(i) İşletmelerin farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapmalarında ne gibi unsurların etkili olabileceği incelendiğinde; katılımcıların, farklılıkları yönetmenin

maliyet ve faydalarını gösteren araştırmaları ve farklılık politikalarıyla işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren akademik araştırmaları, diğerlerine nazaran daha önemli olarak değerlendirdikleri görölmektedir. Bu gibi araştırmalar, farklılıkların yönetiminin işletmeler için karlı ve etkili bir anlayış olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Bu unsurlar aynı zamanda, farklılıklarla ilgili konuların ve farklılıkların yönetimi anlayışının gelişebilmesi için önem verilmesi gereken alanların neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Nitekim, konu ile ilgili farkındalığın artmasını sağlayabilecek bu çalışmalar, farklılıkların yönetiminin hem kuramsal alanda hem de uygulamada gelişmesini teşvik edici bir rol oynamaktadır.

6. Araştırmamızın bir diğer kısmında; işletmeler, cinsiyet, engellilik ve eski hükümlü olma gibi üç tip farklılık boyutu açısından değerlendirilmiştir. Bu amaçla işletmelere, kadın ve erkek, engelli ve eski hükümlü çalışan sayıları sorulmuştur. İşletmelere bu boyutlarda çalışan sayılarının sorulmasındaki amaç, işletmelerin durumunu farklılıklarla ilgili “Oranlar yaklaşımı” çerçevesinde incelemektir.

Yapılan analizler sonucu, çalışmanın bu kısmındaki soruları yanıtlayan 35 işletmenin, oranlar yaklaşımı çerçevesinde; 15’inin çarpık, 13’ünün dengeli, 7’sinin meyilli bir işletme tipi gösterdiği görölmektedir. Başka bir deyişle, analize dahil edilen işletmelerin % 42,8’i çarpık, % 37,2’si dengeli ve % 20’si meyilli bir yapıdadır. Kanter’in (1977) teorisine göre; *arpık (skewed) kategori*, en sorunlu grup tipini yansıtmaktadır ve bu gruplarda azınlıklara *sembolik* şekilde yer verilmektedir. Bu gruplarda stereotipleştirme ve marjinalleştirmeye sıklıkla rastlanmaktadır. Bu durumda araştırmaya dahil olan işletmelerin çoğunluğunda kadınların marjinalleştirilmesi durumlarının hakim olduğu düşünölmektedir.

Bununla birlikte, farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmelerde *dengeli grupların* çoğunlukta olması, farklılıklarla ilgili politikaya sahip olmayan işletmelerde ise *arpık grupların* çoğunlukta olması bir başka bulgudur. Bu durum, örgütlerin dengeli yapılarında farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaların etkisi olabileceği beklentisini güçlendirmektedir.

7. Araştırmamızda, kadınların, engellilerin ve eski hükümlü çalışanların, işletmede sadece *temsili* veya *sembolik* bir şekilde istihdam edilip edilmediklerini anlayabilmek için, bu çalışanların yönetim kurullarında ve yönetim kademelerinde

temsil edilme oranları hesaplanmıştır. Buna göre, analize dahil olan işletmelerde çalışan erkek ve kadın personelin yönetim kademelerinde ve yönetim kurullarında temsil edilme oranları incelendiğinde, 14 işletme dışında, erkeklerin yönetim kademelerinde kadınlardan daha çok temsil edildiği; 5 işletme dışındaki diğer işletmelerin yönetim kurullarında da erkeklerin temsil edilme oranlarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Oransal olarak durum böyle gözükmeyle birlikte, erkek ve kadın çalışanların yönetim kurullarında veya yönetim kademelerindeki varlıkları rakamsal olarak değerlendirildiğinde, tüm işletmeler için erkeklerin sayısının kadınların sayısından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan işletmelerde kadın çalışanların varlığı görülmekle birlikte, kadınların yönetim kademelerinde ve yönetim kurullarında yeterli düzeyde temsil edilmediği görülmektedir. Böyle bir duruma yol açan önemli bir etmen olarak, kadınların üst yönetim basamaklarına yükselmelerinde keyfi engellere takılarak ayrımcılığa uğramaları başka bir deyişle cam tavan etkisi gösterilebilir.

8. İşletmelerde çalışan engellilerin yönetim kademelerinde ve yönetim kurullarında ne kadar temsil edildikleri değerlendirildiğinde; engelli çalışanların toplam çalışanlar arasında yeterince temsil edilmediği, en yüksek temsil oranının ancak % 4 olduğu görülmektedir. Engellilerin, istihdama kazandırılması önemli ve gereklidir. Ancak mevcut oranların, düşük olduğu görülmektedir.

Bu işletmeler arasında sadece bir işletmede, bir engelli kadın çalışan ve başka bir işletmede, iki engelli erkeğin yönetim kademesinde yer aldıklarına rastlanılmıştır. Ancak diğer işletmelerin hiçbirisinde, engelliler herhangi bir yönetim kademesinde veya yönetim kurulunda bulunmamaktadır. Bu bulgular, engelli çalışanların çalışma hayatına yeterli düzeyde dahil edilmediğinin, dahil edilenlerin de ne yazık ki yönetim kademelerine yükselmediklerinin ve / veya yönetim kurullarında yer alamadıklarının bir göstergesidir.

9. İşletmelerin sahip oldukları eski hükümlü sayıları ve eski hükümlülerin toplam çalışanlara oranları incelendiğinde, 35 işletmenin, 17 tanesinde hiç eski hükümlü çalıştırılmadığı, 18 işletmenin ise eski hükümlü çalıştırdığı görülmüştür.

Ayrıca bu işletmeler arasında sadece bir işletmede, bir eski hükümlü erkek çalışanın yönetim kademesinde yer aldığı görülmüştür. Diğer işletmelerin hiçbirisinde, eski hükümlüler herhangi bir yönetim kademesinde veya yönetim

kurulunda bulunmamaktadır. Bu veriler, eski hükümlü çalışanların çalışma hayatına pek dahil edilmediğini, dahil edilenlerin de (örneklemimizdeki işletmeler için) çoğunluğunun erkek olduklarını (tek bir işletme dışında), genellikle yönetim kademelerine yükselmediklerini ve / veya yönetim kurullarında yer alamadıklarını göstermektedir.

Yukarıda özetle belirtmiş olduğumuz tüm bulgular, Türkiye'deki tüm işletmelere veya işgücüne genellenememekle birlikte, örnekleme oluşturan işletmeler sınırlılığında farklılıkların yönetimi ve işgücü farklılıkları ile ilgili genel bir değerlendirme yapmaya imkan tanımaktadır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda yapılan genel durum değerlendirmesi ışığında konu ile ilgili bazı saptamalar yapmak ve aşağıdaki önerileri sıralamak mümkündür:

Türkiye'de farklılıkların yönetimi, işletmelerin gündemine son yıllarda girmeye başlamış bir yönetsel anlayıştır. Çalışmamızdan elde ettiğimiz bulgular, farklılıkların yönetimi ile ilgili işletmelerin ancak belirli bir düzeyde sınırlı kalacak şekilde uygulamalar gerçekleştirdiğini, bunların yeterli sayılamayacağını ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğunu gözler önüne sermektedir.

Hem uygulamacıların hem de araştırmacıların, farklılıkların yönetimi ile ilgili inceleme ve araştırmalara önem vermesi gerekmektedir. Konu ile ilgili literatüre yapılacak her türlü katkı, işletmecilik dünyasının çeşitli uygulama alanlarına da sıçrayarak fayda sağlayacaktır.

Son yıllarda konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalardaki genel eğilim, farklılıkların yönetiminin kuramsal altyapısını zenginleştirme yönündedir. Bu amaçla, çeşitli disiplinlerden destek almak hem gerekmemekte hem de önerilmektedir. Nitekim, bir çalışma alanı olarak işgücü farklılıklarının yönetimi; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerin kesişim noktasında yer almaktadır. Farklı disiplinlerden alınan katkılarla gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar, farklılıkların süreç içindeki etkilerini anlayabilmeye yardımcı olacak kuramların inşa edilmesini de sağlayabilir.

Farklılık konusu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların, farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişimine katkı sağlanması kuşkusuz çok önemlidir. Ancak, işletmelerin bu anlayışı bir uygulama alanı olarak benimseyebilmeleri için, pratik bazı yararları olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, farklılıkların yönetiminin somut faydalarını gösteren uygulamalara ve farklılıklarla performans, karlılık, verimlilik gibi işletme çıktıları arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Böylece, işletmelerin farklılıkları bir işletmecilik / yönetim olayı olarak algılamaya başlaması sağlanabilir. Bu algı, çalışan farklılıklarının yönetilerek işletme performansı ve karlılığında bir artış yakalanacağı yönündeki inanişaya işaret etmektedir.

Nitekim, farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamalara sahip olan işletmeler, bu uygulama kendilerine rekabetçi üstünlük kazandırdığı, bilgi işleme, problem çözme ve karar verme süreçlerini geliştirdiği için ve etik kaygılarla bu anlayışa yöneldiklerini belirtmektedir. Günümüzde işletmeler, küresel bir aday (yetenek) havuzundan, en yetenekli bireyleri işe almaya çalışmakta; kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaşmasıyla beraber, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve engellilik gibi çeşitli farklılık boyutlarına odaklanmakta ve bunlara yönelik politikalar geliştirmektedir. Bazı işletmeler; hitap ettikleri müşterilerin farklılığını daha iyi anlama ve onlarla daha rahat iletişim kurma yeteneklerinden dolayı, “Farklı” işgücüne sahip olmayı istemekte ve böylece daha iyi müşteri ve tedarikçi ilişkilerine sahip olmayı hedeflemektedir. Farklılıkları tüm bu nedenler açısından tanımak ve onlara değer vermek, rekabetçi avantaj elde etmenin bir yolu olarak görülmektedir. Rekabetçi avantaj elde edebilecek şekilde farklılıkları iyi yönetebilmek ise, kolay bir iş değildir.

İşgücü farklılıklarının yönetilmesine ilişkin süreçlerin ve başarı koşullarının neler olduğunun ortaya konabilmesi için, bu araştırmaların yanında, ülkelere ve farklı çalışma çevrelerine özgü çalışmaların yapılması da gerekmektedir. İşgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi konuları, tüm dünya ülkelerinde tartışılmaya başlanan bir konu olmakla birlikte; anlayışın farklı ülkelerdeki yansımaları, gereklilikleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitekim, uluslararası alanda konu ile ilgili temel tartışma konularından biri, Amerika'nın farklılıklara ilişkin yaklaşımlarının tüm ülkelere genellenebilir olup olmadığıdır.

İşgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili ülkelere özgü, yerel koşulları tanıtan, bu koşullarda önemli olan farklılık boyutlarını tespit ederek, bu boyutlara özgü farklılık politika ve programlarını teşvik edecek çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gibi çalışmalar, işgücü farklılıklarının yönetimi konusunda sahip olunan bilgilerin artmasını sağlayabilir ve tüm dünya çapındaki farklılık uygulamalarını etkileyebilir. Farklılıkların yönetimi konusuyla ilgili bilgiler, Amerika'da geliştirilmiş ve tüm dünya ülkelerine oradan yayılmış olsa da, Amerika'daki işletmelerin de çeşitli farklılık uygulamalarından yeni bilgiler elde etme şansları vardır.

Her ülkenin veya farklı ülkelerde faaliyet gösteren her işletmenin, içinde bulunduğu koşullar gereği değişik süreçler izlemesi, farklı programlar takip etmesi ve farklı politikalar benimsemesi oldukça normaldir. Burada önemli olan, bu süreç, politika ve programların diğer işletme uygulamaları ve akademik araştırmalarla etkileşim yaratabilmesidir. Bu etkileşim, farklılıkların yönetimi alanına ilişkin bir sinerjinin oluşmasına katkı sağlayabilir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili programlar ve uygulamalar geliştirebilmek veya süreçler öne sürebilmek için; önyargı, kalıp yargı, yanlılık, ayrımcılık gibi olguları ve bu olguların altında yatan süreçleri de anlamaya çalışmak gerekmektedir. Nitekim farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmek için ihtiyaç duyulan süreçlerin neler olduğuna karar verebilmek için, bu konularla ilgili bilgi sahibi olmak gerekir. Bununla birlikte, farklı işgücünü yönetebilmek için işletme liderlerinde veya yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel yetkinlikler, farklılıkları nedeniyle dışlanmış gruplar üzerinde farklılıkların duygusal sonuçları, örgüt kültürü, yapı, liderlik, yönetim, öğrenme, insan kaynakları yönetimi gibi alanların farklılık yönetimi uygulamaları ile etkileşimi gibi konular farklılıklarla ilgili araştırılması gereken alanlar arasındadır.

Bunun yanı sıra, farklılıkların yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmaların yöntemlerine ilişkin de öneride bulunabiliriz. Nitekim, konunun sadece belirli araştırma yöntemleriyle çalışması çeşitli yanlılıklara (subjektifliklere) yol açmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak olan araştırmalarda hem niceliksel hem de niteliksel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Böylece konunun kuramsal gelişimi için daha çok verinin toplanması mümkün olmaktadır. Ayrıca farklılıkların ölçümü ve farklılıkların yönetiminin etkinliğini değerlendirme konularında yaşanan sıkıntılar, konu ile ilgili ölçek geliştirme çabalarının da gerekliliğine işaret etmektedir.

Tez çalışmamızın konu ile ilgili literatüre aşağıdaki yönlerden katkı yapması umulmaktadır:

1. Yapılan literatür incelemesi sonucunda Türkiye’de işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi konusunda çok az sayıda kitap, tez, makale vb. akademik çalışmaların mevcut olduğu görülmüştür. Dolayısıyla tez çalışmamızın işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi konusundaki kuramsal bilgilerle, bu boşluğu doldurmaya katkı verebileceği düşünülmektedir.

2. Dünya literatürünün farklılık ve farklılıkların yönetimi ile ilgili inceleme konusu yaptığı alanlar daha çok, birey ve grup düzeyindedir. Çalışmaların çoğunda, grup kompozisyonları incelenmekte, bireylerin grup içinde farklılık kaynaklı yaşadıkları sorunlara değinilmekte, işgücü farklılıklarının grup uyumu ve performansa etkileri incelenmektedir. Ayrıca son zamanlarda, yine birey ve grup düzeyinde farklılık iklimi ile ilgili konuların da çalışıldığına rastlanmaktadır. Tüm bu çalışmaların yanında, işletme / örgüt düzeyinde gerçekleştirilen araştırmaların diğerlerine nazaran daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tez çalışmamızda, işletme / örgüt düzeyinde bir analiz gerçekleştirilerek literatürdeki boşluğun bir derecede olsa giderilmesine çalışılmıştır.

3. İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili gerek kuramsal gerekse alan araştırmasıyla bütünleşen tez çalışmamızın, ileride bu alanda çalışacak araştırmacılara olduğu kadar uygulamacılara da bilgi açısından katkı sağlaması umulmaktadır.

Özetle belirtmek gerekirse, farklılıkların yönetimi, hem insanlara eşit davranmayı, hem de onların farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan yararlanmayı içermektedir. Bu nedenle, başarılması kolay olan bir uygulama değildir. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olacak süreçler oluşturmak ve farklılıkların yönetiminin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlayarak paylaşılan bir kültür haline gelmesini sağlamak, uzun bir süreyi ve kararlılığı gerektirmektedir. Ancak, sağladığı faydalar değerlendirildiğinde, işletmelerin bu anlayışa gereken yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

A) KİTAPLAR VE KİTAP BÖLÜMLERİ

Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Baron, J. N., Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

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

Behramoğlu, A. (2006). *Kimliğim: İnsan*. İstanbul: Cumhuriyet Kitapları.

Bilgin, N. (1994). *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*. İzmir: Ege Yayıncılık, İnceleme Dizisi.

Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşina Kitaplar.

Budak, G., Budak, G. (2004a). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G., Budak, G. (2004b). *Halkla İlişkiler*. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Bulutlar, F. (2007). İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 163-183) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Carr-Ruffino, N. (1998). *Managing Diversity, People Skills for a Multicultural Workplace*. USA: Simon & Schuster Custom Publishing.

Cox, T., Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dietz, J., Petersen, L. (2006). Diversity Management. *Handbook of Research in International Human Resource Management* (ss. 223-243). (Editörler: Stahl, G., Björkman, I.). UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji, Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum*. Ankara: ERK Genel Yayın ve Dağıtım.

Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Fichter, J. (1994). *Sosyoloji Nedir?*. (Çev. Çelebi, N.). Ankara: Atilla Kitabevi.

French, R., Rayner C., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2008). *Organizational Behaviour*. England: John Wiley & Sons, Inc.

Güvenç, B. (2003). *Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Habermas, J. (2005). *Öteki Olmak, Ötekiyle Yaşamak*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Harrison, D. A., Sin H. (2006). What is Diversity and How Should It Be Measured?. *Handbook of Workplace Diversity* (ss. 145-166). (Editörler: Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K.) London: Sage Publications.

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.). USA: Blackwell Publishing.

Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.

Kamaşak, R., 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.

Kirton, G., Greene, A-M. (2005). *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. England: Elsevier Butterworth Heinemann.

Lawson, G. (2001). *Diversity Management for the 21st Century*. Des Moines: Gary Lawson & Associates.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw – Hill, Inc.

Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*. USA: Sage Publications.

Mujtaba, B. G. (2007). *Workforce Diversity Management, Challenges, Competencies, and Strategies*. USA: Llumina Press.

Özbilgin, M. (2008a). Küresel Farklılık Yönetimi. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 1-29) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Özbilgin, M. F., Tatlı, A. (2008b). *Global Diversity Management, An Evidence-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Rowntree, L., Lewis, M., Price, M., Wyckoff, W. (2003). *Diversity Amid Globalization*. New Jersey: Prentice Hall.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Seymen, O. A., Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies.

Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 299-316) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Stockdale, M. S., Crosby, F. J. (2004). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. USA: Blackwell Publishing.

Süral Özer, P. (2007). Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi. *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler* (ss. 97-122) (Editörler: Kurt, M., Bayraktaroğlu, S. Ankara: Gazi Kitabevi.

Teközel, İ.M. (2008). Sosyal Karşılaştırma. *Sosyal Psikoloji* (ss. 245-264). İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.

Thiederman, S. (2003). *Making Diversity Work*. USA: Kaplan Publishing.

Thomas, D. A. (2001). The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters. *Harvard Business Review on Managing Diversity* (117-142). USA: Harvard Business School Press.

Thomas, R. R. (2001). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity* (1-31). USA: Harvard Business School Press.

Thomas, K. M., Mack, D. A., Montagliani, A. (2004). The Arguments Against Diversity: Are They Valid?. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 31-51) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Thomas, R. R. (2006a). *Building on the Promise of Diversity*. USA: American Management Association (AMACOM).

Uzunçarşılı, Ü., Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 59-107) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

B) MAKALELER

Aliefendioğlu, H., Özbilgin, M. F. (baskıda), An evaluation of institutional policies of sex equality in Britain and Turkey. *Women's Studies Journal*.

Aytaç, S. (1991). Çalışma hayatında kadın erkek eşitsizliği. *Tekstil ve Mühendis*. Tmmob Makine Mühendisleri Odası Yayını. 5(27).

Aytaç, S. (2000). Özürlülerin Rehabilitasyonunun Artan Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(2).

Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K., ve White, C. S. (2004). Diversity practices: Learning responses for modern organizations. *Development and Learning in Organizations*. 18(6):13-15.

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.

Bajawa, A., Woodall, J. (2006). Equal opportunity and diversity management meet downsizing: A case study in the UK airline industry. *Employee Relations*. 28(1):46-61.

Barry, B., Bateman, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review*. 21(3):757-790.

Beck, D., Davis, E. (2005). EEO in senior management: Women executives in Westpac. *Asia Pacific of Human Resources*. 43(2):273-288.

Bereket, T., Adam, B. D. (2006). The emergence of gay identities in contemporary Turkey. *Sexualities*. 9(2):131-151.

Bergen, C. W. V., Soper, B., ve Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*. 31(2):239-251.

Bertone, S., Leahy, M. (2003). Multiculturalism as a conservative ideology: Impacts on workforce diversity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 41(1):101-115.

Bhadury, J., Mighty, E. J., ve Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach. *The International Journal of Management Science*. 28:143-153.

Billig, M., Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*. 3(1):27-52.

Bogaert, S., Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*. 23(4):483-493.

Booth, C. (2006). Managing diversity and mainstreaming equality: Reflections on initiatives in the Planning Inspectorate: *Planning Theory & Practice*. 7(1):47-62.

Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*. 49(7):939-948.

Budak, G., Mayaturk, E. (2008).Çalışma yaşamında kadına yönelik negatif ayrımcılık üzerine bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10 (1).

Christian, J., Porter, L. W., ve Moffitt, G. (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes Intergroup Relations*. 9(4):459-466.

Day, D. V., Cross, Jr., W. E., Ringseis, E. L., ve Williams, T. L. (1999). Self-categorization and identity construction associated with managing diversity. *Journal of Vocational Behavior*. 54:188-195.

Dereli, T., Baykasoğlu, A. (2005). Farklılıkların Yönetimi. *KalderForum*. 5(18), 69-77.

Dinwoodie, D. L. (2005). Solving the dilemma: A leader's guide to managing diversity. *Leadership in Action*. 25(2):3-6.

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.

Eckel, C. C., Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 58:371-392.

Ensari, N. K., Miller, N. (2006). The application of the personalization model in diversity management. *Group Processes Intergroup Relations*. 9(4):589-607.

Eveline, J., Todd, P. (2002). Teaching managing diversity via feminist theory. *International Journal of Inclusive Education*. 6(1):33-46.

Furunes, T., Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*. (baskıda).

Gaskins, R. S. (2001). An effective culture change agent: Using a business case approach to organizational diversity. Diversity symposium; *The Diversity Collegium, American Institute for Managing Diversity*, 27-29 June 2001, Waltham, Massachusetts.

Gilbert, J. A., 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., Stead, B. A., ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*. 21:61-76.

Gordon, A. (1995). The work of corporate culture: Diversity management. *Social Text* 44. 13(3):3-30.

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.

Grimes, D. S. (2002). Challenging the status quo? Whiteness in the diversity management literature. *Management Communication Quarterly*. 15(3):381-409.

Gröschl, S., Doherty, L. (1999). Diversity management in practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11(6):262-268.

Harrison, D. A., Price, K. H., ve Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*. 41(1):96-107.

Healy, G., Özbilgin, M. ve Aliefendioğlu, H. (2005). Academic employment and gender: A Turkish challenge to vertical sex segregation. *European Journal of Industrial Relations*. 11(2):247-264.

Hegarty, W. H., Dalton, D. R. (1995). Development and Psychometric Properties of the Organizational Diversity Inventory (ODI). *Educational and Psychological Measurement*. 55(6):1047-1052.

Hobman, E. V., Bordia, P. (2006). The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship. *Group Processes Intergroup Relations*. 9(4):483-507.

Hutchings, K. (2005). Book Review: Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 43:430-431.

James, K., Lovato, C., Cropanzano, R. (1994). Correlational and Known-Group Comparison Validation of a Workplace Prejudice / Discrimination Inventory (WPDI). *Journal of Applied Social Psychology*. 24(17):1573-1592.

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.

Janssens, M., Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*. 58(3):311-340.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*. 44(4):741-763.

Juffer, J. (2001). The limits of culture: Latino studies, diversity management, and corporate university. *Duke University Press, Essays*. 265-293.

Kara, O. (2006). Occupational gender wage discrimination in Turkey. *Journal of Economic Studies*. 33(2):130-143.

Kamp, A., Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life. *Economic and Industrial Democracy*. 25(4):525-554.

Kellough, J. E., Naff, K. C. (2004). Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs. *Administration & Society*. 36(1):62-90.

Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*. 13(3):235-248.

Kirby, E. L., Harter, L. M. (2003). Speaking the language of the bottom-line: The metaphor of 'managing diversity'. *The Journal of Business Communication*. 40(1):28-49.

Küskü, F., Özbilgin, M. F. ve Özkale, L. (*baskıda*), Against the tide: gendered prejudice and disadvantage in engineering study from a comparative perspective. *Gender, Work and Organization*.

Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*. 32(3):345-361.

Managing diversity – What is in it for business? Benefits of diversity. www.stop-discrimination.info (Erişim Tarihi: Eylül 2007)

Managing diversity. (2004). *Nursing Management*. 11(1):25-29.

Mannix, E., Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*. 6(2):31-55.

Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., ve Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group Organization Management*. 28(1):75-106.

Mavin, S., Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter?. *Human Resource Development International*. 3(4):419-433.

McMillan-Capehart, A. (2003). Hundreds of Years of Diversity: What took us so long?. *Equal Opportunities International*. 22(8):20-37.

Miller, G. E., Roney, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*. 14(8):307-315.

Miller, G. E., Roney, J. I. A. (2001). One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis. (Erişim: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Gender/Miller.pdf>, 10.12.2007)

Moghaddam, F. M. (2006). Catastrophic evolution, culture and diversity management policy. *Culture Psychology*. 12(4):415-434.

Montei, M. S., Adams, G. A. ve Eggers, L. M. (1996). Validity of scores on the Attitudes Toward Diversity Scale. *Educational and Psychological Measurement*. 56:293-203.

Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *National Association of Social Workers, Social Work*. 45(4):339-352.

Morrison, M., Lumby, J. ve Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration Leadership*. 34(3):277-295.

Nemetz, P. L., Christensen, S. L. (1996) The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *The Academy of Management Review*. 21(2):434-462.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., ve Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*. 34:21-37.

Overmyer Day, L. E. (1995). The pitfalls of diversity training. *Training & Development*. December, 25-29.

Özbilgin, M. (2000). Is the practice of equal opportunities management keeping pace with theory? Management of sex equality in the financial services sector in Britain and Turkey. *Human Resource Development International*. 3(1):43-67.

Özbilgin, M. F. (2002). The way forward for equal opportunities by sex in employment in Turkey and Britain. *Management International*. 7(1):55-65.

Özbilgin, M. F., Woodward, D. (2004). Belonging and otherness: Sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work and Organization*. 11(6):668-688.

Özbilgin, M., Healy, G. (2004). The gendered nature of career development of university professors: the case of Turkey. *Journal of Vocational Behavior*. 64:358-371.

Özgener, Ş. (2007), Diversity management and demographic differences-based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*.

Palmer, G. (2003). Diversity management, past, present and future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 41(1):13-24.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*. 7(6):615-631.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., ve Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*. 44(1):1-28.

Phillips, K. W., Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help?. *Group Processes Intergroup Relations*. 9(4):467-482.

Pitts, D. M. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*. 26(3):245-268.

Pless, N. M., Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*. 54:129-147.

Point, S., Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*. 21(6):750-761.

Reichenberg, N. E. (2001). Best practices in diversity management. *United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service*. United Nations Headquarters. New York. 3-4 May 2001.

Riccucci, N. M. (1997). Cultural diversity programs to prepare for work force 2000: What's gone wrong?. *Public Personnel Management Volume*. 26(1):35-41.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *The Academy of Management Journal*. 43(2):164-177.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group Organization Management*. 31(2):212-236.

Rynes, S., Rosen, B. (1995). A field study of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*. 48:247-270.

Sanchez, J. I., Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity?. *The Academy of Management Journal*. 39(3):704-719.

Scandinavian Journal of Management - Call for papers (2006): Special Issue on: Diversity management? Translation? Travel?. *Scandinavian Journal of Management*. 22:91-92.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*. 40:437-453.

Schneider, B., Goldstein, H. W., ve Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*. 48:747-773.

Schneider, S. K., Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*. 52(11):1445-1467.

Simons, T., Pelled, L. H., ve Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *The Academy of Management Journal*. 42(6):662-673.

Smith, S. S., Moore, M. R. (2000). Intra-racial diversity and relations among African-Americans: Closeness among black students at a predominantly white university. *The American Journal of Sociology*. 106(1):1-39.

Smith, W. J., Wokutch, R. E. , Harrington, K. V., ve Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity. *Business Society*. 43(1):69-96.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., ve Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*. 1(2):149-178.

Thomas, D. A., Ely, R. L. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September-October, 79-90.

Thomas, R. R. (2006b). Diversity management: An essential craft for leaders. *Leadership Processes and Practices*. Leader to leader. Summer. 45-49.

Tsui, A. S., Egan, T. D., ve O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37:549-579.

Tsui, A. S., O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*. 32(2):402-423.

Usluata, A., Atilla Bal, E. (2007). The meaning of diversity in a Turkish company: An interview with Mehmet Oner. *Business Communication Quarterly*. 70:98-102.

Watson, W. E., Kumar, K. ve Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *The Academy of Management Journal*. 36(3):590-602.

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.

Webber, S. S., Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*. 27:141-162.

Weech-Maldonado, R. (2002). Racial / ethnic diversity management and cultural competency: The case of Pennsylvania Hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47(2):111-124.

Wentling, R. M. (2000). Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*. 3(4):435-450.

Wiersema, M. F., Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*. 36(5):996-1025.

Woodward, D., Özbilgin, M. F. (1999). Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK. *Women in Management Review*. 14(8):325-332.

Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race Class*. 46(3):73-84.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., ve Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *The Academy of Management Journal*. 38(1):272-287.

Zane, N. C. (2002). The glass ceiling is the floor my boss walks on: Leadership challenges in managing diversity. *Journal of Applied Behavioral Science*. 38(3):334-354.

Zanoni, P., Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*. 25(1):55-74.

C) BİLDİRİLER

Gaskins, R. S. (2001). An effective culture change agent: Using a business case approach to organizational diversity. *Diversity symposium; The Diversity Collegium, American Institute for Managing Diversity, 27-29 June 2001, Waltham, Massachusetts.*

Härtel, C. E. J., Fujimoto, Y. (2007). Development of a Diversity Openness Climate Organizational Measure. *Paper presented at European Academy of Management. Paris.*

Katrinli, A., Kesken, J., Atabay, G., Günay, G. (2004). History that embraces diversity. *The 9th bi-annual conference of the international society for the study of work and organizational values congress proceedings.*

Mayatürk, E., Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., Duman Kurt S., Budak G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Firma Uygulaması. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs 2008. Antalya.*

Özbilgin, M. (2005). 'Global' diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan. *Japan Institute for Labor Policy and Training (Working Paper Series). 8.09.2005, Tokyo.*

Özkaya, M. O., Özbilgin, M., Şengül, C. M. (2006). Farklılıkların Yönetimi. 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.*

Thomas, R. R. (2004). Diversity management and affirmative action: Past, present and future. *Diversity Symposium – 7.10.2004, R. Thomas & Associates, Inc.*

D) DİĞER

Centre for Strategy and Evaluation of Services. (2003). *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. Project report (Araştırma raporu).

Farlılıkların Yönetimi Nedir, Neden Önemlidir, Nasıl Çalışır?. (2003). Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi. 7(9):42-46.

Johnston, W.B., Packer, A.H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis. IN: Hudson Institute. Washington DC: US. Department of Labor.

Meşe, G. (1999). Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Programme for the Practice of Diversity Management. (2001). The business model for diversity management: The big picture. *Department of Immigration and Multicultural Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business*. 1-11.

Soylu, S. (1994). Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Türk Dil Kurumu internet sitesi <<http://www.tdk.gov.tr>> (05.10.2007)

United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90 (www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).

Oxford İngilizce Sözlüğü internet sitesi <<http://dictionary.oed.com>> http://dictionary.oed.com/cgi/entry/50067782?single=1&query_type=word&queryword=diversity&first=1&max_to_show=10 (05.10.2007)

www.peryoniyk2006.com

www.herkesfarkli-herkesesit.info (www.alldifferent-allegal.info)

EKLER

İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

Sayın İlgili,

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında yürütölen “İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi” başlıklı bu araştırmada; işgücünde çeşitli boyutlarda (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik, eski hükümlü olma, kültür, cinsel yönelim, medeni durum, ailevi konum, meslek, eğitim vb.) görölen farklılıklar ve bu işgücü farklılıklarının yönetilmesi konuları incelenmektedir.

Bu araştırmada, Türkiye’deki işgücünün farklılıklar ağıısından değerlendirilmesi ve işletmelerimizin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzının saptanması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan bu ankette, işletmeniz ile ilgili sorular yer almaktadır. İşletmenizin durumuna en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı, lütfen her bir soru için ayrılmış olan cevap kutucuklarına işaretleyerek belirtiniz.

Ankette yer alan sorulara vermiş olduğunuz cevaplar, sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. İstediğiniz takdirde, araştırmanın sonuç raporları tarafınıza iletilecektir.

Araştırmamıza sağladığınız katkı ve destek için teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Gülay BUDAK
DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
gulay.budak@deu.edu.tr

Araç.Gör. Olca SÜRGEVİL
DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
olca.surgevil@deu.edu.tr

İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

1. Aşağıdaki ifadelerden hangisi, işletmenizde farklılıklarla ilgili olarak benimsenen yaklaşımı en iyi şekilde tanımlamaktadır? Lütfen durumunuza uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.

Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.	<input type="checkbox"/>
Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.	<input type="checkbox"/>
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.	<input type="checkbox"/>
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.	<input type="checkbox"/>

2. İşletmenizde farklılıklarla ve / veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikanız veya politikalarınız var mı?

Evet, var.	<input type="checkbox"/>
Hayır, yok.	<input type="checkbox"/>

Cevabınız “evet” ise, lütfen B bölümüne geçiniz.

Cevabınız “hayır” ise, lütfen A bölümüne geçiniz.

A BÖLÜMÜ: FARKLILIKLAR VE / VEYA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ HERHANGİ BİR POLİTİKAYA SAHİP OLMAYAN İŞLETMELERE İLİŞKİN SORULAR

A1. İşletmenizin işgücü farklılıklarına ilişkin herhangi bir politikaya sahip olmamasına ilişkin bazı nedenler aşağıda sıralanmaktadır. Bu nedenlere ilişkin aşağıdaki ifadeleri, “Kesinlikle katılmıyorum-...-Kesinlikle katılıyorum” ölçeğinde değerlendiriniz.

<i>NEDENLER</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Pazardaki rakiplerimizin farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaları olmadığı için, biz de bu gibi politikalara sahip olmayı düşünmüyoruz.	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için, farklılıklarla ilgili herhangi bir politikaya ihtiyaç duymuyoruz.	1	2	3	4	5
Farklılıklara yönelik çeşitli düzenlemeler yapma konusunda, devletin herhangi bir baskısı olmadığı için, farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamaları gerekli görmüyoruz.	1	2	3	4	5
Sendikaların, farklılıklara yönelik değişiklik ve düzenlemeleri desteklemeyeceğini düşünüyoruz.	1	2	3	4	5
İş yapma tarzımızı değiştirmemiz gerektiren rekabetçi bir baskı yok. Bu nedenle farklılıklarla ilgili politikalara yönelmiyoruz.	1	2	3	4	5
Yatırımcılarımızdan, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmamız yönünde herhangi bir baskı gelmiyor.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimine ilişkin yapacağımız politika değişikliklerinin, ülkemizin sosyal özellikleriyle örtüşmeyeceğine inanıyoruz.	1	2	3	4	5
Kurum itibarımızı artırmak için, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikalara ihtiyaç duymuyoruz.	1	2	3	4	5
İşgücü farklılıklarına ilişkin politikaların uygulanabilirliği hakkında hiçbir fikrimiz yok.	1	2	3	4	5
İşgücü farklılıklarına ilişkin politikaların faydaları hakkında hiçbir fikrimiz yok.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimine ilişkin politikaların, işletmeye faydaları olabileceğine ilişkin inancımız olmadığı için bu politikalara yönelmiyoruz.	1	2	3	4	5
Farklılıkları hedef alan politikalar, genel işletme stratejimizle örtüşmüyor.	1	2	3	4	5
Farklılıkları hedef alan politikalar, iş yapma tarzımızla örtüşmüyor.	1	2	3	4	5
Çalışanlar ya da sosyal paydaşlarımız, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmamızı desteklemeyeceklerdir.	1	2	3	4	5
Üs kademe yöneticiler, farklılıkları hedef alan politikalara sahip olmamızı desteklemeyeceklerdir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın bu konuda beklentileri olmadığı için farklılıklarla ilgili politikalara ihtiyaç duymuyoruz.	1	2	3	4	5
Farklılıklarla ilgili politikalara sahip olmanın ve bu yönde bir değişimin maliyetinin, faydasını aşacağını düşünüyoruz.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaların ve bu politikalarla ilgili değişimlerin yarattığı faydaları ölçmek çok zor. Bu nedenle bu politikalara yönelmiyoruz.	1	2	3	4	5
Finansal kaynaklarımız yetersiz olduğu için, bu politikalara yönelmiyoruz.	1	2	3	4	5
İşletme içinde ve dışında, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve uzmanlıktan yoksunuz.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimine ilişkin politikaların uygulama riski çok yüksek.	1	2	3	4	5
İstedığımız çalışanı işe alma, terfi ettirme vb. konularda sorun yaşamadığımız için, farklılıklarla ilgili politikalara ihtiyaç duymuyoruz.	1	2	3	4	5

A2. Bazı işletmeler, işgücü farklılıkları ile ilgili politikalara yatırım yapmakta ve fayda sağlamaktadır. İşletmeniz eğer bu politikalara yatırım yapmış olsaydı, sizce sağlayabileceğini düşündüğünüz faydaları işaretleyiniz. (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

FAYDALAR	
İşgücü farklılıklarına ilişkin yanlış uygulamalardan kaynaklanan mahkeme masraflarında azalma	<input type="checkbox"/>
İşgücü devrinde azalma	<input type="checkbox"/>
İşe devamsızlık oranlarında düşme	<input type="checkbox"/>
Nitelikli elemanları işletmeye çekme	<input type="checkbox"/>
Yeni pazar bölümlerine ulaşma	<input type="checkbox"/>
Çalışanların motivasyonlarını artırma ve etkinliklerini geliştirme	<input type="checkbox"/>
Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini geliştirme	<input type="checkbox"/>
Üstün yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede tutma	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirme	<input type="checkbox"/>
Çalışanların yetkinliklerini, küresel düzeyde rekabet edebilecek şekilde geliştirme	<input type="checkbox"/>
Kurum itibarını geliştirme	<input type="checkbox"/>
Örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirme	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz):	<input type="checkbox"/>

A3. Ülkemizde çalışma yaşamında aşağıdaki farklılık boyutlarından hangilerinin önemli olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Cinsiyet	<input type="checkbox"/>
Etnik köken	<input type="checkbox"/>
İrk	<input type="checkbox"/>
Cinsel yönelim	<input type="checkbox"/>
Yaş	<input type="checkbox"/>
Engellilik	<input type="checkbox"/>
Ulusal köken (uyruk)	<input type="checkbox"/>
Din	<input type="checkbox"/>
Fiziksel görünüm	<input type="checkbox"/>
Sosyal ve ekonomik altyapı	<input type="checkbox"/>
Eski hükümlü olma	<input type="checkbox"/>
Medeni durum	<input type="checkbox"/>
Çocuk sahibi olma	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz):	<input type="checkbox"/>

İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

Aşağıda işletmenizle ilgili genel sorular yer almaktadır.

İşletmenizin adı:	_____
İşletmenizin kuruluş yılı:	_____
İşletme türünüz:	<input type="checkbox"/> Yerli <input type="checkbox"/> Yabancı ortaklı <input type="checkbox"/> Çok uluslu şirket (CUŞ) / Küresel işletme <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz): _____
İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır, lütfen belirtiniz.	_____
İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?	<input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Ticaret <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz): _____
İşletmenizde İKY departmanı bulunuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <i>Cevabımız evet ise, işletmenizde İKY departmanında çalışan sayısını lütfen belirtiniz: _____</i> <input type="checkbox"/> Hayır

İşletmenizde aşağıdaki gruplara göre çalışanların sayısını belirtiniz.

	Yönetim yetkisi olmayan çalışanlar	Farklı kademelerdeki yöneticiler	Yönetim kurulu üyeleri	Genel Toplam
Erkek çalışanlar				
Kadın çalışanlar				
Engelli erkek çalışanlar				
Engelli kadın çalışanlar				
Eski hükümlü erkek çalışanlar				
Eski hükümlü kadın çalışanlar				

Kişisel Bilgiler

Görev ünvanınız:	_____
İşletmede çalışma süreniz (Lütfen belirtiniz):	_____
Şu an mevcut bulunduğunuz görevdeki / pozisyondaki çalışma süreniz (Lütfen belirtiniz):	_____
Yaşınız (Lütfen belirtiniz):	_____
Eğitim dereceniz:	<input type="radio"/> Okur-yazar <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> İlkokul <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Ortaokul <input type="radio"/> Doktora <input type="radio"/> Lise

Araştırma sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak isterseniz, aşağıdaki iletişim bilgilerinizi doldurabilirsiniz.

Adınız : _____
Telefon numaranız : _____
E-postanız : _____

Önerileriniz ve eklemek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

--

Farklılıklar ve / veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmeler için anket, sona ermiştir. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

B BÖLÜMÜ: FARKLILIKLAR VE / VEYA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ POLİTİKAYA SAHİP OLAN İŞLETMELERE İLİŞKİN SORULAR

B1. İşletmelerin, sosyal açıdan dezavantajlı olan çalışanları işe alma, onların işe devamlılıklarını sağlama ve geliştirme gibi konulara yönelik politikalara yatırım yapmalarının bazı nedenleri bulunmaktadır. Lütfen bu nedenlere ilişkin aşağıdaki ifadeleri, durumunuza uygun olarak “Kesinlikle katılmıyorum-...-Kesinlikle katılıyorum” ölçeğinde değerlendiriniz.

<i>NEDENLER</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Etik nedenler (dezavantajlı gruplara avantaj sağlayacak politikalara yatırım yapmak doğru olduğu için)	1	2	3	4	5
Yasal gerekliliklere uygun davranmak için	1	2	3	4	5
Artan rekabete uyum sağlamak için	1	2	3	4	5
Yeni ve farklı pazar bölümlerine yayılabilmek için	1	2	3	4	5
Çalışan kalitesini artırabilmek için	1	2	3	4	5
Personel seçimine ilişkin zorlukların üstesinden gelebilmek için	1	2	3	4	5
Çalışanların fırsat eşitliği konusundaki beklentilerini karşılamak için	1	2	3	4	5
İnsan sermayesi (entelektüel sermaye) gibi maddi olmayan varlıklara ilgi duyan yatırımcıları tatmin edebilmek için	1	2	3	4	5
Yatırımcıları, risk yönetimi konusunda tatmin edebilmek için	1	2	3	4	5
Kurum itibarını geliştirebilmek için	1	2	3	4	5
Rakiplerin faaliyetlerine cevap verebilmek için	1	2	3	4	5
Giderek değişen sosyal değerleri karşılayabilmek için	1	2	3	4	5
Sosyal adalet inancı için	1	2	3	4	5
Örgüt performansını artırmak için	1	2	3	4	5
En yetenekli personeli istihdam etmek için	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkilerini geliştirebilmek için	1	2	3	4	5
İşgücü piyasasındaki değişikliklere cevap verebilmek için	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz):	1	2	3	4	5

B2. Bazı işletmeler, farklılıklarla ilgili politikaları uygulama sürecinde bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların nedenleri sizce neler olabilir? Lütfen aşağıdaki ifadeleri durumunuza uygun olarak “Kesinlikle katılmıyorum-...-Kesinlikle katılıyorum” ölçeğinde değerlendiriniz.

NEDENLER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Farklı işgücünün işletmeye faydaları konusunda herhangi bir bilgiye sahip olunmaması	1	2	3	4	5
Farklılık politikalarını uygulayacak işletme içi uzman personel yetersizliği ve denetim eksikliği	1	2	3	4	5
Çalışanların ve sosyal paydaşların direnç göstermesi	1	2	3	4	5
Farklı yöneticilerin farklılıklara ilişkin negatif tutumları	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili işletme dışı danışman vb. yüksek nitelikli uzmanlara ulaşamama	1	2	3	4	5
Örgütün insan kaynakları ile ilgili politikalarındaki katılık (Örneğin; kadın işgücünün istihdam edilmemesi vb.)	1	2	3	4	5
Örgütün mevcut kültürünü değiştirme zorluğu	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinin yetersizliği	1	2	3	4	5
Finansal kaynak yetersizliği	1	2	3	4	5
Farklılık politikalarına yatırım yapmanın sürekliliği sonucu elde edilecek faydaları ölçmedeki zorluklar	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz):	1	2	3	4	5

B3. Farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinizde hedef aldığınız boyutlar nelerdir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Cinsiyet	<input type="checkbox"/>
Etnik köken	<input type="checkbox"/>
İrk	<input type="checkbox"/>
Cinsel yönelim	<input type="checkbox"/>
Yaş	<input type="checkbox"/>
Engellilik	<input type="checkbox"/>
Ulusal köken (uyruk)	<input type="checkbox"/>
Din	<input type="checkbox"/>
Fiziksel görünüm	<input type="checkbox"/>
Sosyal ve ekonomik altyapı	<input type="checkbox"/>
Eski hükümlü olma	<input type="checkbox"/>
Medeni durum	<input type="checkbox"/>
Çocuk sahibi olma	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz):	<input type="checkbox"/>

B4. İşletmenizde, çalışanların farklılık politikalarını daha çok benimsemeleri için ne gibi önlemler alınmaktadır? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Farklılık uygulamalarına çalışanların katılımlarını sağlamak	<input type="checkbox"/>
Farklılıklarla ilgili mesajların ve politikaların tüm örgüt çapında iletilmesini sağlamak	<input type="checkbox"/>
Çalışanların politikaları zaten benimsedikleri varsayılmakta ve bunun için bir çaba gösterilmemektedir.	<input type="checkbox"/>
Farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek	<input type="checkbox"/>
Farklılık politikalarını, performans ve stratejik yönetim sistemlerine dahil etmek, bütünleştirmek	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz):	<input type="checkbox"/>

B5. İşletmenizde, farklılıklarla ilgili aşağıdaki olanak ve faaliyetlerin varlığını nasıl değerlendirirsiniz?

OLANAK VE FAALİYETLER	Kesinlikle mevcut değil	Mevcut değil	Ne mevcut ne mevcut değil	Mevcut	Tam anlamıyla mevcut
Tüm çalışanlar için, psikolojik şiddet ve taciz olaylarına yönelik şikayet sistemleri	1	2	3	4	5
Engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlama	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri	1	2	3	4	5
Farklı işgücüne (Örn; farklı ırk / etnik kökenli çalışanlar) yönelik hızlı terfi sistemi	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik kariyer geliştirme programları	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik farklılıklar ve eşitlik ile ilgili eğitimler	1	2	3	4	5
Doğum yardımı	1	2	3	4	5
Ebeveyn yardımı	1	2	3	4	5
Tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi	1	2	3	4	5
Farklı işgücüne ilişkin işe alma / yerleştirme ve işte tutma hedefleri	1	2	3	4	5
Sosyal faaliyetler	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik iş-özel yaşam dengesi programları	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları (esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi).	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz):	1	2	3	4	5

B6. Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların aşağıdaki boyutlardaki etkilerini değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların, eşitlik ve farklılıklarla ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütün farklı basamaklarında, farklı grupların temsil edilmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların bağlılık düzeylerini artırır.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların performansına katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların iş tatmininin yükselmesini sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; işgücü devri maliyetlerini düşürür.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; çalışanların işe devamsızlıklarını azaltır.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; personel seçiminin kalitesini artırır.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; ayrımcılık davalarının azalmasını sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; farklı altyapısı (background) olan çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütsel performansa katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütün yenilik ve yaratıcılık yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; örgütün problem çözme ve karar verme yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; pazara yayılma yoluyla işletme başarısının artmasını sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; müşteri tabanlı farklılaşmaya katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar; müşterilerin tatmin düzeyinin artmasını sağlar.	1	2	3	4	5

B7. İşletmenizin, işgücü farklılıkları ile ilgili politikalara yatırım yapmakla sağladığı faydaları işaretleyiniz.
(Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

FAYDALAR	
İşgücü farklılıklarına ilişkin yanlış uygulamalardan kaynaklanan mahkeme masraflarında azalma	<input type="checkbox"/>
İşgücü devrinde azalma	<input type="checkbox"/>
İşe devamsızlık oranlarında düşme	<input type="checkbox"/>
Nitelikli elemanları işletmeye çekme	<input type="checkbox"/>
Yeni pazar bölümlerine ulaşma	<input type="checkbox"/>
Çalışanların motivasyonlarını artırma ve etkinliklerini geliştirme	<input type="checkbox"/>
Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini geliştirme	<input type="checkbox"/>
Üstün yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede tutma	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirme	<input type="checkbox"/>
Çalışanların yetkinliklerini, küresel düzeyde rekabet edebilecek şekilde geliştirme	<input type="checkbox"/>
Kurum itibarını geliştirme	<input type="checkbox"/>
Örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirme	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz):	<input type="checkbox"/>

B8. İşletmenizde, işgücü farklılıklarına ilişkin politikalar geliştirmekle katlandığınız maliyetleri işaretleyiniz.
(Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

MALİYETLER	
Yasal maliyetler	<input type="checkbox"/>
Uzman personel istihdamına ilişkin maliyetler	<input type="checkbox"/>
Eğitim ve geliştirme maliyetleri	<input type="checkbox"/>
Ek destekler ve hizmetler geliştirme maliyetleri	<input type="checkbox"/>
Var olan iş sözleşmelerinin, destek paketlerinin ve çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesinin getirdiği maliyetler	<input type="checkbox"/>
İletişim maliyetleri	<input type="checkbox"/>
Farklılıkları hedef alan yeni politikaların tasarımına ilişkin maliyetler	<input type="checkbox"/>
Farklılıklarla ilgili yeni izleme ve raporlama süreçlerinin tasarlanmasına ilişkin maliyetler	<input type="checkbox"/>
Yönetimin, farklılıklarla ilgili politikalara ve uygulamalara ilişkin ayırdığı zamanın alternatif maliyeti	<input type="checkbox"/>
Farklılıklarla ilgili politikaların uygulanmasının ilk aşamalarında, verimlilikteki düşmelere ilişkin maliyetler	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz):	<input type="checkbox"/>

B9. Bazı işletmeler, işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara yatırım yapma konusunda insanları ikna etmenin zor olduğunu belirtmekte ve bunun nedeni olarak, politikaların maliyetlerine ve faydalarına ilişkin somut kanıtların olmamasını göstermektedir. Sizce, işletmenizin işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara yatırım yapması için hangi unsurlar etkili olabilir? Bu unsurların sizin için önem derecesini durumunuza uygun olarak değerlendiriniz.

	Hiç önemli değil	Önemli değil	Ne önemli ne önemsiz	Önemli	Çok önemli
Diğer işletme yöneticilerinin farklılıkların yönetimi politikaları ile ilgili olumlu ifadeleri	1	2	3	4	5
Farklılık politikalarına yatırım yapan diğer işletmelere ilişkin ayrıntılı vaka çalışmaları	1	2	3	4	5
Farklılık politikalarına yatırım yapan diğer işletmelerle yapılan ayrıntılı görüşmeler	1	2	3	4	5
Farklılık politikalarına yatırım yapan diğer işletmelerle benchmarking (kıyaslama) çalışmaları	1	2	3	4	5
Diğer işletmelerde yapılan, farklılıkların yönetiminin maliyet ve faydalarını gösteren araştırmalar	1	2	3	4	5
Farklılık politikalarıyla işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren akademik araştırmalar	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz):	1	2	3	4	5

İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

Aşağıda işletmenizle ilgili genel sorular yer almaktadır.

İşletmenizin adı:	_____
İşletmenizin kuruluş yılı:	_____
İşletme türünüz:	<input type="checkbox"/> Yerli <input type="checkbox"/> Yabancı ortaklı <input type="checkbox"/> Çok uluslu şirket (CUŞ) / Küresel işletme <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz): _____
İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır, lütfen belirtiniz.	_____
İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?	<input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Ticaret <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz): _____
İşletmenizde İKY departmanı bulunuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <i>Cevabımız evet ise, işletmenizde İKY departmanında çalışan sayısını lütfen belirtiniz: _____</i> <input type="checkbox"/> Hayır

İşletmenizde aşağıdaki gruplara göre çalışanların sayısını belirtiniz.

	Yönetim yetkisi olmayan çalışanlar	Farklı kademelerdeki yöneticiler	Yönetim kurulu üyeleri	Genel Toplam
Erkek çalışanlar				
Kadın çalışanlar				
Engelli erkek çalışanlar				
Engelli kadın çalışanlar				
Eski hükümlü erkek çalışanlar				
Eski hükümlü kadın çalışanlar				

Kişisel Bilgiler

Görev ünvanınız:	_____
İşletmede çalışma süreniz (Lütfen belirtiniz):	_____
Şu an mevcut bulunduğunuz görevdeki / pozisyondaki çalışma süreniz (Lütfen belirtiniz):	_____
Yaşınız (Lütfen belirtiniz):	_____
Eğitim dereceniz:	<input type="radio"/> Okur-yazar <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> İlkokul <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Ortaokul <input type="radio"/> Doktora <input type="radio"/> Lise

Araştırma sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak isterseniz, aşağıdaki iletişim bilgilerini doldurabilirsiniz.

Adınız : _____
Telefon numaranız : _____
E-postanız : _____

Önerileriniz ve eklemek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

--

Farklılıklar ve / veya farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmeler için anket, sona ermiştir. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.