



T.C.

Hitit Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN YÖNETSEL
ETKİNLİĞE KATKILARI; ÇORUM'DA
KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Gülizar Yanaşma

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2011

**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN YÖNETSEL
ETKİNLİĞE KATKILARI; ÇORUM'DA
KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Gülizar Yanaşma

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan Çağlar

Çorum 2011

KABUL VE ONAY

Gülizar YANAŞMA tarafından hazırlanan “**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN YÖNETSEL ETKİNLİĞE KATKILARI; ÇORUM’DA KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**” başlıklı bu çalışma, **26 Mayıs 2011** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza



(Doç. Dr. Muharrem TUNA) (Başkan)

İmza



(Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR) (Danışman)

İmza



(Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

(Prof. Dr. Gülen-ELMAS ARSLAN)

Enstitü Müdürü

T.C
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bölümlerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları anladığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(08.06.2011)

Gülzar Yanaşma



ÖZET

YANAŞMA, Gülüzar, Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları; Çorum'da Kamu Kurumu Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2011.

Günümüz bilgi çağının ortaya çıkarttığı sosyal, kültürel ve ekonomik etkiler entelektüel sermayeye olan gereksinimin artmasına sebep olmaktadır. Maddi değerler kadar, bireysel ve örgütsel değerlerde önem kazanmaktadır. Örgüt içindeki bireysel farklılıkları işletme için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören “farklılıkların yönetimi” yaklaşımı, gün geçtikçe günümüz işletmeleri için önemi artan bir stratejiye dönüşmektedir.

Farklılıkların Yönetimi, tüm çalışanları kapsamayı, 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. İşletmelerde var olan farklılıkların anlaşılması ve bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilerek, farklılıklardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirebilmek, olumlu sonuçları ise maksimum düzeye çıkarmak için gerek çalışanların bireysel olarak, gerekse işletme yöneticilerinin bir takım düzenlemeler yapmasına gerek duyulmaktadır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, farklılık kavramı, kapsamı ve temel boyutlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde; farklılıkların yönetimi kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Farklılıklar Yönetiminin fayda ve sakıncalarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, Çorum ilinde bazı Kamu Kurum çalışanları üzerinde anket yöntemi ile yapılan araştırmaya ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

Anahtar Kavramlar: Farklılık, İşgücü Farklılıkları, Farklılıkların Yönetimi ve Etkinlik

ABSTRACT

YANAŞMA, Gülüzar, The Contributions Of The Diversity Management Upon The Administrative Efficiency; An Example Of Public Enterprise In Çorum

In this days the social, cultural and economic effects of the information era cause the emerge of knowledge enterprises and increase the demand for intellectual capital. As well as the materialistic value, the Individuals value and the Organizational ones gain importance. Diversity management approach, which proposes making use of differences between individuals in organizations in order to offer competitive advantage, is becoming a more important strategic consideration for contemporary organizations.

Diversity management requires being respectful to all differences among employees (gender, age, ethnicity, religion, culture etc.) and using these differences as a useful value in a competition. It is needed to be made a certain number of regulations by both employees individually and the managers of the companies in order to understand the diversities in the companies, to minimize the negative effects of diversities and to maximize the positive effects by managing those diversities effectively.

The thesis consists of three parts. In the first part, the conception of diversity, its content and basic extents have been mentioned. In the second part, the general conceptual framework and the necessity of the term ‘management of the diversity’ has been elaborated. The advantageousness and the disadvantageousness of the Diversity management have been mentioned.

The third and final section of study is including the field research of dissertation. An Implementation of survey method has been carried out in some of Çorum’s Public Enterprises workers. The results and the comments of the mentioned study have been set out.

Key Words: Diversity, Workforce Diversity, Diversity Management And Efficiency

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI, KAPSAMI, TEMEL BOYUTLARI

1. FARKLILIK KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR	3
1.1. Fark Ve Farklılık	3
2. FARKLILIK BOYUTLARI	5
2.1. Farklılığın İç Boyutları	11
2.1.1. Yaş Dağılımı	12
2.1.2. Cinsiyet	13
2.1.3. Etnik Köken	17
2.1.4. Irk	20
2.1.5. Cinsel Tercih	22
2.2. Farklılığın Dış Boyutları	23
2.2.1. Kişilik	23
2.2.2. Kültür	25
2.2.3. Eğitim Düzeyi	28
2.2.4. Din	30
2.2.5. Engellilik	32
2.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları	34

2.3.1.Örgütsel Rol Ve Statü	35
2.3.2. Çalışma Biçimi	37
2.3.3.Gelir Düzeyi	38
3. FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR	40
3.1. Sosyal Kimlik Kuramı	41
3.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	42
3.1.2. Sosyal Kategorileştirme Kuramı	44
3.1.2.1. Stereotip (Kalıp yargı) ve Önyargı Kavramları	46
3.1.2.2. Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları	49
3.2. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm)	51
3.3. Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information-Processing Approach)	54
3.4. Örgütsel Demografi (Organizational Demography)	56
3.5. İlişkisel Demografi (Relational Demography)	58

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAPSAMI, GEREKLİLİĞİ

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	60
2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	66
3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER	68
3.1. İşgücünün demografik yapısındaki değişiklikler;	70
3.2. Yasal düzenlemeler	73

3.3. Rekabet Baskısı	76
3.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması	78
3.5. Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması	79
4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE SAKINCALARI	81
4.1. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları	81
4.1.1. Maliyetlerde azalma	85
4.1.2. Eleman Seçme Ve Yerleştirme	87
4.1.3. Yeni ve yaratıcı Fikirler	87
4.1.4. Rekabet ve Pazarlama Avantajı:	89
4.1.5. Daha uyumlu ve esnek bir işletme	92
4.1.6. Daha Etkin Yönetim Anlayışı Uygulanır	93
4.2. Farklılık Yönetiminin sakıncaları	95
4.2.1 Takım Bağlılığı	96
4.2.2. Baskın Grubun Morali	97
5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	98
6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ UYGULAMASI	102
8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ'Nİ BİR KAYNAK OLARAK KULLANMAK	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN KAMU KURUMU YÖNETİMİNDEKİ ETKİNLİĞİ ÜZERİNDE OLASI SONUÇLARININ İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	110
2.ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLARI	111

2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	111
2.2. Araştırmanın Kısıtları / Sınırları	112
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	112
3.1. Araştırmanın Örnekleme	113
3.2. Verilerin toplanması	113
3.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan Yöntemler	113
4.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	114
4.1.Kişilerin Bilgilerinin Analizi	114
4.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesi	117
4.3. Değişkenlerin (3.3) Ki-Kare Testi İle Analiz Edilmesi.	120
4.3.1. Kişisel Bilgilerin Ki-Kare Testi İle Analizi	120
4.3.1.1.Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Analiz	120
4.3.1.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Analiz	122
4.3.1.3. Çalışanların Yaş Grubuna Göre	124
4.3.1.5. Çalışanların Kurumdaki Konuma Göre Analiz	128
4.3.1.6. Çalışanların Meslekteki Toplam Sürelerine Göre Analiz	130
4.3.1.7. Yöneticilerin Hizmet Süresine Göre Analiz	132
4.3.2. Farklılıkların Algılanması İle İlgili Soruların Ki-Kare Analizi	ve
Değerlendirilmesi	134
SONUÇ	148
KAYNAKÇA	153
EKLER	164

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyeti.....	114
Tablo 2. Medeni Durum.....	114
Tablo 3. Yaş aralıkları.....	115
Tablo 4. Öğrenim Durumu.....	115
Tablo 5. Kurumdaki Görev Unvanı	116
Tablo 6. Kurumdaki Çalışma Süresi	116
Tablo 7. Yöneticilikteki Hizmet Süreniz	117
Tablo 8. Güvenilirlik Analizi (Reliability Statistics).....	119
Tablo 9. Güvenilirlik Analizi (Reliability Statistics).....	119
Tablo 10. Cinsiyet * Ölçek01.....	120
Tablo 11. Cinsiyet * Ölçek02.....	121
Tablo 12. Medeni Durum* Ölçek01	122
Tablo 13. Medeni Durum* Ölçek02	123
Tablo 14. Yaş grubu * ölçek01	124
Tablo 15. Yaş grubu * ölçek02	125
Tablo 16. Öğrenim durumu * ölçek01	126
Tablo 17. Öğrenim durumu * ölçek02	127
Tablo 18. Kurumdaki konum * ölçek01	128
Tablo 19. Kurumdaki konum * ölçek02	129
Tablo 20. Meslekteki toplam süreniz * ölçek01	130
Tablo 21. Meslekteki toplam süreniz * ölçek02	131
Tablo 22. Yöneticilikteki hizmet süreniz * ölçek01	132
Tablo 23. Yöneticilikteki hizmet süreniz * ölçek02	133

Tablo 24. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?(Soru 1).....	135
Tablo 25. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?(Soru 1).....	136
Tablo 26. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?(Soru 2).....	137
Tablo 27. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?(Soru 2).....	138
Tablo 28. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız? (Soru 3).....	139
Tablo 29. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız? (Soru 3).....	140
Tablo 30. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?(Soru 4)	141
Tablo 31. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?(Soru 4)	142
Tablo 32. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?(Soru 5).....	143
Tablo 33. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?(Soru 5).....	144
Tablo 34. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?(Soru 6)	145
Tablo 35. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?(Soru 6)	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar.....	6
Şekil 2. Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları.....	9
Şekil 3. Farklılık Boyutları	11
Şekil 4. Farklılıkların Yönetimi Modeli	64
Şekil 5. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	70
Şekil 6. Farklılıkların Yönetimi Uygulaması.....	103
Şekil 7. Biçimsel (Formal) Farklılık Eğitim Türleri.....	107

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AET : Avrupa Ekonomi Topluluğu

BM : Birleşmiş Milletler

CEO : Chief Executive Officer / Üst Düzey Yönetici

OECD:Organization for Economic Cooperation and Development/ Ekonomik
Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

İK : İnsan Kaynakları

TCK : Türk Ceza Kanunu

vb : ve benzeri

vd : ve Diğerleri

s : sayfa no

ÖNSÖZ

Her alanda yaşanan hızlı değişim, artan yaratıcılık ve rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri maddi unsurlar yerine, sahip oldukları insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanabilme yeteneğine bağlıdır. İşletmeler için önemli olan insan, fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutları birbirinden farklı özellikte olan bir unsurdur. Bu farklılıklara sahip olan insan kaynağını yönetmek zor olmakla birlikte, etkin bir şekilde yönetildiğinde işletmenin ulaşabileceği kapasite ve başarı düzeyi de artacaktır.

Farklılıkların yönetimi; örgütlerde çalışanların farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini ve onlardan yararlanılmasını esas alır. Amaç, tüm işgörenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratarak, farklılıkların potansiyel avantajını artırmak ve olası sakıncalarını azaltmaktır.

Çalışmanın Birinci bölümünde, farklılık kavramı ve farklılık boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuram ve yaklaşımlardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın İkinci bölümünde; farklılıklar yönetimi kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Farklılıklar Yönetiminin fayda ve sakıncalarından bahsedilmiştir. Farklılıklar yönetimi, örgütsel iletişim ile ilişkilendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, Çorum ilinde bazı Kamu Kurum çalışanları üzerinde anket yöntemi ile yapılan araştırmaya ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

GİRİŞ

Hızla değişen ve gittikçe farklılaşan yenedünyada, çağa ayak uydurabilmek için insanları sınırlandıran eski zihniyetteki kalıplardan kurtulmak bir zorunluluktur. Enformasyon çağında hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli dünyada yer alabilmek için farklı düşünme yetilerine sahip olunması bir gereklilik halini almıştır. Hızlı değişim ve acımasız rekabet çağında ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri farklılıkları değerlendirmek ve onlardan yararlanmaktır. Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklıdır. Fiziksel yapımız, sesimiz, parmak izimiz, ten rengimiz, bakışımız kokumuz bile farklıdır. Farklılık zenginlikse bunu ortak amaç ve ortak vizyon geliştirerek bir başka deyişle ortak paydalar yaratarak iyi yönetmek esastır. Farklılıklara saygı duymak, hem örgütün amaçları hem de bireylerin mutluluğu için, bu farklılıkları iyi yöneterek değerlendirmek önemlidir. Örgütlerde farklılık ve çeşitliliği kabul ederek ve pozitif bir farklılık iklimi yaratarak daha iyi bir iş yaşamı yaratılabilir.

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler açısından değişime uyum sağlayabilme ve hızlı hareket edebilme ancak nitelikli ve uyumlu insan gücüyle olanaklıdır. Bu bağlamda farklı niteliklerdeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetimi, işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. İnsan gücünün stratejik açıdan öneminin artması çalışanların farklılıklarının örgüte bir katma değer olarak yansıtılmasını zorunlu kılmaktadır.

Her alanda yaşanan hızlı değişim, yoğun rekabet, artan yaratıcılık ve küreselleşme olgusu, örgütleri yeni değerler yaratmaya, var olan değerlerin farklı yönlerini ortaya koymaya, dolayısıyla farklılaşmaya mecbur bırakmıştır. Örgütlerde mevcut farklılıkları yönetme, bu farklılıklardan sinerji üretme ve rekabet avantajı elde edebilmek için yeni farklılıklar yaratma, günümüz örgütlerinin olmazsa olmazıdır. Artık günümüzde farklılıkların göz ardı ya da minimize edildiği, gerektiği gibi algılanıp yönetilmediği bir örgütün, uzun dönemde ve özellikle uluslararası faaliyetlerde başarılı olması mümkün değildir

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 özelliklerin ortak bir

karışımı şeklinde tanımlanabilen farklılık kavramı, örgütsel yaşamda bir çeşitliliğe ve güçlü bir mozaığe işaret etmektedir. Farklı kültür ve özelliklere, farklı dil, din ve tutumlara sahip insan grupları ile iletişim kurmak, onları ve “değerlerini” anlamak ve buna göre “iş yapmak” rekabet ortamında başarının ön koşulu haline gelmektedir. Bunu yapabilmek “öteki” bireyleri, grupları, organizasyonları ve kültürleri tanımak ile mümkündür.

İşletmelerde var olan farklılıkların anlaşılması ve bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilerek, farklılıklardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirebilmek, olumlu sonuçları ise en üst düzeye çıkarmak için gerek çalışanların bireysel olarak, gerekse işletme yöneticilerinin bir takım düzenlemeler yapmasına gerek duyulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI, KAPSAMI, TEMEL BOYUTLARI

1. FARKLILIK KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR

1.1. Fark Ve Farklılık

Fark; Varlıkları, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayırım anlamına gelmektedir. Farklılık; ise farklı olma durumu; benzememezlik biçiminde tanımlanabilir.¹ Farklılık belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir.

Farklılığın yaygın konuları arasında din, dil, ırk, ulusal kültür, etnik köken, cinsiyet, sosyal sınıf, fiziksel ve zekâ yeteneği, bireysel ve demografik özellikler gelmektedir.

Fark ve farklılık kavramının karşıtı olarak benzer, benzerlik, eşit ve eşitlik sözcüklerine gelince; benzer, iki şey ya da iki kişinin yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan ortak ve yakın özelliklere sahip olması; benzerlik ise soyut ya da somut olarak ortak özelliklerin bulunması durumudur. Eşit, bir başkasıyla yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan aynı olan, birbirinden ne fazlası ne eksiki bulunan, aynı güce, yetkiye sahip, aynı haklardan yaralanan, aynı düzeyde olan anlamına gelmektedir. Eşitlik ise, eşit olma durumu, eşit olan şeyin niteliği, özelliği, denklik, sahip olunan haklar bakımından insanlar arasında hiçbir ayırımın bulunmaması ve gözetilmemesi durumudur.²

Farklılık, öncelikli olarak cinsiyet, yaş, dil, etnik yapı, kültürel geçmiş, engelli olup olmama, cinsel tercih ve inançla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyleri, meslek işlevleri, sosyo-ekonomik geçmiş, kişilik profili, coğrafik durum, medenî durum veya diğer kariyer sorumluluklarını kapsamaktadır. Farklı bireylerin bir arada çalıştığı

¹ *Büyük Larousse*, İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş. İstanbul, s.3973-3975

² *Büyük Larousse*, A.g.e., s. 1522

örgütlerde bireyler birbirlerinden farklı yaşam anlayışları ve bakış açıları edinmektedir. Bazılarına göre farklılık yeni bir yaklaşım, renkli bir oluşum, yeni fikirler anlamına gelse de bazıları farklılığı örgütün başarısını engelleyen bir faktör olarak görebilmektedir. Esasında örgütteki farklılıklar rekabet açısından bir üstünlüktür. Farklı insanlar benzer problemlere farklı çözüm yolları önerebilmektedir.³

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.⁴

Farklılık kavramının kaynağı olan “diversity” kelimesi Türkçe’ye birinci anlam itibarıyla “farklılık” olarak çevrilirken, ikinci olarak “çeşitlilik” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlatılmaktadır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde, aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fizikî engelli olma, şive ile konuşma vb. birçok farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasıdır.⁵

Literatürde “farklılık” kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir. Daha açık bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır.⁶ Farklılık artık sadece mecburiyetten kabul edilen bir şey olmaktan öte, aynı zamanda da yüksek bir pozitif değer rütbesine de çıkarılmaktadır. Çağdaşlığın çoğul ve çoğulcu dünyasında, ilke olarak bütün yaşam biçimlerine izin verilmektedir. Daha doğru bir ifade ile söylenirse hiçbir yaşam biçimi, herhangi başka bir yaşam biçimini yok sayacak kadar bariz ve baskın olma hakkını elde edemeyecektir: Farklılık bir baskı olmaktan çıkıp, eylem ve çözüm gerektiren bir sorun olarak yorumlandığı zaman, farklı yaşam

³ Nedim Aksu, *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Uludağ üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa 2008, s. 4.

⁴ www.tdk.gov.tr

⁵ Bahadır Akın, “Farklılıklar Üzerine”, Erişim: http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm

⁶ Hasan Basri Memduhoğlu, *Yönetici ve öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2007, s. 11.

biçimlerinin barış içinde birlikte yaşamaları, düşman güçlerin geçici bir dengesi olmaktan başka bir anlamda olanaklı hale geliyor.⁷

Farklılık terimi insan farklılıklarıyla ilgili çeşitlilik çalışmalarında daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Kurum işçilerinin rol, işler ve kişilik gibi tüm yönlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Yaş, cinsiyet, cinsel meyil, sosyal sınıf, kültür, etnik, engellilik, eğitim, inanç, deneyim ve ırk bireyi diğer bireylerden ayıran temel faktörlerdir. Farklılık kişisel ya da kurumsal olarak kategorize edilebilir. Kişisel farklılıklar; ten rengi, ırk, cinsiyet vb. görünüşsel veya değerler, inançlar vb. içsel olabilmektedir. Kurumsal farklılıklar; tasarruf hakkı, pozisyon ve teknik beceriler olarak ele alınır. Bu sınıflandırma grupları; kimlik gruplar veya kurumsal gruplar olarak tanımlayan gruplar arası teoriyle tutarlıdır.⁸

En genel anlamda farklılık; etnik kökene, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanlar arasındaki farklı ve benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yollarıdır.⁹

2. FARKLILIK BOYUTLARI

Dünyada ne kadar insan varsa bir o kadar da farklılık vardır. Çünkü hiç kimse birbirinin aynısı değildir. Farklılık kavramı, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca ve davranışa sahip herkes ile ilgilidir. Farklılık; ırk ve cinsiyetten daha çok şey ifade etmektedir.

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.

Şekil 1. Workplace Diversity kitabında yazarların“En kritik” çalışma yaşamında olduğunu düşündükleri on farklılık boyutunu göstermektedir. Yazarlar, tanımladıkları boyutların içine; zekâ, kişilik tipi, fiziksel güzellik ya da hobi gibi, insanların

⁷ Mustafa Kemal Şan, “Farklılık ve Çok kültürlülük Siyasetleri Üstüne Bir Deneme”, Milet ve Nihal İnanç, Kültür Ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi, yıl 3, 2006, s. 1-2, s.76.

⁸ Murat Gümüş, Melek V. “Tüz, The diversity perception and the attitudes of employees: a study on human resource Professionals and hotel workers”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, s.221

⁹ Aksu, A.g.e., s. 3

birbirinden farklılaştıkları özellikleri dâhil etmemişlerdir. Seçilmiş olan bu on özellik, grup kimliğinin oluşumuna katkı sağlayan özelliklerdir. Nitekim yazarlar, birçok insan için bu boyutların özel anlamlar taşıdığını belirtmektedirler.¹⁰

Şekil 1. Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar



Kaynak: Esty, Griffin ve Hirsch, s.3

Şekilde görülen her bir farklılık boyutuna göre, insanlar aşağıdaki şekillerde farklılaşmaktadır.¹¹

- Erkekler ve kadınlar
- Ten Rengi
- Çeşitli kültürlerden insanlar
- Farklı dinlerden insanlar
- Yaşlı ve genç çalışanlar

¹⁰ Katharine C. Esty, Richard Griffin, Marcie Schorr Hirsch *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation. 1995, s.3

¹¹ Esty, Griffin ve Hirsch, A.g.e., s.7

- Geyler, homoseksüeller, lezbiyenler ve biseksueller
- Farklı sınıflardan insanlar
- Örgütün farklı basamaklarından olan insanlar
- Önemli ailevi sorumlulukları olan çalışanlar
- Yabancı uyruklu bireyler
- Engelli insanlar

Sonnenschein, farklılığın herkesi ve insanların tüm özelliklerini içerdiğini savunmaktadır. O'na göre, beyazlar da bu tanımın dışında tutulmamaktadır. Aksine, farklılıkların yönetimi anlayışında, onlar da yönetilmesi gereken farklılıkların bir parçası olmaktadır.¹²

İnsanlar birbirinden farklı oldukları için, farklılığın tanımı da insanın önemli niteliklerini içermektedir. 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 dâhil olduklarını açıklayan niteliklerdir. Bu kıstasları kullanarak, çalışma yaşamında farklılıklarla ilgili yapılacak olan tanımların asgari düzeyde aşağıdaki özellikleri içermesi gerektiği söylenebilir.¹³

- Yaş
- Etnik Köken (etnisite)
- Cinsiyet
- Fiziksel ve zihinsel yetenek 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

¹²William Sonnenschein, *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies. 1997. v

¹³ Edward E. Hubbard, *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. 2004, s.29-30

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.¹⁴ 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.¹⁵

- İletişim Tarzı
- Eğitim
- Ailevi durumu
- Askerlik durumu
- Örgütteki rolü ve seviyesi
- Din
- Ana dili
- Coğrafi konumu
- Gelir seviyesi
- İş tecrübesi
- Çalışma Tarzı

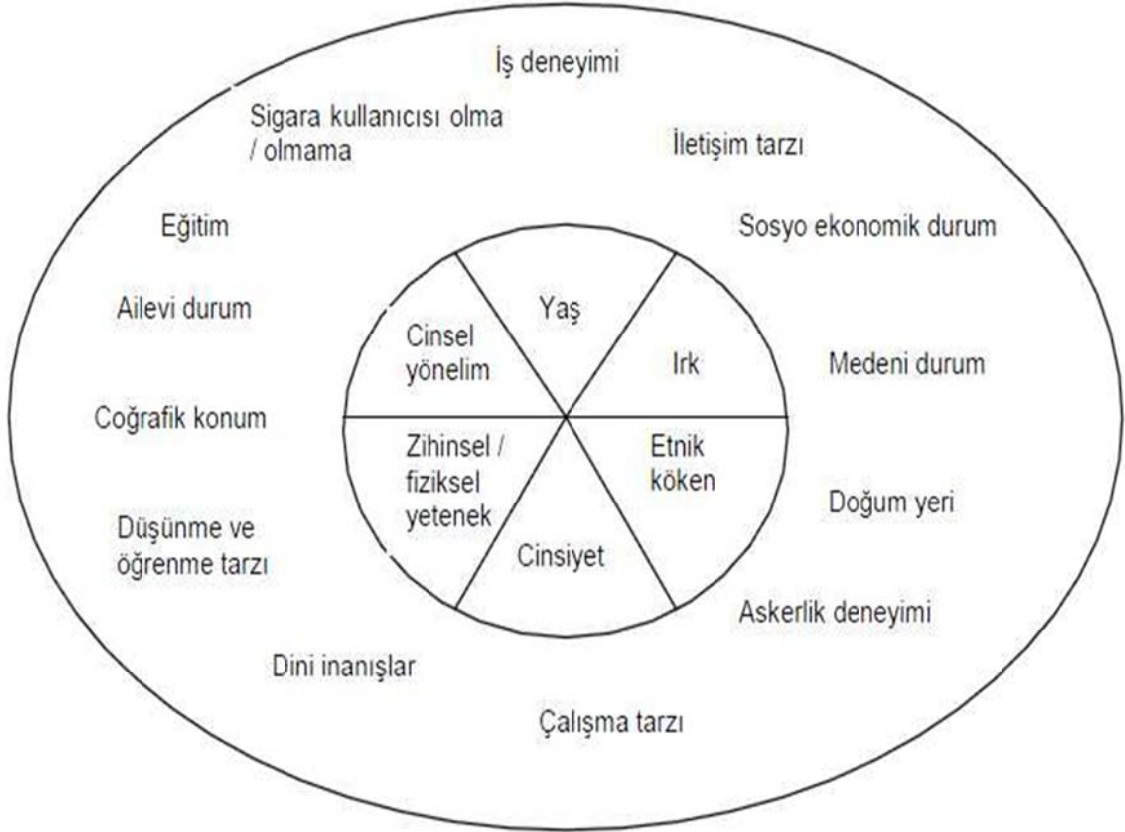
Genellikle birincil boyutlar gözle görülebilenler olarak ifade edilir. Çünkü cinsel yönelim dışında, bu boyutlar çoğunlukla fiziksel olarak görülebilir. İnsanlar, birincil boyutlara ilişkin kalıplaşmış yargılara sahip oldukları zaman, bu özelliklere karşı duyarlı olabilirler. İkincil boyutlara karşı 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

¹⁴ Olca Sürgevil, *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2008, s.14

¹⁵ Hubbard, A.g.e., s.30

bu boyutlara ilişkin bilgilerini diğerlerinden gizleyebilir. Birincil ve ikincil boyutlar, kültür ya da iletişim tarzının ötesinde, birbirimizin yegâneliğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu boyutlar, eşsiz bireyler (unique individuals) olarak insanların gerçekten “Kim olduklarını” anlamalarına yardımcı olmaktadır.¹⁶

Şekil 2. Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları



Kaynak: Hubbard, 2004, s. 32.

Şekil 2. de Bahsedilen Farklılığın birincil ve ikincil boyutlarını gösterilmektedir.

Harrison, Price ve Bell; 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.¹⁷ Farklılıkları yönetme çabalarında; sadece yüzeysel

¹⁶ Hubbard, A.g.e. , s.32

¹⁷David A. Harrison, Kenneth H. Price, Myrtle P. Bell, *Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion*. Academy of Management Journal 1998, s.96

farklılıklara yönelmenin, çalışma takımlarında duygusal çatışmalara neden olduğu ifade edilmektedir Ancak, derin farklılıklara özen gösterildiğinde veya bu farklılıkların değeri anlaşıldığında, örgütlerin duygusal çatışmaların oluşumunu azaltabilmesi mümkün olmaktadır.¹⁸

Farklılıkları yönetmek söz konusu olduğunda, örgüt yönetiminin hem yüzeysel hem derin düzeydeki farklılıklara özen göstermesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Derin düzeydeki farklılıklar söz konusu olduğunda, farklılıkları yönetmek çok daha zorlaşmaktadır, ancak başarılı olduğunda önemli faydalar sağlanmaktadır.¹⁹

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.²⁰

Farklılığın boyutlarının ortaya konması örgüte geniş bir bakış açısı getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların üç boyutta ele alındığı görülmektedir.²¹

- Farklılığın İç Boyutları
- Farklılığın Dış Boyutları
- Farklılığın Örgütsel Boyutları

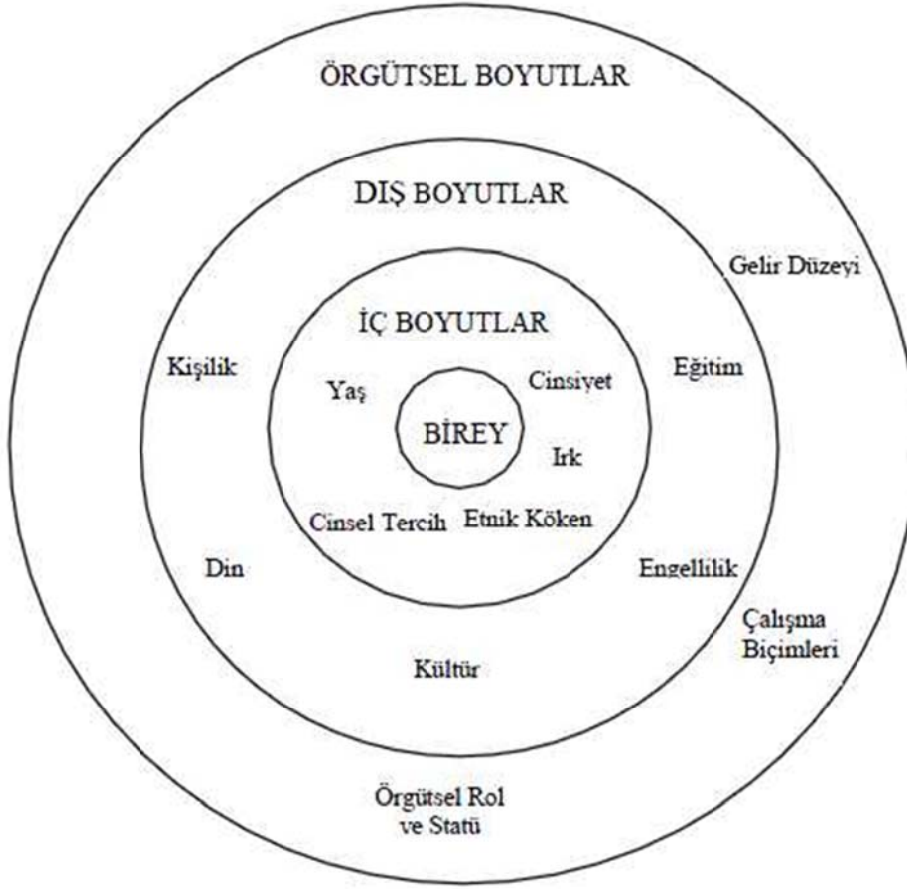
¹⁸ Kecia M.Thomas, Dan A.Mack, Amelia Montagliani, *The Arguments Against Diversity: Are They Valid?. The Psychology and Management of Workplace Diversity* (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing, 2004, s. 35

¹⁹ Sonnenschein, A.g.e., s.3

²⁰ Kecia M.Thomas, Dan A.Mack, Amelia Montagliani, s. 35

²¹ Mary F. Salamon, Joan M. Schork, "Turn Diversity To Your Advantage", *Research Technology Management*, July-August 2003, ss.38-39

Şekil 3. Farklılık Boyutları



Kaynak: Mary F. Salamon, Joan M. Schork, ss.38-39

2.1. Farklılığın İç Boyutları

Farklılığın iç boyutları, sosyalleşmenin ilk aşamalarından itibaren ve hayatın her aşamasında güçlü bir etkiye sahip olan kişisel farklılıklardır. Şekil 3'te de görüldüğü üzere yaş, cinsiyet, cinsel tercih, ırk, etnik köken iç boyutlar arasında sayılır. Fakat örneğin bir kimse için din önemliyken, bir diğeri için din ikincil öneme sahip olabilir. İç boyutlar, diğerlerinin gözüne çarpan, yani başkalarında dikkat edilen özelliklerdir. İç boyutun bir diğer özelliği ise önyargı, ayrımcılık gibi tepkileri uyandırmasıdır. Bunun nedeni ise, iç boyutların gözle görülebilen, göze çarpan özellikler olmasıdır.

2.1.1. Yaş Dağılımı

Yaş dağılımı, farklılığın iç boyutları arasında yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gereken işgücündeki yaş dağılımıdır ve bu dağılım ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin; ABD’de işgücü yaş ortalaması giderek yükselmektedir. Bunun birçok nedeni olabilir. (Örneğin; doğum oranlarının düşmesi, sağlık hizmetlerinin gelişmesi, II. Dünya Savaşından sonraki 20 yıl içerisinde doğan “Baby-Boom Generation” diye adlandırılan çoğunluğun yaşlanmaya devam etmesi vb.)²²

Genel olarak ele alındığında, farklı sosyal, ekonomik ve demografik faktörlerle alakalı bir şekilde, nüfusun yaşlı bünyesi, gelişmiş ekonomilerin; genç nüfus bünyesi ise, ekonomik açıdan az gelişmiş ülkelerin ana karakteri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak nüfusun ortaya konulan bu bünyesine bağlı olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde, işgücü belirli bir hacim ve yaş bünyesine sahip bulunmaktadır.²³

Genellikle işletmeler, maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için işgücünü yenilemeye devam etmektedir. Yüksek ücretli yaşlı çalışanlar, bilgi teknolojileri veya düşük ücretli yeni mezun ya da stajyer çalışanlarla ikame edilmektedirler. Buna bağlı olarak da işletmelerde görülen yaş ayrımcılığı ile ilgili şikâyetler önemli bir artış göstermektedir. İş mahkemelerinin her yıl aldığı binlerce şikâyetin yaklaşık %20’sini bu konu oluşturmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yaşa bağlı ayrımcılığın daha fazla sürdürülemeyeceği ve işletmelerin işgücünün değişen bu yapısına karşı bazı önlemler almasının zorunlu hale gelmesidir. İşletmelerin yaşlı çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmayı strateji olarak uygulamaları gerekmektedir. Yaşlı çalışanlarını dinlemek, onların ihtiyaçlarını saptamak ve onların sağlayabilecekleri deneyim ve uzmanlıklardan nasıl faydalanabileceklerini belirlemek zorundadırlar. Örneğin küresel bir işletme olan McDonald’s CEO’su yaşlı çalışanlarının olumlu yönlerini kendileri için bir avantaj olarak kullanmaktadır. Bunu da, son derece sabırlı ve tüm deneyimlerini işe yansıtan yaşlı çalışanlarını genç personeli için örnek alınması gereken bir model olarak göstermek suretiyle gerçekleştirmektedir Bunun dışında, örgütsel bağlılık açısından

²² Aksu, A.g.e., ss. 30-31

²³Cem Kılıç, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Nüfusun İşgücü Arzına Etkisi”, Erişim: http://www.sosyalsiyaset.com/documents/gelismekteolan_ulkelerde.htm#_edn12

yaşlı çalışanlar ile genç çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapıldığında da, genç çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramının çok da önemsenmediği ifade edilebilmektedir. Bu nedenle yaşlı çalışanlar işletmeler için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar olmaları nedeniyle de önemlidir.²⁴

İşletme içerisinde yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arasında nesil çatışması yaratmakta ve deneyim açısından bir farklılık oluşturmaktadır. Deneyim; insanların hayatı boyunca kazandığı edinimlerin bileşkesidir. Genellikle, çalışanın yaşıyla beraber düşünülme ve daha ileri yaş daha çok deneyim olarak nitelendirilmektedir.²⁵ Ancak işgörenlerin yaş aralıklarının farklılaşması, örgütün müşteri yelpazesini genişletmekte ve pazar payını artırmaktadır.

Farklı yaş gruplarından çalışanların uyum içinde çalışabilecekleri bir iş ortamının oluşturulması farklılıkların yönetimi açısından önemlidir. Böylece farklı yaştaki işgücünden en yüksek düzeyde verim alınabilir.

2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet unsuru, farklılıkların yönetiminin üzerinde durulması gereken önemli boyutlarından birisidir. Cinsiyet rolü toplumsallaşması doğumumuzdan ölümümüze kadar sürmektedir. Cinsiyet rolleri tanım olarak toplumdan topluma, tarih içinde değişse de, hiç değişmeyen yönü cinsiyet temelindeki, kadının erkeğe göre ikincil önemde olduğu anlayışıdır. Colwill'e göre, cinsiyet rolü stereotiplerinden, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Cinsiyet rolü stereotipi kadın ve erkeğe ilişkin bir inançtır. Bu stereotipte kadının besleyici, duygusal, nazik; erkeğin ise saldırgan, maceraperest ve fizikî açıdan güçlü olduğuna inanılmaktadır. Cinsiyet rolü stereotipi, cinsiyet önyargıcılığına yol açmaktadır yani kadının ve erkeğin cinsiyetlerinin sonucu olarak farklı düşünüp davrandıkları yargısına varmaktadır.²⁶

²⁴ Ayça Taşar Ünalp, *Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2007, ss. 113-114

²⁵ Suat Begeç, *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004, s.27

²⁶ Rana Özen Kutanis ve Ayşegül Hancı, "Kadın Girişimcilerinin Kişisel Özgürlük Algılamaları",

Cinsiyet temelli engeller, cinsiyet rolleri ile yakından ilgilidir. Cinsiyet rolleri, “toplumun bireyden cinsiyetine uygun olarak beklediği davranış, tavır ve özelliklerin birey tarafından kabul edilmesi” durumudur Dolayısıyla, toplum kadın ve erkekte cinsiyetine bağlı birtakım davranış, tavır ve özellikleri içeren rolleri benimseyip sergilemesini beklemektedir. İş yaşamı da toplumun getirdiği cinsiyet rol modellerinden etkilenmektedir. Bu etkilenme, mesleki cinsiyet ayırımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumlar ile eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine yol açarak, ülkeden ülkeye ve işten işe değişebilen bir mesleki cinsiyet ayırımı (occupational sex segregation) meydana getirmektedir. Bu anlamda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik –özellikle ilkökul öğretmenliği- gibi feminize olmuş işlerde yoğunlaşırken yatay bir mesleki ayırım, diğer taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak dikey bir mesleki ayırım sergilemektedirler.

Kadınların yer aldığı iş kolları incelendiğinde, kadının mesleki anlamda daha çok “ailede oynadığı role” yakın işleri tercih ettiği görülür. Kadın işgücünün yoğunlaştığı bu iş kolları, günümüzde “pembe yakalı” işler olarak nitelendirilmektedir. Pembe yakalı işler, gerek kadının aldığı eğitimi kullanmasına olanak veren gerekse mavi yakalılara nazaran beden gücüne dayanmayan, daha rahat ve temiz, daha iyi statü sağlayan işlerdir. Örneğin, kamu ve özel sektördeki büro işleri ile sözü edilen öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler bu gruba dâhildir. Ancak bir dezavantaj olarak, bu tür iş grupları zamanla ücret ve statü kaybına uğramaktadır. Bu durum temel bölümlerde bahsedileceği gibi, kadın ve erkek işgücü arasında ücret farkı oluşumunun nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.

Yönetmel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetmel pozisyonlarda yoğunlaştığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere rahatlıkla yükselmektedir.²⁷

Erişim: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf>, s.458

²⁷ Adem Öğüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, ss.59-60

İşletmeler açısından önemli toplumsal cinsiyet farklılıkları iki kategoriye ayrılır: Annelikle ilgili olanlar ve cinsiyetlerin farklı gelenek ve beklentileriyle ilgili olanlar. Annelik kültürel olmaktan çok biyolojiktir. Bu olgu değiştirilemez, ancak çalışma yaşamına etkileri kontrol edilebilmektedir. Böylece çalışanın, kariyer gelişimi üzerindeki olumsuz etkileri pek çok durumda ortadan kaldırabilir. Bu ancak farklılıkların ikinci kümesi, yani erkek ile kadının sosyalleşmesi arasındaki farklılıklar ele alınarak başarılabılır. Bugün, bu farklılıklar anneliğin gerçek maliyetini yükseltmekte ve çalışma takvimindeki göreceli küçük sapmaları ciddi bir iş problemi haline getirmekte, öte yandan da kadınların kariyerlerinin rayından çıkmasına yol açmaktadır.²⁸

Farklılık düşüncesinin temelinde, bireyin açıkça görülen sosyal pozisyonları ve/veya kişisel kategoriler (kadın-erkek) bulunmaktadır. Farklılık, hem hâkimiyet yaratma hem de hâkimiyete/baskıya karşı mücadele stratejilerinin bir parçası olmaktadır. Farklılık düşüncesinin, sınırlamalar ve hiyerarşik yapılanma önlenerek yeniden düzenlenmesi, kadının kimliğini baskılayan toplumsal değer yargıları ve bakış açılarını değiştirmektedir. Farklılığın, doğru tanımlanması, politik ve sosyokültürel değerlere bağlılığın yanlış anlaşılmasına neden olabileceği için oldukça önemlidir. Özellikle kültürel değerlere bağlılık, kadının “manevî değerler ve gelenekler” içinde baskı altında yaşamasını haklı gösterme tehlikesi içermektedir. Kadını sistem dışında bırakan yerleşik değer yargıları ve bakış açıları, kadının kimlik bilinci, davranış kalıpları, algılama düzeyi ve cinsiyet rollerine ilişkin olarak değerlendirilebilir.²⁹

İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi için alınacak önlemler konusunda yol gösteren uluslararası düzenlemeler bulunmaktadır. Türkiye'nin de kabul ettiği bu düzenlemelerin işletmeleri bağlayıcı niteliği olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu yasal düzenlemeler aşağıdaki ana başlıklarda özetlenebilir;³⁰

- 111 Sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi: İş ilişkilerinde diğer ayrımcılıklar yanında cinsiyet ayrımcılığını da önlemeye çalışan ve Türkiye tarafından 1966

²⁸ Aksu, A.g. e., s. 33

²⁹ Âdem Korkmaz Ve Nezihe Uçar Tüfekçi, “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Isparta 2007, ss.43–44

³⁰ Doğan Keskin, “Çalışma Yaşamı ve Kadınlar”, <http://www.bianet.org/archives/go?id=1>

yılında kabul edilmiş olan, iş ve meslek bakımından ayırım hakkındaki 111 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesinde, ayırım kavramı, 'iş ve meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma' olarak tanımlanmıştır.

- Avrupa Sosyal Şartı: Türkiye'nin 1979'da onayladığı Avrupa Sosyal Şartı'nın "çalışan kadınların korunması hakkı" başlıklı maddesi sağlık içeriklidir. Söz konusu şartın 'Giriş' bölümünde ise, genel olarak sosyal haklardan yararlandırmada cinsiyet ayrımcılığının yapılamayacağı özellikle vurgulanmıştır.
- Avrupa Birliği'nin Cinsiyet Ayrımcılığına Yaklaşımı: İş ilişkilerinde cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi yaklaşımı, Avrupa Birliği'nin temel sosyal politika ilkelerinden biridir. Tarihsel süreç içerisinde değişen ve gelişen bu yönergelerden 75/117/AET sayılı olanı biçimsel eşitlik (formal equality) anlayışını taşıırken, 75/207/AET sayılı yönergede tam eşitlik (substantive equality) ilkesi esas alınmıştır.

Her toplumda cinsiyetlere atfedilen değerler ve işlevler, dinsel, tarihsel, kültürel ve üretimsel ilişkilere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örneğin henüz sanayileşmekte olan muhafazakâr bir toplumda kadının toplum içerisindeki konumu oldukça aşağılarda ve önemsiz görünebilirken; gelişmiş bir endüstri ülkesinde (örneğin bir Kuzey Avrupa ülkesinde) kadının konumu erkeğe göre daha yüksek bir yerde de olabilir.

Ayrıca her ne kadar endüstrileşmiş ve endüstrileşmemiş 21. Yüzyıl toplumlarının çoğunluğunda erkek egemen değerler baskınsa da, dişil değerlerin de baskın olduğu toplumlar da mevcuttur. Cinsiyet ayırımına dayalı söz konusu farklılıklara dikkat etmeyi göz ardı edecek bir işletmede yönetim yasal ve toplumsal baskı mekanizmalarının uyarılarına maruz kalabilir. Cinsiyetlerden birini ya da her ikisini birden orta ve uzun erimde ikincil konumda görecektir işletme yönetimleri, işletme için bir risk meydana getirirler.

Diğer yandan egemen kültürlerin arka planlarının çözümlemesini iyi yapmış olan işletmeler, bu konuda fırsatlar oluşturuvcu stratejiler geliştirebilirler. Yapacakları sosyolojik gözlemlerle bir toplumda egemen olan cinsiyet öğelerini belirleyecek

işletmeler, ayrıca toplumdaki cinsiyet rollerinin hangi yöne doğru çevrilmekte olduğuna yönelik çıkarımlarda da bulunabilirler. Böylesi bir yönelim ve geçişkenlik söz konusu ise, söz konusu geçişkenliğin seyrini yakalayabilecek stratejiler ilgili işletmelerin başarısı içinde önyak olabilir.³¹

2.1.3. Etnik Köken

Etnik, bireylerin özelliklerine karşıt olarak, bir halk topluluğunun her türlü kültür özelliği veya belirtisi için kullanılır.³²Etnik grup, içinde yaşadığı daha geniş toplumla bütünleşmeyerek ortak ırk, dil, milliyet ya da kültür bağına dayalı bir birlik oluşturan toplumsal grup ya da nüfus kategorisi.³³

Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya millî kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, millî, kültürel ve alt kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilir. Terimin orijinal Yunanca anlamı ethnos, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliği dışına çıkarak, "ethos" (bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri) ve "âdet" (sosyal öğrenme ve sosyal miras) anlamlarında kullanılmaktadır. Irk ve kültür unsurlarının mümkün bileşimleri, sosyal analizlerde bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Etnik farklılıklar sosyal olarak üretilmekte ve korunmaktadır.

Etniklik, diğer bir yaklaşımla, *siyasî etniklik* ve *kültürel etniklik* olarak iki değişik anlamda kullanılabilir. Bunlardan ilki, etnik çerçevedeki bir grubun siyasî hareketliliğini veya şuurunu ifade ederken, diğeri ise başka kültürel değerlere olan bağlılığını veya uygulamalarını işaret eder. Her iki türde de ortak özellik, grubun sahip olduğu farklılık bilincidir.³⁴

Modern formunda etnik, geniş kökenlere ve çıkarlara sahip olduğunun farkında olan insanlardan oluşan dayanışmaya hâkim bir grubu tanımlar. Böylelikle etnik grup;

³¹ Özgür, Tuğba, *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş 2007, s.32

³² *Meydan Larouse*, s.434

³³ *Ana Britanica*, s.426

³⁴ Mehmet Cüneyt Birkök, *Bilgi Sosyolojisi Işığında Kimlik Sorunu*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994, s.114

birleşmiş, bilinçli veya tecrübelerini paylaşma süresince yakından ilişkili insanlardır. Örgütlerde etnisiteye ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Watson, Kumar ve Michaelson (1993), farklı etnisiteden oluşan heterojen çalışma gruplarının homojen gruplara göre daha üstün performans gösterdiklerini; buna karşılık Pelled ve diğerleri (1999), farklı etnik yapıya sahip gruplarda duygusal çatışmaların çok yaşandığını belirtmişlerdir.³⁵

Greeley'e göre etnik farklılıkların yok edilmesi imkânsız olduğundan, ancak bütünleşmeden (entegrasyondan) bahsedilebilir. Yabancı grupların bütünleşme sürecini açıklamaya çalışan Greeley, bu sürecin altı aşamalı olduğunu belirtir. Bu aşamalar kısaca şöyledir.³⁶

- **Kültürel şok:** Bir göçmen grubun yabancı bir ülkeye ulaşması ile bu grup üyeleri kendi kültürlerinin çok büyük ölçüde tehlikede olduğunu hissederler. Bu grup üyeleri korkmuşlardır ve organize olmaktan uzaktırlar. Bunların neredeyse tamamı fakirdirler ve çoğunlukla emek yoğun işlerde çok az ücret karşılığı çalışırlar. Onlar için temel sorun bu yabancı ülkede yaşamlarını sürdürebilmektir.
- **Organize olma ve kimlik bilincinin gelişmesi:** Göçmen grup bu aşamada organize olmaya başlar. Bu işte grup içindeki memurlar, yazarlar ve liderler önemli rol oynar. Çalışan işçiler yarı vasıflı hatta vasıflı işçiler durumuna gelirler. Buldukları ülkenin dilini öğrenirler ve çocukları okullarda iki dili konuşmalarından dolayı melezleşme eğilimine girerler. Bu aşamanın başlaması ile grup içindeki elitler asimilasyon korkusuna kapılıp kendi dillerini, dinlerini ve kültürel miraslarını korumak için büyük bir çaba sarf ederler. Bu nedenle bu aşamada kimlik bilinci ve etnik gurur ortaya çıkmaya başlar.
- **Elitlerin asimilasyonu:** Bu safhada çelişkiler başlar. Grup içindeki elitler ve yetenekli bireyler, üyesi oldukları etnik grup piramidi içinde oynamaktansa, içinde yaşadıkları topluma katılmayı tercih etmeye başlarlar. Bu aşamanın önemli bir özelliği, grup üyelerinin artık orta sınıf haline gelmeleri ve

³⁵ Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Akademi, Ankara 2010, s.208

³⁶ Cemal Yalçın, "Çokkültürcülük Bağlamında Türkiye'den Batı Avrupa Ülkelerine Göç", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 26, No: 1, Sivas, Mayıs 2002, ss.49-50

çalıştıkları işlerin nitelik olarak yükselmesi nedeniyle çocuklarının daha iyi okullarda okumasına olanak sağlanmasıdır.

- **Militanlık:** Bu safhada grup üyeleri tamamen orta sınıf olmuş ve hatta bazıları üst sınıfa geçmeye başlamıştır. Artık grubun elinde eskiden olmayan güç de vardır. Grup üyeleri yaşadıkları şehrin kendilerine de ait olduğunu ve gerekirse yabancı toplum hoşlansın hoşlanmasın istedikleri gibi yönetebileceklerini iddia etmektedir. İşte bu militan ruhu nedeniyle bu safhada etnik çatışmaların ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır.
- **Kendinden nefret ve anti-militanlık:** Bu aşamada grup üyeleri orta sınıfın üst kesimlerine gelmiş ve birçoğu da giderek profesyonelleşmiştir. Çok sayıda insan yüksek öğrenim görmüş ve bu nedenle de yabancı toplumla bütünleşme başlamıştır. Önceki aşamaların tersine artık grup içerisindeki elit sayısı çok daha fazla olduğundan bunların gruba yabancılaşması artmıştır. Bu yabancılaşma nedeniyle bir önceki safhada görülen militan ruhundan utanç duyma hisleri ortaya çıkmış ve yapılan şeylerin daha çok dar görüşlülükten kaynaklandığı şeklinde yargılamalar yapılmaktadır. Bir an önce modernleşmek gerektiği düşüncesi hâkimdir.
- **Uyumun başlaması:** Bu aşamada etnik grup içerisinde yeni bir kuşak daha ortaya çıkmakta ve kendi etnik kimliklerinden geçmişteki olaylardan utanç duymadan haberdar olma eğilimi taşımaktadır. Bu yeni kuşak atalarının geldiği ülkeyi, akrabalarını veya arkadaşlarını ziyaret etmek için değil fakat büyükbaba ve büyükannelerinin bir zamanlar nasıl yaşadığını anlamak için gidip görmektedirler. Küçük çocuklar, bu gezilerde sınıf arkadaşlarına anlatacak bir sürü yeni şey öğrenmenin zevkini de tatmaktadırlar ve dolayısıyla etnik kimlik bilincinin kaybolmamasına rağmen içinde yaşadıkları topluma iyi bir bütünleşmenin (entegrasyonun) sağlandığından artık şüphe edilemez.

Yöneticilerin hassas olan etnik farklılıkların yönetiminde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Öncelikle etnik farklılığı dile getirmekten kaçınılmamalı, farklılık dile getirilip tanımlanmalı, ancak herhangi bir ayrımcılığa yol açmamalıdır. Yöneticiler önce kendi etnik geçmişlerini gündeme getirip diğerlerinin de zorlanmamak kaydıyla aynı şekilde davranması beklenmektedir. Etnik kimlikleri değersiz

göstermekten kaçınarak etnik farklılıkların çok önemli olmadığı vurgulanmalı, kültürler arası ortak noktalara önem verilmelidir. Etnik farklılıklar hakkında olumlu bile olsa şaka yapılması engellenmelidir.³⁷

2.1.4. Irk

Etniklik kavram olarak “*ırk gurubu*”ndan farklı bir anlam ifade eder. Etniklik belli bir ırk özelliğine dayanabileceği gibi kültürel veya siyasî faktörlerden de oluşabilir. Ancak ırk özellikleri ağırlık kazandıkça, etnik gurup yerine, *ırk gurubu* terimini kullanmak daha doğrudur. Bu durumda ırk gurubu kavramının eş anlamlısı *etnik azınlık gurubu* olmaktadır. Bazı kereler ırk özellikleri belirleyici veya güçlü bir faktör değildir. Meselâ, Amerikan zencileri beyaz Anglo-Saxon ırkından olmamalarına rağmen toplumda, bu kültürden ayrı kendilerine has farklı bir sosyal hayatları yoktur. Bu bakımdan, sosyoloji açısından kullanılabilir genel bir ölçü ancak, gurubun kültürel faktörlerle yansıttığı görünümü, başka bir deyişle kültürel uygulamalarıdır. Bir ırk, toplum hayatında birdenbire var olmaz. Yüzlerce, hatta binlerce yıllık orijinal geçmişin meydana getirdiği bir bünyenin (ve kültürün) mevcut olması gereklidir.³⁸ İnsanların ırk olarak sınıflandırılması açıkça ya da üstü kapalı olarak genetik bakımdan insanları çeşitlendiren özellikleri sınıflandırmaya dayanır. Oysa genetik bakımdan değişik olan her şeyi ırk özelliği saymak, kendine özgü genlerin toplamı olan her insanı başlı başına bir ırk saymak sonucunu doğurur.³⁹

En genel ifadeyle ırk; insan türü içinde, kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik gruplardır. Bugün iş dünyasında başarı tüm ırksal ve etnik grupların farklı katkıları üzerine kurulmuştur. Artık ırksal farklılık küresel rekabete önemli bir kaynaktır. Irka dayalı ayrımcılık, özellikle farklı ırkları bünyesinde barındıran ülkelerde, açık ya da örtük şekilde devam etmektedir.⁴⁰

Bugün iş dünyasında başarı tüm ırksal ve etnik grupların farklı katkıları üzerine kurulmuştur. Artık ırksal farklılık küresel rekabette önemli bir kaynaktır. Yakın

³⁷ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.208

³⁸ Mehmet Cüneyt Birkök, A.g.e., ss.124-125

³⁹ *Büyük Larousse*, s. 5479

⁴⁰ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.208

gelecekte Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD), beyaz Amerikalı çalışanların oranının önemli derecede azalacağı, buna karşılık İspanyol kökenli çalışanların oranında önemli artış yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Irka dayalı ayrımcılık, özellikle farklı ırkları bünyesinde barındıran ülkelerde, devam etmektedir. Örneğin ABD’de özellikle Afrika kökenli Amerikalılar uzun yıllar mensup oldukları ırktan dolayı ikinci sınıf insan muamelesi görmüş ve yüksek maaşlı iyi işlerde çalıştırılmamışlardır. Bu durum günümüzde oldukça azalmakla birlikte, ırkçı zihniyete ya da bu zihniyetteki yöneticilere sahip bir takım örgütlerde halen devam edebilmektedir. Benzer bir durum Avrupa’da da yaşanmaktadır. Özellikle kendilerini üstün ırk olarak değerlendiren Avrupalılar, Beyaz Irk’a mensup olmayan bireylere karşı bir önyargı taşıyabilmekte ve bu önyargı ile örgütlerde olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedirler.

Özellikle son dönemlerde, örgütlerde işgücünün ırksal ve etnik yapısının (işgören kompozisyonu), çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu, örgütlerde ırksal farklılıkların grup üyeleri üzerindeki psikolojik ve kültürel etkilerine yoğunlaşmıştır. Fakat bu çalışmalarda zaman zaman birbiriyle çelişen bulgulara ulaşılmıştır.⁴¹

İnsan topluluklarını birbirinden ayırmada kullanılan en temel yöntemlerden biri olarak ırk kavramı beraberinde ayrımcılık kavramını da gündeme getirmektedir. BM Genel Kurulunun 20 Kasım 1963 tarihli ve 1904 sayılı kararıyla kabul ettiği Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Bildirinin 1. Maddesinde Irk ayrımcılığı tanımı yapılmıştır. Bu sözleşmedeki “İrk ayrımcılığı” terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamının herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahip olan veya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayanarak her hangi bir ayırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelir. Söz konusu bildirinin 2. Maddesinde de ırk ayrımcılığının tasfiye edilmesi için alınacak tedbirler sıralanmıştır. Bu maddenin ‘a’ bendine göre, her bir taraf devlet, kişilere, kişi guruplarına veya kurumlara karşı ırk ayrımcılığı şeklindeki her hangi bir eylem veya uygulamaya girmemeyi ve bütün kamu

⁴¹ Memduhoğlu, A.g.e., ss.43-44,

makamları ile ulusal veya yerel kamu kuruluşlarının bu yükümlülüğe uygun davranmalarını sağlamayı taahhüt etmektedir.⁴²

Literatürde örgütlerde işgücünün ırksal ve etnik yapısının, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda farklı ırklardan oluşan (heterojen) çalışanların olduğu örgütlerde yenilik ve buluşların daha kolay gerçekleştiği, grup üyelerinin yaptıkları işe yoğunlaşma, dikkatlerini işe verme ve sorumluluk duymalarının bu farklılığın düzeyi ile doğru orantılı olduğu, örgüt üyeleri arasındaki iletişimin ve etkileşimin olumsuz etkilendiği; ancak bu farklılığın üyelerin işlerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.⁴³

İşe alım süreci başta olmak üzere örgütün tüm süreçlerinde çalışanlara eşit fırsat tanınması ve hangi ırktan olursa olsun eşit davranılması gerekmektedir.

2.1.5. Cinsel Tercih

Cinsel kimlik bireyin kendi kendini ve benliğini belli bir eşeylik içinde algılayışı yani kabullenmesidir. (kişinin kendini erkek, kız ya da eşeysiz, her iki eşeyli olarak algılaması) Cinsel yönelim ise bireyde duygu, istek ve davranışların belli bir eşeye çekimidir. Bu yöneliş bireyin cinsel kimliğine uygun ya da karşıtı biçimde olabilir. Örneğin; cinsel kimliğini erkek olarak algılayan birinin cinsel yönelimi, yani cinsel tercihi kadın ya da erkek ya da her iki eşeyliğe doğru olabilir. Cinsel rol ise toplum içinde dışa vuran davranışların görünümüdür. Örneğin; bir erkek kendini erkek olarak görür, kabul eder, vücudunu erkek olarak algılar; dışa vuran davranışlarında, toplumsal uyumunda erkeksi görünümü (rolü) benimsemiştir. Bu erkeğin cinsel kimliği erkek, cinsel rol benimsemesi erkek, cinsel yönelimi ise aynı cinse, karşı cinse, her iki cinse doğru olabilir.⁴⁴

⁴² Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri, Erişim: <http://www.ihm.8m.com/d.1.irayt.htm>

⁴³ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.208

⁴⁴ Atalay Yörükoğlu, “Gençlik Çağı”, Özgür Yayınları, 12.Basım, İstanbul, Mart 2004, s.277

Cinsel kimlik çok erken çocukluk yaşantıları sırasında o kadar kökleşir ki, farklı dönemlerde stres yaşansa bile, pek çok kişi kendi cinsel kimliği konusunda herhangi bir kuşku yaşamaz. Cinsel kimlik veya cinsel eğilim cinsel açıdan seçilen eşin cinsiyeti ile ilgili tercihtir. Bir erkek, onu bir kadın gibi görmeden bir başka erkeği çekici bulabilir. Aynı durum bir kadın için de geçerli olabilir.

Türkiye’de pek fazla gündeme gelmemekle beraber birçok ülkede eşcinsellere karşı yapılan ayrımcılığı engellemek için yasal önlemler alınmaktadır. Güney Afrika, Ekvator, Avustralya'nın pek çok eyaleti, Kanada ve Brezilya cinsel yönelimle ilgili yapılan ayrımcılığı önlemeye dönük maddelere anayasalarında yer vermektedir.⁴⁵

2.2. Farklılığın Dış Boyutları

Farklılığın dış boyutları, iç boyutlara göre daha az göze çarpar ve insan hayatını etkileme gücü daha az değişkendir. Kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim farklılığının dış boyutlarıdır. Dış boyutların daha bireyselleşmiş olduğunu söyleyebiliriz. Dış boyutlar, hayat boyunca yitirilen, kazanılan ve/veya uyumlaştırılan farklılıklardır. Bir başka deyişle, kontrol veya seçimin bir ürünüdür.

İç ve dış boyutlar, birçok farklı kombinasyonlar yaratmak için dinamik olarak etkileşim içindedirler. Bu etkileşim, bireylerin imajını, değerlerini, amaçlarını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını belirler. Her iki boyut da bireylerin farklılık kimliklerini tanımlamakta ve başkaları tarafından nasıl algılandığını ve davranıldığını etkilemektedir.

2.2.1. Kişilik

Kişilik, yetenek ve özellikleriyle toplumsal yaşamda etkili olan insanı, kendine özgü ve benzersiz bir varlık olarak dile getiren kavram. En genel anlamda kişilik,

⁴⁵ Aksu, A.g.e., ss.40-41

bilinçli bir insanın kendini (ben) benzersiz ve süregen bir özne olarak kavrama işlemini dile getirir.⁴⁶

Kişilik; doğum öncesinden başlayarak, doğum sonrası çevre ve aile içi etkileşimle devam ederek, sosyal çevre ve eğitimle bütünleşen ölüncüye kadar devam eden fiziksel, bilişsel ve duyuşsal olarak bir araya gelmiş insan organizmasının yaşama yansıyan, birey olarak kendine has özelliklerin toplamıdır.⁴⁷

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır.⁴⁸

Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir. Goldberg (1981), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik kavramının bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Bu boyutları betimleyen Türkçedeki tipik davranışsal sıfatlar şöyledir.⁴⁹

- Dışadönüklük: Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)
- Açıklık: Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan) geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)
- Duygusal denge: Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)
- Geçimlilik: Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimî anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)

⁴⁶ *Büyük Larousse*, s. 3148

⁴⁷ Şenay Yapıcı, Mehmet Yapıcı, *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*, Anı Yayıncılık, Ankara 2005, s.27

⁴⁸ Atilla Yelboğa, "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006, s.198

⁴⁹ Yelboğa, A.g.e., s.199

- Sorumluluk: Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plânsız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan)

2.2.2. Kültür

Çalışanlar arasındaki farklılıkları tanımlarken belki de üzerinde en çok durulması gereken farklılık unsuru, kültürel farklılıklardır. Özellikle küresel işletmeler söz konusu olduğunda, kültürel farklılıklar ve bunların etkin yönetimi yöneticilerin büyük bir titizlikle eğilmeleri gereken bir konu olmaktadır. Çünkü daha önce de ifade edildiği gibi küresel işletmelerin en önemli özelliği işgücünün farklı milletlerden, farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşmasıdır. Çok farklı kültürlerden insanların bir arada olduğu küresel bir işletme için, her bir kültürün özelliklerini bilmek ve bu farklı kültürlerden oluşan işgücünden ortak bir işletme kültürü yaratmak elbette ki çok da kolay olmayacaktır.

Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “Dar görüşlülük” (parochialism) şeklinde açıklanan bu yaklaşım, kişinin sadece içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır. Kuşkusuz böylesi yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. “Dar görüşlülük” tuzağına düşmüş bir yönetim, farklı kültürden insanların farklı yaşama ve çalışma biçimleri olabileceğini kavrayamamakta, bu farklılıkların ciddi sonuçlar yaratabileceğini de görememektedir. Yönetimdeki birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde “kültürel dar görüşlülük” görülmektedir.⁵⁰ Aksine bazı çalışmalar (Abrott v.d 1992 , Whipple ve Swords,1992 gibi) kültürün işletme yöneticilerinin ahlaki inanış, tutum, algı ve davranışlarını etkilediği hipotezini desteklememektedir. Hızlı iletişim kanalları ve globalleşen iş yaşam koşulları giderek homojenleşen bugünün endüstrileşmiş toplumunda, bireyler varlığını sürdürmek için, kendi kültürlerinden bağımsız olarak endüstriyel tutumlara uyum göstermeye zorlanmaktadır.

⁵⁰ Ünsal, Sıgır, “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, Sayı:9, 2006/1, s.31

Kültürlerarası farklılıklar üzerinde odaklanan diğer araştırmalar, Hall, Hampton-Turner, Trompenaars, Tayeb (1988) ve Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bunlardan en geniş kapsamlısı ve en çok ilgi goreni Hofstede'in (1980) araştırmasıdır.⁵¹

Hofstede'in ulusal kültürü tanımladığı terminolojisi birbirinden bağımsız dört değişkenden oluşmaktadır.⁵²

- Geniş –Dar Gc Mesafesi (Aralığı)
- Bireysellik –Toplumsallık
- Belirsizlikten Kaçış
- Erkeklik-Dişilik

Gc mesafesi, toplumlarda ve örgütlerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşişsizliğin ne lde kabul edilebilir olduğunu ve bir örgütte nispeten gcsz bireylerin, gücün eşiş olarak dağıtılmadığına inanmamaları ile oluşan nispi bir uzaklığı ifade etmektedir.⁵³

Bireycilik-toplumculuk boyutunun “bireycilik” yönü kişilerin kendilerine ve yakınlarına bakmakla yükümlü olduğunu; “toplumculuk” yönü ise, sık örülmüş bir toplumsal yapıda belirli grupların (akraba, klan, örgüt) kendilerine bakmakla yükümlü olduğu ve karşılığında bağlılığın belirlendiği bir düşünceyi yansıtılmaktadır.⁵⁴

Belirsizlikten kaçma bir toplumun belirsiz durumlar tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir toplum çalışma koşullarında denge, formal kurallar, farklı düşünce ve davranışları reddetme, kesin doğruları tanımlama ve uzmanlaşma kabul ederek belirsizlikten kaçmaktadır. Belirsizlikten kaçan toplumlarda yüksek anksiyete ve saldırganlık da gözlenmektedir. Örneğin zayıf bir belirsizlikten kaçma düşüncesi olarak hayatta risk almaya yatkınlık; gcl bir belirsizlikten kaçma düşüncesi olarak “hayatta en önemli şey güvenliktir” tümceleri verilmektedir. Yine

⁵¹Canan Ay, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı: 2, Manisa 2005, ss.36-38

⁵² Geert Hofstede, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, Journal of International Business Studies, Vol.14, No.2, Special Issue on Cross-Cultural Management, Autumn, 1983, s.78

⁵³ Hüseyin Altay, “Gc Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma zellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 9, Sayı:1, Isparta, 2004, s.304

⁵⁴ Hofstede, A.g.e., s.79

Hofstede'nin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır.⁵⁵ Örneğin, ülkemizde yaygın bir uygulama olan yaşam boyu istihdam belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur.

Erkeklik-dişilik boyutunda yer alan erkeksi kültürler, hayatın daha fazla güç, zenginlik ve statü gibi bağımsızlık ve başarı yönü öne çıkarken kadınsı kültürler daha fazla hayatın kalitesine, değer bağımlılığına, ilişkilere ve diğer insanların zenginliğini öne çıkarmaktadır. Girişken cesaretli ve maddi başarı için çalışan erkeksi kültürde, insanların kendi işlerini bağımsız olarak gerçekleştirmek istemelerinden dolayı başkalarına güvenmek başarısızlık olarak düşünülür, kurumlara güvenmek ve ya kurumsal destek tercih edilir.⁵⁶

Kültür, gerek toplum gerekse örgütler açısından göz ardı edilemeyecek faktörlerden birisidir. Özellikle çağdaş işletme yönetiminin inceleme alanları içerisinde önemli bir girdidir. Kültürün, örgütleri saran çevre şartlarının en önemlilerinden biri olması nedeniyle, bu çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, kültürel anlamda çevreye uyum sağlamaları bir zorunluluktur. Bu anlamda kültürün, işletmeye zarar veren bir unsur olmaktan çok, verimliliği arttırmak için kullanılan önemli bir araç olduğu ifade edilebilir. Bireylerin davranışları üzerinde etkili olan ve kişiliğini şekillendiren kültür, yönetim üzerinde de etkili olmaktadır. Özellikle işletmelerin uluslararası boyut kazanması, iş yapılan uluslararası arenadaki sosyal ve kültürel çevre ile çalışanları tanıma zorunluluğunu daha da artırmıştır. Günümüzde yöneticiler, çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, yönettikleri kişilerin davranışlarının farkında olmak ve iş dünyasında buna göre strateji geliştirmek istemektedirler. Çalışanların davranışlarının önceden tahmin edilebilmesi, toplumun ve çalışanların özelliklerinin bilinmesi, o toplumun ve toplumun bulunduğu çevrenin kültürel yapısının özümsemiyle mümkün olur. Bu sebeple kültürün yönetim üzerindeki etkisini günümüz yönetim bilimcileri, “yönetim kültüre bağlıdır” sözüyle ifade ederken, yönetim uygulamalarının farklı toplum ve çevrelerde farklı olacağı düşüncesini de paylaşmaktadırlar.⁵⁷

⁵⁵ Hofstede, A.g.e., s.83

⁵⁶ Altay, A.g.e., s.305

⁵⁷ İrfan Çağlar, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:3, Ankara 2001, ss.131-132

Son yıllarda kültürel farklılıklara duyarlı yönetim modellerine yönelik araştırmalarda bir artış gözlenmektedir. Bu gelişmenin temelinde pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çok kültürlü bir nitelik kazanması, küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi, çokuluslu işletme etkinliklerinin yaygınlaşması ve bu işletmelerin sınır ötesi uygulamalarını standartlaştırma çabaları, giderek daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkarak çok kültürlü bir işgücü yapısı ile karşı karşıya kalması ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürel engellerle mücadele etme gereği duyması gibi nedenler yatmaktadır.⁵⁸

Örgütlerde kültürel farklılıktan kaynaklanan bireysel ya da gruba özgü özelliklerin, işgörenlerin kimlik duygularını ve diğerlerini algılama şekillerini etkileyebileceği gibi, yönetim tarzında, örgütsel davranış kalıplarında ve iletişim şekillerindeki farklılıklar da çoğunlukla kültürel etkilere dayandırılabilir.

Kültürel farklılıkların yönetimi ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanmadır.⁵⁹

2.2.3. Eğitim Düzeyi

Eğitimin insan gücü verimliliğini artırmadaki rolü ile ilgili yapılan bütün araştırmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe verimliliğinde arttığı görülmektedir. Eğitim, bireyin gerekli bilgi, beceri, deney ve değerleri elde etmeleri ve kişiliklerini geliştirebilmeleri amacıyla sürdürülen etkinlik⁶⁰ ya da bireyin bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yeteneklerinin kendisi ve mensup olduğu toplum için en uygun şekilde gelişmesi oluşumu⁶¹ olarak tanımlanmaktadır.

Eğitim bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ölene kadar süren çok kapsamlı bir süreçtir. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek,

⁵⁸ Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme”, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Şubat 2005, s.4

⁵⁹ Seymen, A.g.e., ss.6-10

⁶⁰ *Temel Britanica*, s. 65

⁶¹ Hasan Tan, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Teori ve Uygulama*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1992, s.53

konusmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri kazanır. Daha sonra bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim alır. Bireyin işinin sona erdiği yani emekli olduğu yerde eğitim bitmiş olmaz. Bu noktadan sonra kişi yeni ilgiler geliştirerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır.⁶²

Her toplumda özel bir önemi olan eğitim, bir yandan geçmişe bakmayı, ama ona takılmamayı, öbür yandan geleceğe bakarak, insanın yaratıcılığını geliştiren, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır.

Dünya; değişik insanların, farklı sosyal ve kültürel gereksinmelerin, yeni yaşam tarzları ve farklı alışkanlıklarının giderek çeşitlendiği ve farklılaştığı bir yaşama doğru kaymaktadır. Giderek farklılaşan ve dağılma eğilimi gösteren toplumsal çevrenin bütünlüğünü koruma ve sürdürme sorunu ortaya çıkmaktadır. Ancak bütünleşme ve farklılaşma ters işleyen süreçlerdir. Yani farklılaşma arttıkça bütünlüğü sağlamak da zorlaşacaktır. Kültürel açıdan bakıldığında da küreselleşme iki zıt olguyu bir arada tutmaktadır. Dünya bir yandan giderek farklılaşırken, öte yandan bu farklılaşma ya da dağılma eğilimini dizginlemeye çalışılmaktadır. Bir yandan toplumların yaşam biçimleri artan oranda birbirine benzer hale gelirken, diğer yandan farklılaşma ile toplumun çoklu kimlikleri ve özellikleri öne çıkmaktadır. Eğitim, bu iki zıt olguyu dengeleyecek, öncelikle toplumun uyumlaştırıcı bir kurumu olmalıdır. Eğitim programları insan ve toplumların birbirlerini daha fazla tanımaları ve birbirleri hakkında daha çok şey öğrenmelerini sağlayacak biçimde yeniden düzenlenmelidir. Birbirini tanıma arttıkça, zamanla “biz” ve “onlar” arası ayırımın azalacağı bilinmektedir. Yinede fiziksel mesafeler kapansa ve insanlar bedenlen bir araya gelse de ruhen birbirlerine yabancılaşacakları düşüncesi ağır basmaktadır. İnsanlar, dünyanın her yerinde farklılıklarıyla birlikte bir arada yaşamının asgari koşullarını belki bulacak ve belki de bütünlük bir ölçüde sağlanmaya çalışılacaktır. Bu sakıncayı bir ölçüde gidermek, insanların ruhsal, duygusal ve benlik zekâlarının güçlendirilmesini gerektirecektir. Bu

⁶² Bülent Gürçan, *Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005, ss.15-16

yüzden söz konusu alanlara gelecekte daha çok yer verilmesi, eğitimin gereklerinden biri olabilecektir.⁶³

Eğitim düzeyi bireyin yaşam süreci boyunca elde ettiği eğitim seviyesini ifade eden bir kavram olup doğal olarak bireyden bireye farklılık göstermektedir.

Örgütlerde birbirinden farklı eğitim düzeylerinde bireyler çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi bu bireyler arasındaki eğitim düzeyi farklılığının örgüte etkilerini incelemektedir.

2.2.4. Din

Din, toplumu ayakta tutan aile, ahlak, hukuk, ekonomi, eğitim gibi sosyal kurumlardan birisidir. En ilkelinden en gelişmişine kadar bütün toplumlarda din kurumu bulunmaktadır. Dinin toplumda başlıca iki fonksiyonu vardır. Birisi toplumda birlik ve bütünlüğü sağlamak, ikincisi ise toplumsal kontrol görevi yapmaktır.

Milletlerin oluşmasında dinlerin önemli bir rolü vardır. Örneğin; Alman milletinin oluşmasında Protestanlık, Fransız milletinin oluşmasında Katoliklik, Türk milletinin oluşmasında İslâmiyet önemli bir rol oynamıştır. Bunun kanıtı olarak Anadolu'da yaşayan ve Türkçe konuşan fakat Hıristiyan olanlar Rum kabul edilerek Yunanistan'a gönderilirken, hiç Türkçe bilmedikleri halde Müslüman oldukları için Türk kabul edilerek Anadolu'ya yerleştirilenler gösterilebilmektedir.⁶⁴

Din, insanla beraber var olmuş, insanla beraber var olmakta ve var olacak bir kurumdur. İnsanlık tarihinde ne kadar gerilere gidilirse gidilsin, dini inançlardan yoksun bir topluma rastlanmamaktadır. Tarihi devrelerde olduğu kadar, tarih öncesinde de insanoğlunun bazı inançlara sahip olarak yaşadığı, yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır.⁶⁵

⁶³ Refik Balay, "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl:2004, cilt:37, sayı:2, no:61-82, ss.78-79

⁶⁴ İbrahim Arslanoğlu, "Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, ss.14-15

⁶⁵ Yaşar Kalafat, "Geçmişten Günümüze Türklere Din ve İlgili Bazı Meseleleri", Erişim: http://turkoloji.cu.edu.tr/ HALKBILIM/kalafat_02.pdf

Toplumsal açıdan bakıldığında din, geleneksel kural ve uygulamaları, bireyleri etkileyen bir üst yapı kurumudur. Bireyin bir dini, herhangi bir derecede benimseme veya benimsememe şeklindeki değerlendirmesinin ifadesi “Dini Yönelim” olarak tanımlanabilir. Yani dini yönelim, insanın dinle ilgili psikolojik yönelimi, onun inanç dünyasıdır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir. Dini yönelim dinlerdeki Tanrı ve ahret anlayışı ile birlikte ele alındığında üç önemli faktör öne çıkmaktadır:⁶⁶

- Dini düşünce ve inanç,
- Dini davranışlar ve ibadet
- İlk iki faktörle ilişkili olarak kişinin duyguları ve ileriye yönelik karşılık beklentisi.

Aslında kişinin dini yönelimi, yani dindarlığı bu temel faktörler üzerine kuruludur.

Din, düşünsel farklılıkları, içtihadî, mezhebi ve dinî farklılıkları da meşrulaştırır. Esasında bu farklılıklar toplumsal ilişkilerde, hatta toplumlararası ilişkilerde belirleyici faktörlerden biri olan toplumsal eşitsizlik kavramını ön plâna çıkarmaktadır. Bu kavram, toplumda var olan cinsiyet, servet, ırk, renk, sınıf, statü, itibar, tabaka, gelir durumu, eğitim durumu gibi farklılıklar düzleminde kendini gösteren eşit olmama durumlarını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle toplum içinde yer alan bir grup veya gruplar içindeki farklı bireylere eşit olmayan ödül ya da fırsatlar sunmayı ifade etmek için kullanılan bir terimdir.⁶⁷ Bu açıdan bakıldığında din, toplum içindeki farklı din, mezhep, inanç veya kesimlerin varlığını meşrulaştırmakta ve böylece toplumsal uzlaşma ve bütünleşmeye katkıda bulunmaktadır.

Dinin, toplumsal eşitsizlikleri meşrulaştırması, onun olası veya olan olumsuz sonuçlarını veya boyutlarını da onaylaması veya meşrulaştırması anlamına gelmemektedir. İnsanların ırk, renk, din, dil, cinsiyet, zekâ, yetenek, servet, güç, statü, meslek gibi yönlerden farklı oldukları, eşit olmadıkları bilinmekte ve din ise bu durumu anlamlandırarak izah etmektedir. Ancak dinin, insanların bu eşitsizliklerden

⁶⁶ Yıldız Kuzgun, Seher A. Sevim, “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 1, Ankara,2004, s.18

⁶⁷ Ender Okumuş, “Toplumsal Eşitsizliklerin Meşruiyet Kazanmasında Din”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi, Sayı:1, Sivas, Eylül 2003, s.52

yararlanarak adaletsizlik yapmalarını, birbirlerini ezmelerini, birbirlerine kötü muamelelerde bulunmalarını, bazılarının diğerlerini aşağılamalarını, köleleştirmelerini, hor ve hakir görmelerini meşrulaştırmadığı da görülmektedir.⁶⁸

Bu bağlamda, dinin ırk, dil, cinsiyet vs. farklılıklarına getirdiği izah, hem o farklılığı meşrulaştırmakta, hem de o farklılığın nasıl anlaşılması gerektiği konusunda açıklık getirmektedir.

2.2.5. Engellilik

Engelli insan; biyolojik, fizyolojik ve sosyal yeteneklerde eksiklikleri olan kişidir. Dünya nüfusunun yaklaşık % 10'unu oluşturan engellilerin ekonomik ve sosyal yaşama katılımları tüm ülkelerde üzerinde durulan bir husustur.⁶⁹

İş hayatında örgütlerin maliyet, verimlilik, kar gibi kaygılarla biyolojik, fizyolojik veya sosyal yeteneklerde eksiklikleri olan engelli çalışanlara yönelik ayrımcılık uyguladıkları bilinmektedir. Araştırmalara göre engelli çalışanlar arasında iş bırakma ve kazanç oranı engelli olmayanlara göre daha azdır. Engelli çalışanlar arasında işe yüksek bağlılık bulunmakta, iş performansları orta seviyede ya da üstünde yer almakta; engelli çalışanların işyerindeki varlığı diğer çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.⁷⁰

Farklıkların yönetimi bağlamında “engelli” ile “engel” arasındaki farkı karıştırmamak gerekir. Örneğin dünyaca ünlü fizik profesörü Stephan Hawking engelli birisi olmasına karşın bu durum, onun şu anki konumuna gelmesine ve dünyanın önde gelen bilim adamlarından birisi olmasına engel oluşturmamıştır. Aynı biçimde görme engelli kişiler, futbol topunun içerisine zil veya çingirak koyarak futbol oynayabilmektedirler. Dolayısıyla üretimde kas gücünün yerini teknolojinin alması ile beraber engelli insanlara daha fazla iş olanakları doğmaktadır. Yöneticiler, günümüz

⁶⁸ Okumuş, A.g.e., s.57

⁶⁹ Memduhoğlu, A.g.e., s.63

⁷⁰ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s. 212

gereksinimlerine ve koşullarına uyarak fiziksel yetenek farklılığına yönelik özel bir yönetim anlayışı kazanmak ve uygulamak zorundadırlar.⁷¹

Engelli nüfus genelde toplumların ekonomik gelişmişliğine paralel olarak artış ve azalış gösterir. Gelişmiş ülkelerde oran olarak az iken, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde bu oran daha yüksektir. Doğal olarak bunun sebeplerinin başında eğitim ve sağlık gelmektedir.⁷²

Engellilik en temelde doğuştan ya da doğum sırasında oluşmasına ve sonradan kazanılmasına göre ikiye ayrılır. Doğuştan ya da doğum sırasında oluşan engellilik durumunda akraba evlilikleri, genetik faktörler, sağlık yetersizliği, ya da adaylarının bu konuda eğitimlerinin yetersiz olması, özellikle toplumlarda annelik yaşının küçüklüğü, doğum öncesi sağlık kontrollerinin yetersizliği, doğum sırasında çocuk ve annenin bazı risklerle karşı karşıya kalması ve uzman sağlık personelinin bulunmaması, bulaşıcı hastalıklar, çeşitli çocuk hastalıktan, ateşlenme ve benzeri doğum öncesi ve doğum sırasında ortaya çıkan bu gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Doğumdan sonra ortaya çıkan engelliliğe yol açan faktörler olarak ise kazalar, hastalıklar ve doğal afetler olarak sayılabilmektedir. Engellilik, yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel etmenlere bağlı olarak özürülük ve sakatlık sonucu oluşan, o birey için normal olan bir işlevin yerine getirilememesi, tamamlanamaması ya da eksik kalmasıdır. Engellilik toplum düzeyinde olup sakatlık sonucu kişinin toplum içindeki rolünü gerçekleştirememesidir. Şu şekilde sınıflandırılabilmektedir:⁷³

- Oryantasyonla ilgili engellilikler.
- Fizikî bağımlılık yaratan engellilikler.
- Hareketle ilgili engellilikler.
- Çalışma ya da iş hayatı ile ilgili engellilikler.
- Sosyal durum ve entegrasyonla ilgili engellilikler.
- Ekonomik yeterliliği önleyen engellilikler.

⁷¹ Begeç, A.g.e., s.19

⁷² Ercan Baldemir, “Engellilerin Sosyo-Ekonomik Durumları Üzerine Bir Araştırma (Muğla Örneği)”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı: 1, Isparta 2007, s.118

⁷³ Ersin Uskun v.d., “Isparta İlinde Özürülük, Sakatlık ve Engellilik Epidemiyolojisi”, Sağlık ve Toplum Dergisi, Yıl: (15), Sayı:1, İstanbul 2005, s.6

- Diğerleri.

Bireyin fiziksel işlevlerindeki bozukluk ve bunların hareket yeteneğinde yarattığı eksiklik ve güçlük, onu toplumun diğer bireylerinden farklı kılar. Bu farklılık engellilerin yaşadığı ayrımcılığın da asıl nedenidir. Bilindiği gibi her türlü ayrımcılığın temelinde farklı olmak, yani "alışılmamış özelliklere" sahip olmak vardır. Fiziksel işlevlerdeki bozukluklar ve bunların hareket yeteneği üzerinde yarattığı sınırlamalar bireyi toplumdan uzaklaştırır. Toplumsal destek sistemlerinin yetersizliği, toplumun dışlayıcı tutum ve davranışları da engelli bireyin topluma eşit bireyler olarak katılmasını önlemektedir.⁷⁴

Çalışma hayatında engellilik, cinsiyet dışında ayrımcılığın yapıldığı boyutlardan biridir. Türkiye’de istihdam açısından engelliliğin niteliğine göre iş yaşamında getirdiği sınırlılıklar işletmeleri engelli çalışan almaktan kaçınmaya yol açmaktadır. Bu ve benzeri problemlerin önlenmesi amacıyla 4857 sayılı yeni İş Kanununda yasal düzenlemeler getirilmiştir. İlgili kanununda elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü çalıştırılması zorunludur. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı % 6’dır. Ancak özürlüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz.⁷⁵

Üretimde kas gücünün yerini teknolojinin alması ile beraber engelli insanlara daha fazla iş olanakları doğmaktadır. Özellikle internet ve bilgisayar gibi yeni teknolojilerin gelişmesi engelli insanların iş yaşamına katılımlarına olanak sağlamaktadır. Yöneticiler, günümüz gereksinimlerine ve koşullarına uyarak engelli insanların farklılığına yönelik özel bir yönetim anlayışı kazanılmalı ve uygulanmalıdır.

2.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları

Örgütsel boyutlar iç ve dış boyutlara oranla en dış halkayı oluşturmaktadır. Bireyleri daha az etkilemektedir. Örgütsel boyutlar işletme tarafından

⁷⁴ Kasım Karataş, “Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları Bir Sosyal Politika Yaklaşımı”, Ufku Ötesi Bilim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ankara, Kasım, 2002, s.2

⁷⁵ 4857 Sayılı İş Kanunu”, Erişim: <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>

oluşturulmaktadır. Örgütsel boyutlar işletme içinde bir takım farklılıklar gösterdiği gibi işletmeler arası da bir takım farklılıklar olabilir. Örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi, ön plâna çıkan farklılık boyutlarıdır.

2.3.1.Örgütsel Rol Ve Statü

Bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların bireyden çok ve grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgütün yapısı, bu grupların faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır.⁷⁶

Örgütsel rol çalışanların örgütteki rol ve varlığını niteleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Rol, sosyolojide çok sık kullanılan esas terimlerden biri olarak dinamik bir kavramdır. Bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belli bir statü tarafından ifade edilen özellikli haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleri olarak açıklanabilir. Sosyal hayatta mevcut olan her bir statüye ait bir dizi davranış beklentileri vardır. Bu beklentiler, hem o rolü uygulayan şahıs hem de toplum için aynıdır. Tavır kavramı ise, inançların, duyguların ve niyetlerin bir karışımı olarak tanımlanmaktadır. Böylece belirli bir rol, belirli bir statünün tüm kültürel özellikleriyle bütünleşmektedir.⁷⁷

Statü terimi ne sadece yüksek saygınlık ve mevkiye ne de bireyin kendi hakkındaki öznel görüşüne işaret eder. Kişinin kendi sosyal statüsüne ilişkin öznel değerlendirmesi nesnel ölçütlerle değerlendirildiğinde doğru ve yanlıgılı olabilir. Sosyal statü, kişinin çevresindekilerin, toplum içinde ona nesnel olarak uygun gördükleri mevki veya pozisyonudur. Toplumsal yapıda herkesin birden fazla statüsü vardır. Statü ikiye ayrılır:

Verilmiş (atfedilen) statü, toplumun bireye uyguladığı değerlendirme ölçütlerinin varlığına işaret eder. Burada bireyin kendi statüsü üzerinde yapabileceği bir

⁷⁶ Tamer, Koçel, *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*, Arıkan, İstanbul 2007, s. 22

⁷⁷ Mehmet Cüneyt Birkök, "Sosyal Rol ve İş Bölümü", Erişim: <http://birkok.net/file.php/2/yayin/SOSROLIB.pdf>, s.2

şey yoktur. En açık ölçeği soy ölçütüdür.⁷⁸ Bireyin herhangi bir girişimine, yeteneğine gerek olmadan elde edilmiştir. Örneğin; ailede kız ya da erkek çocuk olmak, belli bir ırka mensup olmak, yoksul bir ailede doğmak gibi.⁷⁹

Başarılan (kazanılan) statü ise, bireyin sosyal açıdan değerlendirilen, çabalarının sonuçlarına işaret eder.⁸⁰ Belli bir girişim sonucu ve kişisel yetenekler yoluyla elde edilen statüdür. Kişinin seçtiği meslekteki başarısı onun kazanılan statüsüne işaret etmektedir.⁸¹

Statünün anlamı kültürler arasında farklılık göstermektedir. Bazı toplumlarda statü, kişinin atalarının geliri veya rütbelerinin sonucu olarak miras kalır. Diğerlerinde ise bireysel ve profesyonel başarılar aracılığıyla kazanılır. Bazı Avrupa ülkelerinde asalet üyeliği ve sadece bireysel başarılarla kıyasla daha yüksek bir statü sağlamakta, yalnızca gelirin miras kaldığı kişiler ise hor görülmektedir. Ayrıca ABD'de çok başarılı girişimciler şerefendirilmekte ve bu ailelerin çocukları aynı başarıyı göstermediklerinde ise hor görülmektedir.

Japonya'da kişinin statüsü, bağlı olduğu grubun statüsüne dayanmaktadır. Japon çalışanları çoğu kez sadece isimleriyle değil, aynı zamanda şirketle olan yakın ilişkilerine göre işe kabul edilirler. Tokyo Üniversitesi gibi elit üniversitelere devam etme ve Toyota şirketi veya Maliye Bakanlığı gibi seçkin kurumlarda istihdam edilme Japon toplumlarında yüksek bir statü olarak kabul görmektedir. Almanya'da eğitimle ilgili başarılar yüksek bir değere sahiptir. Bu yüzden uygun bir derece alan Alman yöneticiler doktor unvanını almayı beklemektedirler. Hindistan'da statü ise bireyin içinde bulunduğu kastla belirlenir. Hint sosyal hiyerarşisinin dayandığı Kast sistemi toplumu Brahmanlar, askerler, tacirler ve çiftçi ve işçiler olmak üzere dört gruba ayırmaktadır. Pis ve hoş olmayan işlerde çalışanlarla konuşulmaz. Hinduculuğa göre birinin içinde bulunduğu kast, onun önceki yaşamında sergilediği faziletleri veya

⁷⁸ Joseph Fichter, *Sosyoloji Nedir?* Çeviren: Nilgün Çelebi Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya 1990, s.28

⁷⁹ Müzeyyen Gönüllü, "Grup ve Grup Yapısı", Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt:2, Sayı:1, Sivas 2000, s.194-195

⁸⁰ Fichter, A.g.e., s.28

⁸¹ Gönüllü, A.g.e., s.195

olumsuzlukları yansıtır. Statünün nasıl kazanıldığıyla ilgili bu farklılıklar iş tutumlarına ve performansa da etkide bulunmaktadır.⁸²

En başarılı şirketlerin şehrin en prestijli semtinde yer almaları örgütsel statü açısından sahip olunan konuma örnek oluşturmaktadır.

2.3.2. Çalışma Biçimi

Son yıllarda gelişen yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi hızlandıran küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevi ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda birçok örgüt, esnekliği ve değişen şartlara uyumu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmiştir.

İşyerlerinde uygulanan yeni çalışma biçimleri morali yükseltmekte, verimliliği arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmaktadır. Yeni çalışma biçimlerinin uygulanması örgütlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verebilme amacını taşımakla beraber çalışanların özel yaşam-ış yaşamı dengesini kurabilmesini sağlayarak iş doyumunu artırmak, stresi azaltmak, verimliliği yükseltmek amaçlarına da hizmet etmektedir. Bu durum çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek, örgüte ve işe bağlılığı ve iş tatminini artırabilir, çalışanların örgüte sadakatini sağlayabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu, bu yeni çalışma biçimleriyle çalışan bireylerin, karşılaştıkları yeni ortam, iş çevresi ve iş süresini algılayış biçimlerinin, yeni çalışma biçimleriyle çalışmayı isteyip istemediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkileniyor olmasıdır. Çünkü yeni çalışma biçimlerine dönüşümü kabullenme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları karmaşıktır. Örneğin bir

⁸² Çiğdem Soyfahoğlu, Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Sayı: 1, Cilt: 7, Manisa 2005, s.79–80

araştırmada, iş üzerinde esnekleşme yönünde yapılacak değişimlere yaşlı çalışanların ve düşük eğitim seviyesine sahip olanların, yeni yetenek ve bilgiler gerektireceği düşüncesi ile karşı çıktığı, gençlerin ve yüksek eğitimlilerin, yeteneklerini geliştirme özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmaya göre ise yeni çalışma biçimlerinin aile ve iş dengesini kurmaya yardımcı olması nedeniyle kadınlar ve yaşlılar tarafından daha çok benimsendiği, gençlerin ise iş bulmanın daha da kolaylaştığı düşüncesiyle olumlu karşıladığı tespit edilmiştir.⁸³

2.3.3. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi örgütlerde çalışanların değişik gelir seviyesine sahip olmasıyla açıklanabilen bir farklılık boyutu olarak ele alınabilir. Çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim, bölüm vb. unsurlar gelir düzeyinde etkili olmaktadır. Aynı sektör içinde farklı ücret sistemleri uygulandığı gibi sektörler arasında da farklı ücret politikaları görülmektedir.

Örgütler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygularlar. Yazında örgütsel açıdan farklılığa yol açan ücretleme sistemlerinin üç ana grupta toplandığı görülmektedir:

a- Ana-Baz Ücret Sistemleri; Bu ücret sistemleri diğer bütün sistemlerin hemen hemen temelini oluşturmakta ve üç ana bölümde incelenebilmektedir:⁸⁴

- Zamana Göre Ücret Sistemi; Bu sistemde zaman unsuru önemli rol oynamaktadır. Buradaki zaman unsuru; işçi, saat başına gündelik, haftalık, aylık olarak önceden tespit edilen bir ücreti alır. Ücret daima sabit kalır. İşgörenin verimi artarsa bu artış nedeniyle işletme üstünlük sağlar, fakat bu menfaat işçiye yansıtılmaz.
- Parça Başına Ücret Sistemi; Bu sistemde ücret, herhangi bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre

⁸³ Özlem Çakır, “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir, Erişim: <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

⁸⁴ Hüseyin Fazlı Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 18, Güz- 2006, s.96

hesaplanmaktadır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret almaktadır.

- Götürü Ücret Sistemi; Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt etmekte ve ücret bu zaman üzerinden hesap edilmektedir. Eğer üretim, önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise, işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirtilen düzeyi aştığında, işgörene hiçbir fazla ücret ödenmemektedir.

b- Özendirici (Teşvik Edici, Primli) Ücret Sistemleri; Özendirici ücret sistemlerinin hedefi örgütün amacının gerçekleştirilmesi için parasal özendirme yoluyla, baz ücret ve maaşların dışında ve üstünde ücret ödeyerek, işgörenin motivasyonunu olumlu yönde artırmaktır. Özendirici ücret sistemleri üç ana-baz ücret sisteminin bir tanesine dayanır. Bütün bu primli sistemlerde ücret, bazı zaman veya parça başına göre belirlenir ve üretim belirli düzeyleri aştığında, işçiye prim olarak ek bir ücret verilir. Üretimin belirli düzeyde olması durumunda ödenen primin hesaplanmasında birbirinden farklı çeşitli yöntemler kullanılır. Yazında öne çıkan yöntemler arasında Halsey sistemi, Rowan sistemi, Bedeaux sistemi, Taylor sistemi, Gant sistemi ve Emerson sistemi bulunmaktadır.

c- Çalışanların Kârdan Pay Alması veya Kâra Katılma; Kâra katılma iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır.

Kurumların ücret ve ödüllendirme stratejilerinden farklı beklentileri bulunmaktadır. İstenen nitelikteki kişilerin şirkete çekilebilmesi ve sonrasında elde tutulabilmesi ilk beklenti, ücret stratejisinin maliyeti yönetebilen ve kontrol edebilen bir yapıya sahip olması ikinci beklenti, çalışanların daha iyi performans sergilemeleri konusunda motivasyon unsuru oluşturması da diğer bir beklenti olarak sıralanabilmektedir.

3. FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

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 çevrelerce, “Kuramsal çerçevelerden yoksun bakir bir alan” şeklinde tanımlanan farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişebilmesi için, bu disiplinler arasında işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır.⁸⁵

Bu işbirliğinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi, konu ile ilgili kuramsal zeminin zenginleşmesine fayda sağlayabilir.

Bu anlayıştan hareketle, çalışmamızda *farklılık* olgusuna ve *farklılıkların yönetimi anlayışına* temel oluşturduğu düşünülen bazı kuram ve yaklaşımlara yer verilmektedir. *Sosyal kimlik kuramı*, *benzerlik-çekim yaklaşımı*, *bilgi işleme yaklaşımı*, *örgütsel demografi* ve *ilişkisel demografi* şeklinde sıralanabilen bu kuramlar ve

⁸⁵Bruce Barry, Thomas S. Bateman, “A social trap analysis of the management of diversity. Academy of Management Review”, Vol. 21, No.3, 1996, s.758

yaklaşımlar, farklılıkların süreç içindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olan kuramsal yaklaşımlar olarak kabul edilmektedir.⁸⁶

3.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik; “Kişilerin, grupların, toplum veya toplulukların ‘Kimsiniz, kimlersiniz?’ sorusuna verdikleri yanıt ya da yanıtlardır. Bu sorulara verilen yanıtlar; bir yandan kimlerden olduğumuzu, diğer yandan kimlerden olmadığımızı içermektedir.⁸⁷

Kimlik; insanın kendisini sosyal dünyasında nasıl tanımladığını ve nasıl konumlandığını, onun *kim olduğunu* ve *nerede durduğunu* yansıtmaktadır. “Bir birey veya grubun, diğer birey veya gruplardan farklılaşan özelliklerinin bütünü” şeklinde tanımlanabilen kimliğin tanımı, daima bir *diğerine* göre yapılır. Başka bir deyişle kimlik tanımı; “Diğerinden, ötekinden geçer” 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 karşımızda, sıcak veya soğuk, yakın veya uzak olarak dünyada yer almaktadır.⁸⁸

Kimlik kavramımız, kendimiz ve diğerleri için kim olduğumuzu kapsadığı ölçüde bireysel ve sosyal yanlar taşır. Bazı araştırmacılar kimliğin bu iki kutupluğunu, bireysel kimlik ve sosyal kimlik ayrımıyla belirtmeye çalışmışlardır. Kimliğin sosyal veya kolektif boyutu, kim olduğumuzu değerlendirmemize yarayan aidiyet gruplarına

⁸⁶ Mannix, E., Neale, M. A. “What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations”, *Psychological Science in the Public Interest*. 2005, s.39

⁸⁷ Güvenç Bozkurt, *Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları*, Remzi Kitapevi, İstanbul 2003, s.3

⁸⁸ Olca Sürgevil, *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, 2008, s.33.34

referanslarını içerir. Bireyin bir gruba, bir sosyal kategoriye aidiyetinin tarzlarını tanımlar ve bireyin diğerlerinin beklentilerine cevap vermek için uyduğu roller bütününde tanımlanır. Sosyal kimlik, bireyin kendini sosyal bir çevreye göre tanımlamasını ve konumlamasını ifade etmektedir.⁸⁹

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.⁹⁰

1970'lerin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Kuramı, *grup üyeliği*, *grup süreçlerini* ve *gruplar arası ilişkileri* ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır⁹¹. 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. Olumlu sosyal kimlik ise, kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır.⁹²

Sosyal Kimlik Kuramı, sosyal psikolojinin "toplumsal" boyutunu aydınlatan bir kuramdır. Kuram, grubu, bireyin dışında var olan bir şey olarak değil, bireyin benlik-kavramının bir parçası olarak ele almaktadır.⁹³

3.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

⁸⁹ Bilgin, A.g.e., s.94

⁹⁰ Bilgin, A.g.e., s.97

⁹¹H.Andaç Demirtaş, “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, İletişim Araştırmaları, 2003 s.124

⁹² Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010, s.36

⁹³ Demirtaş, A.g.e., s.141

Sosyal Karşılaştırma Teorisi; Kutuplaşmaya sebep olan kişinin kendisiyle diğerleri arasında yaptığı kıyaslamadır. Eğer kutuplaşmanın temelinde olumlu değerlendirilen bir uca doğru kayması söz konusu ise bu olumlu değerlendirilen ucun daha da belirgin hale getirilmesi kıyasların miktarını aktaracaktır.⁹⁴

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.

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.⁹⁵

Sosyal karşılaştırma alanındaki ilk kuramsal çalışmalar, Festinger (1954) tarafından ortaya konmuştur. Festinger, insanların görüş ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip oldukları, bunun için diğer insanların görüş ve yetenekleriyle kendilerininkini karşılaştırdıkları varsayımından hareket eder Bu kurama göre, insanlarda; kendilerini ve kendi özelliklerini (fikirlerini, yeteneklerini, gelişmelerini vb.) değerlendirme yönünde, doğuştan gelen bir eğilim bulunmaktadır. İnsanlar bu değerlendirmeye ilişkin objektif bir bilgiye ulaşmaları mümkün olmadığı zaman, kendilerini “Kendilerine benzeyen” başkalarıyla karşılaştırmayı tercih etmektedirler. 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

⁹⁴ Sibel Arkonaç, *Grup İlişkileri*, Alfa Basımevi, İstanbul 1993, s.3

⁹⁵ Olca Sürgevil, “Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt. 11, 2008, s.114-115

olma yönünde çaba sarf ederler. Bu süreç, insanların kendilerine benzeyen diğerleri ile sürekli bir rekabet içinde olması ile sonuçlanır.⁹⁶

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, sahip olduğumuz tüm bilgiler, hatta fiziksel dünyaya ilişkin olanlar da, sosyal karşılaştırma yoluyla edinilmiştir. Bir bireyin, görüşlerinin doğruluğuna olan inancı, toplumsal görüş birliğinin ürünüdür. Sosyal karşılaştırma yoluyla, kendimizi tanır, inançlarımızın geçerliliğine ve uygulanabilirliğine olan güvenimizi kazanırız. Kendimizi, diğer insanlara ve genel olarak, dünyaya ilişkin algılarımızdan emin olabilmek için, sosyal karşılaştırma sürecine sokmaya güdülenmişizdir.⁹⁷

3.1.2. Sosyal Kategorileştirme Kuramı

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.⁹⁸ Grup kimliği ve birlik duygusu psikologlar tarafından bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Çoğu yönetici, üretimi ya da satışları arttırabilmek için gerekli olduğu düşüncesiyle takım ruhunu elde edebilmek amacıyla grup kimliğini ve birlik duygusunu desteklemektedir.⁹⁹

Sosyal kimlik kuramının önde gelen isimlerinden Tajfel ve Turner (1986); sosyal kategorileştirmeyi, insanların kendilerini de dâhil ettikleri bir iç grup ve karşılarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu kategorileştirmenin birinci işlevidir. 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

⁹⁶ Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.37

⁹⁷ Demirtaş, A.g.e., s.139

⁹⁸ Mannix, E. , Neale, M. A. A.g.e., s.41

⁹⁹ Fred E. Jandt, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviri: Levent Akın, Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2002, s.131

kimlik oluşturma peşindedir.¹⁰⁰Kategorileştirme, insanların kendilerini sosyal grup üyelikleri açısından tanımlamaları sürecidir. Bu, temel olarak bilişsel bir süreçtir.¹⁰¹

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 sistematikleştirmek ve insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkânı 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.¹⁰²

Sosyal kategorileştirmenin bu faydaları yanında yaratmış olduğu bazı olumsuz sonuçları da vardır. Sosyal kategorileştirme; grup içi benzerlikleri artırıp gruplar arası farklılıkları büyütürken 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 daha büyük görünmesine de neden olur.¹⁰³

İnsanları kategorilere ayırmanın en yaygın yolu, dünyayı bizden olanlar ve olmayanlar şeklinde algılamaktır. Bizden olanlar, yani bizim de üyesi olduğumuz “İç grup”tur ve iç grup benimsenir. Bizden olmayan, üyesi olmadığımız gruplara da “Dış grup” adı verilir ve dış gruplar benimsenmez.¹⁰⁴ Sosyal psikoloji yazınında, üyesi olunan “İç grup” ile üyesi olunmayan “Dış grup”;“Biz” ve “Onlar” karşıtlığını ifade etmektedir. Bu karşıtlığın doğurduğu temel sonuçlar; dış grubu “Onların hepsi aynı” şeklinde genellemek ve “İç grubu kayırmak”tır.¹⁰⁵

Sosyal kategorileştirme yaklaşımı gruplar arası ayrılık ve rekabete neden olmaktadır. Yapılan kategorileştirme neticesinde, aynı grup üyeleri arasındaki

¹⁰⁰ Olca Sürgevil, “Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar”, 2008, s.115

¹⁰¹ Mannix, E., Neale, M. A.g.e., s.40

¹⁰² Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.40-41

¹⁰³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul 1999, s.250-251

¹⁰⁴ Kağıtçıbaşı, A.g.e., s.253

¹⁰⁵ Kağıtçıbaşı, A.g.e., s.253-256

farklılıklar olduğundan daha az görünmekte, grup dışındakilerle olan farklılıklar ise olduğundan daha büyük görünmektedir. Dolayısıyla grup içindekilere karşı daha olumlu yaklaşımlar benimsenirken, grup dışındakilere karşı daha olumsuz bir yaklaşım geliştirilmektedir¹⁰⁶

Bu durum, sosyal psikoloji terimleriyle, bir yandan kategoriler arası (intercategoriel) farklılaşmanın, öte yandan kategori içi (intra-categoriel) benzeşmenin abartılmasıdır. Kuşkusuz aslında, ne iki kategorinin insanları arasında kesin bir farklılık, ne de aynı kategoriden olanlar arasında kesin bir benzerlik / homojenlik vardır. Sosyal psikologlar; gruplara ilişkin önyargı ve kalıp yargıları, kategorileştirmenin *doğrudan bir sonucu* olarak görmektedirler¹⁰⁷

Kısacası, kategorileştirme söz konusu olduğunda, artık diğerleri “Eşsiz bireyler” olarak görülmemeye başlar ve gruplara ilişkin kalıp yargılar ağırlık kazanır.¹⁰⁸ 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.¹⁰⁹

Özetle; “Ben-sen”, “Biz-siz” ayrımının doğurduğu temel sonuçlar; dış grubu “Onların hepsi aynı” şeklinde genellemek ve “İç grubu kayırmaktır.”¹¹⁰

3.1.2.1. Stereotip (Kalıp yargı) ve Önyargı Kavramları

Kalıp yargılar, insanları bir takım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlardır. Belli özelliklerin, her zaman gerçeğe ve olumlu kanıtlara dayanmaksızın belirli insanlarda ve gruplarda mevcut sanılmasını ifade eder. Bir başka deyişle,

¹⁰⁶ Meltem Delen, “Gruplar arası İlişkiler Çerçevesinde Kurumsal Azınlıklar, Çalışma ve Toplum “2010, 3, s.127

¹⁰⁷ Olca Sürgevil, Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar, 2008, s.116

¹⁰⁸ Mannix, E., Neale, M. A. A.g.e., s.41

¹⁰⁹ Olca Sürgevil, *Farklılık ve işgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, 2008, s.44

¹¹⁰ Kağıtçıbaşı, A.g.e., s.253-256

kafamızdaki düşünceleri sadeleştiren bir takım zihinsel süreçler, basmakalıp fikirlerdir. Kalıp yargının oluşma biçimi, kısmen kültürelidir. İnsanlar kültürü tanımladığı şekilde seçmekte ve kültürün biçimlendirdiği kalıp yargıya uygun seçtiği durumu, olguyu, algılama eğilimindedir. Kalıp yargılar genelde yanlış içeriklere dayandıklarından olumsuzluk içerirler.¹¹¹

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. Kategorileşmenin ve kalıp yargıların bir başka etkisi hayali ilişkiselliğe yok 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 nazık” 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 yaşayan 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.¹¹²

Kalıp yargılar, (Stereotipler) bir bakıma, bir gruptaki insanların diğer bir gruptaki insanlara yükledikleri kişilik özellikleridir; yani stereotipin kapsadığı inançlar hem grup üyelerinin, hem de hedef grubun bütününe kapsarlar.¹¹³

¹¹¹ Ömer F. Tutkun, Mustafa Koç, Stereotypes Towards Occupations in Turkey, Ankara University, Journal of Faculty of Educational Science, 2008, Vol.41, no.1, ss.255-273

¹¹² Kağıtçıbaşı, A.g.e., s.251-253

¹¹³ Nuri Bilgin, *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*, Ege üniversitesi Basımevi, İzmir, 1999, s.70

Kalıp yargı, “Diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmekte ve “Diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategorileri nitelemektedir. Kalıp yargılara sıklıkla hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir.¹¹⁴

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.¹¹⁵

- 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.¹¹⁶

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 gruba katmak. Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmakta ve bu iki öğenin etkisi altında kişi, ayırt edici davranışta (ayrımcılık) bulunmaktadır. Başka bir deyişle, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranışlar gösterilir.¹¹⁷

¹¹⁴Olca Sürgevil, “Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar” 2008, ss.115-116

¹¹⁵Doğan Cüceloğlu, *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi 2000, s.546

¹¹⁶Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.41

¹¹⁷Cüceloğlu, A.g.e., s.543

Kalıp yargı, önyargı ve imgeler; çoğu yerde gerçekçi olmayan, genellikle öğrenilen ilk bilgilere göre üzerinde fazla düşünülmeden, acele, derinliksiz ve yüzeysel bir şekilde oluşturulmuş kanaat ve görüşlerden de oluşabilir. Çoğu zaman doğrudan deneyimler yerine, başkalarından duyulanlarla ve başkalarından okunarak öğrenilenle yetinilerek oluşturulmuştur da denilebilir. Kalıp yargı, önyargı ve imgelere dönüşen görüşler, bazen tek bir bireyin veya topluluğun küçük bir kesiminin davranış ve düşüncesinden yola çıkılarak üretilmiş ve o bireyin ait olduğu tüm topluluğa mal edilmiştir. Ötekini temsil edecek derecede gerçek deneyimlere dayanmayabilirler. Bazen gerçeklere dayansalar da oluşumlarında duygusal yön, heyecan ve dürtüler ağır basabilmektedir. Öteki durumundaki topluluk veya toplum kasıtlı olarak bazı niteliklerden yoksun bırakılmaya çalışabilir. Niyetlere dayalı olarak olumsuz nitelikler ısrarla vurgulanabilir. Tüm bu haksız ortaya çıkış ve var oluş nedenlerine rağmen, kalıp yargı, önyargı ve imgeler, kültürlerin bir parçası olarak kuşaktan kuşağa miras olarak geçmektedir ve tarihsel süreçte o topluluğu veya toplumu karakterize eden görüş ve davranışlar olarak kullanıla gelmiştir.¹¹⁸

3.1.2.2. Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları

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 ayırımını” 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. Ayrımcılık olmadan ön yargılar var olabileceği gibi, ön yargılar olmadan da ayrımcılık söz konusu olabilir. Ayrımcılık; etnik ayrımcılık, yabancı veya göçmen işçi düşmanlığı, mezhepçilik, cinsiyetçilik gibi farklı konularda ve farklı gruplara karşı söz konusu olabilir.¹¹⁹

Habermas’ın kuramında çok kültürlü de olsa bir toplumun ayrımcılık olmadan da aynı ülke sınırları içinde bir arada yaşamalarını mümkün kılacak çözümlerin arandığı

¹¹⁸ Süleyman, Yıldız,” Türk ve Alman Toplumlarında Kültürel ilişkiler, İmgeler ve Medya”, Milli Folklor, Yıl 18, 2006, Sayı 72

¹¹⁹ Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.50-51

görülmektedir. Habermas'a göre bir toplumda yaşayan farklı etnisitelerin yurttaşlık ortak bağı etrafında eşit haklar çerçevesinde yaşamaları sağlanıyor ve kimseye ayrımcılık gözetilmiyorsa bu etnik ve azınlık unsurların var olan toplumdaki kopmalarını haklı çıkaracak inandırıcı hiçbir neden yoktur.¹²⁰

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.

Önyargılar ve ayrımcılığın bir arada görüldüğü bir kavram, *öteki* kavramıdır. Diğer, 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; diğerinin sosyal temsiller düzeyinde bir farkla damgalanması ve ayrıca ayrımcılığa maruz kalması, dışlanması halinde ötekileştirmenin söz konusu olmasıdır.¹²¹

Ötekililik direkt olarak algı ile alakalıdır. “Biz ötekinin olmadığıyızdır” görüşünde bir mutabakat vardır. Bu tür bir söylemin yardımıyla diğerlerinin eylemleri karşı kullanılabilirlik amacıyla dikkatlice gözlemlenir. Eşitlik söz konusu olduğunda başka önemli bir nokta öne çıkmaktadır. Ötekileşmenin en göze çarpan noktalarından birisi, 'öteki' bireyin kendisiyle eşit görülmemekte ve hatta bazen küçük görülmektedir. İnsanlar zaman zaman bazı hak, eylem davranış ve benzeri şeylerden kaçınmaktadır.

Ötekileşme; bu çalışma çerçevesinde yer almayan dini, etnik, bölgesel ve kıtalararası konuları içeren bütünsel olarak kapsamlı bir konudur.¹²²

Örgütlerde, “O, diğer vb.” olmanın başka bir deyişle dışarıda bırakılmanın, çalışanlar üzerinde çeşitli yansımaları olduğundan söz etmek olanaklıdır. Sonuç olarak 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. Kuskusuz bu durumda, örgüt yöneticilerinin “Dışarıdan biri” şeklinde

¹²⁰ Şan, A.g.e., s.98

¹²¹ Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.51

¹²² Siray Lengerli, National Identity and the other: The otherisation of “The Greek” in Turkish Nationalist Discourse, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara 2006, s.34-35

tanımladıkları bu insanlara karşı sahip oldukları ön yargılı tutumların da rolü büyüktür.¹²³

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 konumlarına göre farklılaşmaktadır.¹²⁴

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

Schneider tarafından 1987 de geliştirilen Attraction-Selection-Attrition (ASA) modeli insanların kendileriyle benzer olduklarını algıladıkları insanları çekmelerinin daha çok ihtimal dâhilinde olduğunu ve böylece onlarla daha çok iletişim ve etkileşime girmek isteyeceklerini öngörmektedir. Schneider bu paradigmayı ASA düzeninin kişilerarası homojeniteye yöneltme durumunu tartışarak uygulamıştır.

Böylece, benzerlik-çekimi etkisi, kendi özelliklerine benzer karakteristiklere sahip düzenlerin bireyleri çekmesine neden olur. Kişilik, ilgi ve değer benzerliklerinin çekme üzerinde etkin olduğuna inanılmaktadır. Ancak, Schneider tarafından geliştirilen modelde yapılan vurgu, diğer güçlü benzerlik algısını, özellikle demografik özellikleri içerecek şekilde genişletilmiştir.¹²⁵

Bireyler kendi demografik özelliklerin benzer olup olmadığını belirlemek için toplum mevcudiyetinin demografik yapısıyla kıyaslama yoluna gider. Çekme-benzerlik etkisinin, bir kurumun üyeleri ve kurum içi çalışma takım arkadaşları arasındaki ilişkiyi geliştirmesi benzerlik ve farklılık algılarından etkilenebilmektedir.

Riordan 2000 yılında yapılan çalışma grubundaki araştırmaya göre, kişiler arasında ne kadar çok benzerlik algılanırsa, o kadar sıkı sosyal iletişim, o kadar takım kimliklendirmesi ve o kadar birliği koruma ihtiyacı oluşur. Zenger ve Lawrence (1989)

¹²³ Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation, 1995, ss.6-7

¹²⁴ Olca, Sürgevil, *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, 2008, s.51

¹²⁵ Marti G. Subrahmanyam, Frances Milliken, "Racioethnic Diversity in Work Groups: A Study of Social and Task-Oriented Communication, Social Integration, Cooperativeness and Group Esteem", New York University 2002, s.4

çekme-benzerlik paradigmasını, demografik benzerliğin iletişim üzerindeki etkisindeki etkilerini araştırmak için esas araç olarak kullanmışlardır. Yaş olarak oldukça yakın işçilerin, diğer takım üyelerine göre gerçekten daha fazla iletişime geçtiklerini keşfetmişlerdir. Zanger ve Lawrance benzer kişilerin farklı olan kişilerden daha çok iletişime geçtikleri çıkarımını yapmışlardır.

Bütünüyle, benzer bireyler sosyal iletişimin daha kolay ve arzu edilir olduğunu fark edebilirler. Bu yüzden çekme-benzerlik modeli etkileşim ve iletişim gibi davranışlarla bütünleşmiş sonuçları içermesi amacıyla genişletilmiştir. Üstelik çalışma; cinsiyet, ırk, yaş, tasarruf hakkı ve eğitim yönünden benzer olmayan grupların daha çok iletişim problemi yaşayabilecekleri ve daha az sosyal katılımcı olabileceklerini öngörmektedir.¹²⁶

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.¹²⁷

“Newcomb’un (1961, 1968) ‘Sosyal çekim teorisi (Theory of social attraction)’; Heider’in (1958) ‘Bilişsel denge teorisi’nden türemiştir. Newcomb’un teorisinin varsayımları: 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 hikâyelerinden, teorisini destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Sonuç olarak, bu öğrencilerin arkadaşlıkları, sahip oldukları tutumların birbirine benzer olması ile belirlenmektedir”¹²⁸

Daha sonraları Byrne (1971) tarafından ileri sürülen ‘Benzerlik-çekim yaklaşımı veya paradigması’ da, bireylerin kendilerine benzer özellikleri olduğunu düşündükleri

¹²⁶ Subrahmanyam, Milliken, A.g.e., s.5

¹²⁷ Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.55

¹²⁸ Mannix, E., Neale, M. A., A.g.e., s.39

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 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). Sonuçta, yapılan araştırmalarda; insanların, sosyal ilişkilerinde ve kariyer hayatlarında kurdukları ilişkilerde benzerlik arayışında oldukları bulgulanmıştır. Ayrıca, ırksal azınlıkların kurdukları tüm gruplarda azınlık olmayanlara nazaran, daha çok homojenlik aradığı ve bu arayışın zamanla artarak devam ettiği görülmüştür.¹²⁹

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen “Benzerlik-çekim yaklaşımı veya paradigması”; bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Bu etki; sosyal psikoloji alanındaki en güçlü bulgulardan birisidir. Benzerlik-çekim sürecinin temelinde yatan psikolojik mekanizma, pekiştirmedir. 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.¹³⁰

Kişilerarası çekicilik üzerine yapılan araştırma bulguları, kişilerarası çekimin temelinde dört faktör bulunduğunu göstermektedir. Bu faktörler; benzerlik, güzellik, aşinalık ve yakınlıktır.

¹²⁹ Mannix, E. Neale, M. A., A.g.e., s.39

¹³⁰ Olca Sürgevil, ” Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar”, s.118

- *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.
- *Mekân içinde yakınlık*: Nahemow ve Lawton (1974), mekân içinde yakınlığın kimlerle arkadaş olunup kimlerle ilişki içinde olunacağını büyük ölçüde etkilediğini gözlemiştir. Bir sınıfta yakın oturanların, bir işyerinde aynı ofiste çalışanların birbirleriyle konuşma imkânı, uzak olanlara kıyasla daha çoktur. Bu yakınlık zaman içinde aşinalığa yol açar ve sonuçta bu kimseler daha hoş ve çekici bulunur.¹³¹

3.3. Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information-Processing Approach)

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

¹³¹ Cüceloğlu, A.g.e., ss.530-531

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.¹³²

Bilgi işleme yaklaşımı; bilgi, eğitim veya fonksiyonel geçmiş ya da uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanma eğilimindedir. Örneğin, bazı araştırmalarda bilim insanlarının en çok kendilerinden farklı olan meslektaşları ile etkileşim halinde olmaktan fayda sağladıkları bulgulanmıştır. Farklılıklar aynı zamanda, takım üyelerine var olan sorunu 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. 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 gelemeyen ve benzeşme yönünde bir eğilim gösterirlerse; etkin ve yaratıcı problem çözme süreçlerinden mahrum kalmış olacaklardır.¹³³

¹³²Olca Sürgevil, ” Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar”, s.120

¹³³ Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, s.60-61

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, 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.

3.4. Örgütsel Demografi (Organizational Demography)

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. Pfeffer (1983) de, 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.

“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. Bu çalışmalarda; yaş heterojenliğinin üst yönetim takımlarındaki işgücü devri ile ilişkili olduğu çalışma süresindeki heterojenliğin akademik birimlerde ve hastanelerde çalışan hemşirelerin işgücü devrini etkilediği

bulgulanmıştır. Bu çalışmalar, demografik özelliklere; bir grubun ya da birimin oluşumsal (kompozisyonel) bir özelliği olarak bakmaktadır”¹³⁴

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. Pfeffer, 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.

Örgütsel demografi üzerinde bir vaka çalışması yapan Zenger ve Lawrence’ın (1989) bulgularına göre kişisel özelliklerden yaş ve kıdemi birbirine yakın olan üyelerden oluşan grupların içinde teknik konulardaki iletişimin sıklığı yüksektir. Grup oluşumu ve karar alma konusunu inceleyen Gruenfeld’e (1996) göre ise uzun zamandır bir arada olan, biri birine kenetlenmiş ve benzer kişilerden oluşan gruplarda sorun çözme yeteneği düşüktür, farklı işlevsel bölümlerden gelen değişik bilgilere sahip kişilerin oluşturduğu gruplarda şayet bilgi paylaşımı yeterince sağlanabilirse karar kalitesi yüksek olur. Knight ve arkadaşları (1998) da takımın demografik çeşitliliği diye de adlandırılan bu durumun, grup içindeki stratejik konularla ilgili fikir birliğini azalttığını göstermiştir.¹³⁵

Yakın zamanlarda ise, demografik özelliklerin birim- grup düzeyindeki etkilerinin ve aynı zamanda birey düzeyindeki etkilerinin de araştırılması önerilmiştir. Bu düşünceden hareketle 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.¹³⁶

¹³⁴ Olca Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, s.62-63

¹³⁵ Lütüfihak Alpkan, “Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı”, GYTE, İşletme Bölümü, s.12-13

¹³⁶ Anne S. Tsui, Charles A. O’Reilly III, ”Being different:Relational demography and organizational attachment.” *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992, s.550

3.5. İlişkisel Demografi (Relational Demography)

Tsui ve O'Reilly (1989) "İlişkisel demografi" kavramını; demografik farklılıkların, grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanmaktadır.

Bireylerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, bu özelliklerin işle ilgili tutum ve davranışlara doğrudan etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Oysa, Tsui ve O'Reilly yapmış oldukları çalışmada; yaş, cinsiyet, eğitim, ırk, görev süresi, işletmede çalışma 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, üstler tarafından etkinliğin zayıf algılanması, üstlerin astlara karşı daha az çekim hissetmeleri ve astların daha fazla rol belirsizliği yaşamalarıyla ilişkilendirilmiştir.

Pfeffer'e göre (1983) örgütsel demografi kavramı, "Bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ırk, eğitim gibi temel özellikler açısından kompozisyonuna 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.¹³⁷

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

¹³⁷ Anne S. Tsui, Charles A. O'Reilly III, A.g.e., ss.402-403

yaptıkları saptanmıştır. İlginç şekilde, bu etkinin kadınlar ve beyaz olmayanlara kıyasla, erkekler ve beyazlarda çok daha fazla olduğu saptanmıştır.¹³⁸

“İlişkisel demografi alanı büyük ölçüde, sosyal kategorileştirme teorisinin varsayımları üzerine inşa edilmiştir 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. İç grup üyeleri, yüksek güven duygusu, yüksek destek ve yüksek ödüllerle nitelendirilirken; dış grup üyeleri düşük güven, düşük destek ve düşük ödüllerle karakterize edilmektedir.”¹³⁹

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 sağlamaktadır.

¹³⁸ Mannix, E. Neale, M. A. A.g.e., s.41

¹³⁹ Mannix, E. Neale, M. A. A.g.e., s.41

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAPSAMI, GEREKLİLİĞİ

Tez çalışmasının bu bölümünde; öncelikle “Farklılıkların yönetimi” kavramı tanımlanmakta, farklılıkların yönetiminin tarihçesi hakkında bilgi verilmekte, farklılıklar yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olan gelişmelerden bahsedilmekte ve farklılıkları yönetmenin faydaları özellikle örgüt düzeyinde açıklanmakta, örgütsel iletişim farklılıklar yönetimi ile ilişkilendirilerek yönetimdeki etkileri ele alınmaktadır.

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıklar günümüzün rekabetçi zenginliği ve aynı zamanda önemli gerçeklik ise, farklılığı farklı kılmak için farklılıkları etkili biçimde yönetmek gerekmektedir. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin ve çalışanların paylaşacağı yeni bir kültürü yaşama geçirmek zorunludur.¹⁴⁰

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

¹⁴⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Marmara Kitapevi, İstanbul, 2009, s.343

kültürel düzenlemeler içinde, insan olmanın doğasından kaynaklanan bu “Doğal gerilim”i dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴¹

Farklılıkların yönetiminin 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 danışman olarak da çalışan Taylor Cox Jr.’dır. Taylor Cox da örgütlerde farklılıklarla ilgili süreçleri akademik literatüre kazandıran isimler arasında yer almaktadır. Cox (1991), kültürel farklılıklarla örgütün sahip olduğu rekabet düzeyini ilişkilendirmiştir.¹⁴²

Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır. Bu anlayış; Amerika’daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan “Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem” gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. Thomas’a göre (1991), farklılıkların yönetimi, “Tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen *kapsamlı bir yönetsel süreçtir.*” Burada kilit nokta, “Farklılıkları bir değer / varlık olarak kabul etmektir. Farklılıkların yönetimi denildiğinde; “insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması” anlaşılmalıdır. Bu durumda, “Farklılıkların yönetimi”, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir.¹⁴³

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, örgütlenme, yöneltme ve destekleme süreci” şeklinde tanımlanabilmektedir.¹⁴⁴

Farklılıkların yönetimi, çalışanlar ve örgüt açısından bir gelişim unsurudur ve işletmelerde üretimi, yaratıcılığı, verimliliği iyileştirmek için etkili bir yöntemdir.

¹⁴¹ Pless, N. M., Maak, T. (2004). “Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice.” *Journal of Business Ethics*. 54. ss.129-147

¹⁴² Miller, G. E., Rowney, J. I. A. “One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis”, 2001, s.7

¹⁴³ Olca Sürgevil, “Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar.” s.113

¹⁴⁴ Hubbard, A.g.e., s.27

Farklılığın potansiyel üstünlüklerini maksimize etmek ve potansiyel sakıncalarını minimize etmek amacıyla insanları yönetecek örgütsel sistem ve uygulamaları plânlamak ve uygulamaya koymaktır.¹⁴⁵ Farklılıkların yönetimi, farklılığın yararların en üst düzeye çıkarırken, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecektir.¹⁴⁶

Farklılıkların yönetimi, farklılıklara *yönetmelik* 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”¹⁴⁷

Farklılıkların yönetimi, organizasyonun başarısı için önemli bir faktör olan insanların pozisyonu ve işyerindeki saygı ve itibarı artırmak için bir anahtardır.¹⁴⁸ Farklılıkların etkili yönetiminin, işgörenlerin davranışları gibi konularda arzulanmayan örgütsel durum ve sonuçların azalmasına katkı sağladığı araştırmalarla ortaya konmuştur.¹⁴⁹

Farklılıkların Yönetimi, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değer yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir.¹⁵⁰

Farklılıkların yönetimi, “Tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve

¹⁴⁵ Aksu, A.g.e., s.6

¹⁴⁶ Rıfat Kamaşak, Murat Yücelen, *Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (Editör: Dereli, B.). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş İstanbul, 2007, s.33

¹⁴⁷ Gordon, Avery, ”The work of corporate culture: Diversity management.” *Social Text* 44. Vol.13, No.3, 1995, s.13

¹⁴⁸ Patricia Arredondo, *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London 1996, s.19

¹⁴⁹ Gilbert, J. A., Stead, B. A., Ivancevich, J. M. (1999). “Diversity management: A new organizational paradigm.” *Journal of Business Ethics*. 21.61-76.

¹⁵⁰ Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı, *Human European Consultancy*, 2007, s.6

hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁵¹

Bir diğer kaynakta farklılıkların yönetimi, “Tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dâhil olmasını sağlayan gönüllü bir örgütsel program şeklinde tanımlanmaktadır¹⁵² ve birey ile örgüt arasında gerçekleşen karşılıklı bir uyum sürecine işaret etmektedir.¹⁵³

En temel tanımı ile **Farklılıkların Yönetimi**, “kurumlarda var olan bireylerin eşsiz ve çok türlü özelliklerinin mevcudiyetine değer veren bir yönetim anlayışıdır.”¹⁵⁴ Farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi, işgücündeki farklılıkların anlaşılması ve kabulü ile eğitim ve öğrenme fırsatlarının yaygınlaştırılmasını, bireysel katılımcılığın ve tüm çalışanların kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik katkısının artırılmasını sağlayacaktır. Bu nedenler doğrultusunda işgücünün içinde bulunduğu örgütsel iklimin sorgulanması ile bireysel algıların ortaya çıkması ve olası eksiklik ve fırsatların belirlenerek bunlara yönelik yönetim politikalarının geliştirilmesi mümkün olacaktır. Örgütsel iklimin incelenmesi sürecinin temel amacı, farklılıkların nasıl algılandığı kişilerin ve takımların çalışma biçimleri üzerinde ne gibi etkileri olduğu ve bunların ne kadar etkili şekilde yönetildiğinin anlaşılmasıdır.¹⁵⁵

Farklılıkların yönetiminin temel amacı, çalışanların cinsiyet, ırk, din, dil, yaş vb. gibi farklılıklarından kaynaklanan bastırılmış yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Farklılıkların yönetimi, beş temel ilke üzerine kurulması gereken çok boyutlu bir kavramdır.

- Farklılıkların yönetimi, her şeyden önce çok yönlü ve geniş bir bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Artık günümüzün yönetim anlayışına göre tek bir “en iyi” bulunmamaktadır, farklı yol ve yöntemler kullanarak farklı iyi sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Farklılıkların yönetimine göre, her zaman daha özgün ve daha iyiye ulaşmayı sağlayacak yöntemler ve uygulamalar

¹⁵¹ United States Government Accountability Office. 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, 2005, s.1

¹⁵² Gilbert, J. A., Stead, B. A., ve Ivancevich, A.g.e., s.61

¹⁵³ Gordon, Avery, A.g.e., s.12

¹⁵⁴ Kamaşak, Yücelen, A.g.e., s.34

¹⁵⁵ Kamaşak, Yücelen, A.g.e., s.38

bulunmaktadır. Önemli olan ön yargıları bir kenara bırakıp her türlü farklı düşünceye, öneriye açık olmaktır.

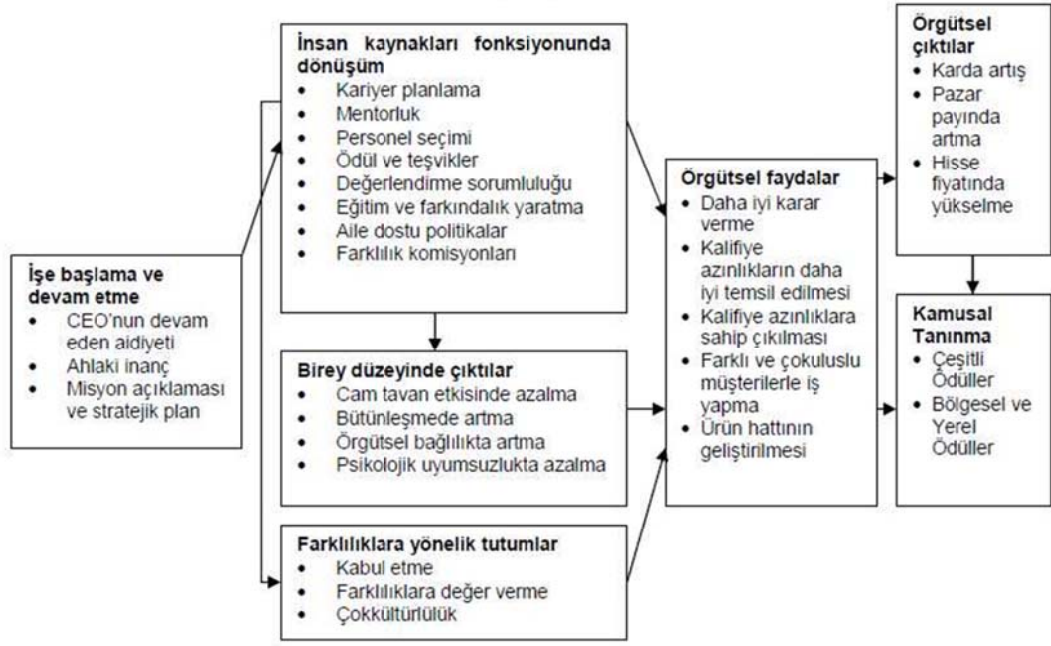
- Farklılıkların yönetimi, insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran çatışmaların da etkin yönetimini gerektirir. Çoğu insan farklılıkları çatışma yaratan unsurlar olarak görür. Oysa farklılıkların yönetimi, insanlar arasındaki farklılıkların olumlu sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi esasına dayanır. Bu ise ancak farklılık ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir.
- Farklılıkların yönetimi, geleceğe ilişkin bakış açılarını çoğaltmayı gerektirir. Çok kültürlülük, sürekliliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken bir özelliktir. Bu anlamda, farklılıkların yönetimi sürekli dikkatli olmayı ve geleceğe yönelik hedefler koymayı gerektirir.
- Farklılıkların yönetimi, çelişkiler ve farklılık karşısında tarafsız olmayı gerektirir. Bu tarafsızlık olmazsa farklılıkların etkin yönetimi de mümkün olamayacaktır, çünkü tarafsızlık ve eşitlik bu yaklaşımın esasını oluşturur. Farklılık yönetiminde önemli olan, farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, bu farklı yaklaşımlar arasında optimizasyonu sağlamaktır.
- Farklılıkların yönetiminin bir diğer ilkesi, farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmaktır¹⁵⁶.

Örgütlerde farklılık kavramını bireysel ve örgütsel kültürle ilişkili bir kavram olarak gören Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), örgütlerde demografik, bireysel ve sosyal farklılıkların daha iyi değerlendirilmesi amacıyla “farklılıkların etkili yönetimi” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir.¹⁵⁷

Şekil 4. Farklılıkların Yönetimi Modeli

¹⁵⁶ A. Zeynep Düren, “Küreselleşen işletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, Yönetim, Yıl:10, Sayı:33, 1999, ss.23-24

¹⁵⁷ Gilbert, J. A., Stead, B. A., ve Ivancevich, A.g.e., s.61



Kaynak: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999

Şekil 4 de Gilbert, Stead ve Ivancevich tarafından geliştirilen “farklılıkların etkili yönetimi” modeli gösterilmektedir.

Gilbert, Stead ve Ivancevich’e göre farklılıklar konusunda örgütte planlanan ve başlanan kültürel değişim, üst yönetim ve farklılıkların temsilcileri tarafından benimsenmedikçe başarıya ulaşma şansı yok denecek kadar azdır.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili buraya kadar yapılan tanımlardan ve dayandığı temel ilkelerden yararlanarak farklılıkların yönetimini, geniş bir bakış açısıyla, “Farklı din, dil, ırk, milliyet, kültür, eğitim, yaş vb. özellikler açısından farklılık gösteren çalışanların oluşturduğu bir örgütte, çalışanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları ve olumsuzlukları minimuma indirgeyen, buna karşın farklılıkların ortaya çıkaracağı sinerjiden maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayan bir insan kaynakları uygulaması” olarak tanımlayabiliriz.

2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

1980 ve 1990'lı yıllar süresince, Amerikan işgücünün oluşumu gittikçe *farklılaşmıştır*. Bu durum, yayınlanan demografik istatistiklerle de bilinmektedir. 1987 yılında Hudson Enstitüsü¹⁵⁸ (Hudson Institute for the Department of Labor) araştırmacıları tarafından hazırlanan “İşgücü 2000” adlı rapor, konu ile ilgili bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu raporda, 2000 yılı itibariyle 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 farklı bakış açılarına yönelik işyerlerini duyarlı kılmak için, bir 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.¹⁵⁹

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

¹⁵⁸ Hudson Enstitüsü; merkezi Indianapolis, Indiana'da olan, özel ve kar amaçlı olmayan bir örgüttür.

¹⁵⁹ United States Government Accountability Office Araştırma raporu s.4-5

bazı insanlar, er ya da geç; kendi kültürlerini, dinsel geleneklerini ve kendilerine özgü özelliklerini terk etmek istemediklerini fark edeceklerdir.¹⁶⁰

Bu ve benzeri kaygıların bir yansıması olarak, herkesin bulunduğu topluluk içinde var olmak istemesi, farklılıkların yönetilmesini gerektirmiştir.

A.B.D.'de 80'lerde tartışılmaya başlayan bu konunun, Avrupa ülkelerinde ele alınması 90'ları bulmuştur. Farklılıkların A.B.D.'de başlamış olması bu ülke insanının farklı etnik köken ve kültürden gelen heterojen yapısından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, yabancı işgören, göç ve iltica ile artan bu heterojen yapının yönetimi, işletmeler ve bilhassa İK yönetimi açısından yeni yaklaşımların doğmasına ve farklılıkların yönetimine artan bir önem verilmesine sebep olmuştur. A.B.D., Kanada ve birçok Avrupa ülkesinde farklılıkların yönetimi işgücünün farklılaşması (etnik, kültürel, vb) sonucu kendiliğinden oluşmaktadır. Örneğin A.B.D.'de 1990 yılında %57 olan 16 yaş üzeri kadın işgörenlerin oranının 2000 yılında %63'e ulaşacağı, Afro-amerikanların ikiye katlanacağı, Hispanik işgören sayısının da beyaz işgörenlerden 4 kat fazla olacağı öngörüsü bugün gerçekleşmişse, işletmelerin farklılıkları yönetmeme gibi bir olasılığı kalmamış demektir.¹⁶¹

Farklılıkların yönetimi, dünyanın birçok ülkesinde üzerinde durulan ve işletmelerce önem verilen bir konu olmasına rağmen ülkemize bakıldığında, son birkaç sene haricinde gerek akademik, gerekse iş çevrelerinde konuya pek fazla ilgi gösterilmediği ve üzerinde çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir.¹⁶² Bununla beraber son yıllara bakıldığında, küreselleşme ve AB entegrasyonu çalışmalarının da etkisiyle gerek Türk işletmelerinin bünyelerinde farklı yetenek, beceri ve uzmanlık alanına sahip işgücü istihdam etme zorunluluklarının artması ve yabancı sermayeli işletmelerin Türkiye'de yoğun olarak faaliyet göstermeye başlamaları, gerekse ülkenin bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasına yönelik yasal değişiklikleri tamamlaması gibi nedenler ile farklılıkların yönetimi konusu giderek önem kazanmıştır. Birçok özel danışmanlık ve eğitim şirketinin konu ile ilgili eğitim programları geliştirmesi,

¹⁶⁰ Esty, Griffin ve Hirsch, A.g.e, s.1-2

¹⁶¹ Ülkü Uzunçarşılı, Ayda Uzunçarşılı Soydaş, *Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 59-107) (Editör: Dereli, B.). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul 2007, s.68

¹⁶² Kamaşak, Yücelen, A.g.e., s.41

üniversitelerde farklılık yönetiminin ders programlarına konulması ve farklılık yönetimine ait seminer ve kongrelerin düzenlenmesi, konuya karşı olan ilginin giderek arttığına göstergeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her ne kadar farklılıklara ve farklılık yönetimi konularına dair ülkemizde son yıllarda gözle görülür bir ilgi ortaya çıkmış olsa dahi, işletmelerde farklılıkların nasıl algılandığı, yöneticilerin ve çalışanların farklılıklara nasıl yaklaştığı, farklılıkların örgüt kültürünü ve iklimini nasıl etkilediği ve yöneticilerin konu ile ilgili ne tür uygulamalar gerçekleştirdiği gibi konuları açığa çıkarmaya yönelik geniş kapsamlı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Aslında bireyler arasındaki farklılıklar geçmişte de söz konusuydu ancak geçmişte insanlar uyumlu olmaya, farklılıklarından arınmaya daha çok meyilliydiler, çünkü iş yaşamı bunu gerektiriyordu ya da dayatıyordu. Günümüzde bireyler sindirilmeye karşı direnç göstermekte ve haklarını aramaktadırlar. Kişilerin ortama uyum sağlamaya istekli olmamaları ve kendilerini farklı ve özel kılan değerlerden vazgeçmek istememeleri farklılıkların yönetimi konusunun önemini artırmıştır. Ayrıca gittikçe artmakta olan yoğun rekabet baskısı sebebiyle yöneticiler ellerinde bulunan insan gücünün tüm potansiyelini değerlendirmek ve aynı zamanda rakiplerinden farklı örgütsel ve yönetsel uygulamalar gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadırlar.¹⁶³

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER

Tüm dünyada hızla değişen demografik ve ekonomik yapılar, küresel etkileşim ve teknolojik gelişmeler örgütsel açıdan da farklılığı önemli kılmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılık, liderlik, ast – üst ilişkileri, takım iletişimi gibi birçok önemli örgütsel yapı esen şiddetli radikal değişim rüzgârından etkilenmektedir. Artık küreselleşen dünyada üretim ve tüketim sürecindeki tüm unsurlar (müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler vs.) kültürel farklılık ve çeşitlilik oluşturmaktadır. Çalışanlar da bu kültürel

¹⁶³ Memduhoğlu, A.g.e., s.16

çeşitliliğin bir tamamlayıcısı olmak zorundadır. Yapılan araştırmalar, bilgi ve küreselleşmenin etkisiyle her alanda yaşanan hızlı değişimin örgütlerde işgücü kompozisyonu giderek değiştirdiğini ve bu değişimin artarak devam edeceğini göstermektedir. Günümüzde işgücü kompozisyonunda artan değişmelere bağlı olarak, örgütlerde işgücü heterojenliği artmış, bu heterojen ve karmaşık yapıda çalışanların işe güdülenmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmek önemli bir sorun haline gelmiştir. İnsan gücünü yöneltmeye yönelik teknikleri de değişmektedir.¹⁶⁴

Günümüzde işgücü; farklı ırk, yaş, cinsiyet, etnik köken, din ve yaşam tarzlarının gerçek bir mozaikini yansıtmaktadır. Bir yönetici veya danışmanın temel işi; mozaik'in 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.¹⁶⁵ Örgütler bu farklılıkları yöneterek güçlenebilirler. Gerçekte 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 pazar girişimleri vb. konularda da destek alınabilir. Bu şekliyle farklılıklar, rekabetçi üstünlük haline gelebilir.¹⁶⁶

Günümüzde işgücündeki farklılıkların önemini ve farklılıkları etkin yönetmenin gerekliliğini ortaya çıkaran başlıca gelişmeleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁶⁷

- 1- İşgücünün demografik yapısındaki değişiklikler;
- 2- Yasal düzenlemeler,

¹⁶⁴ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.205

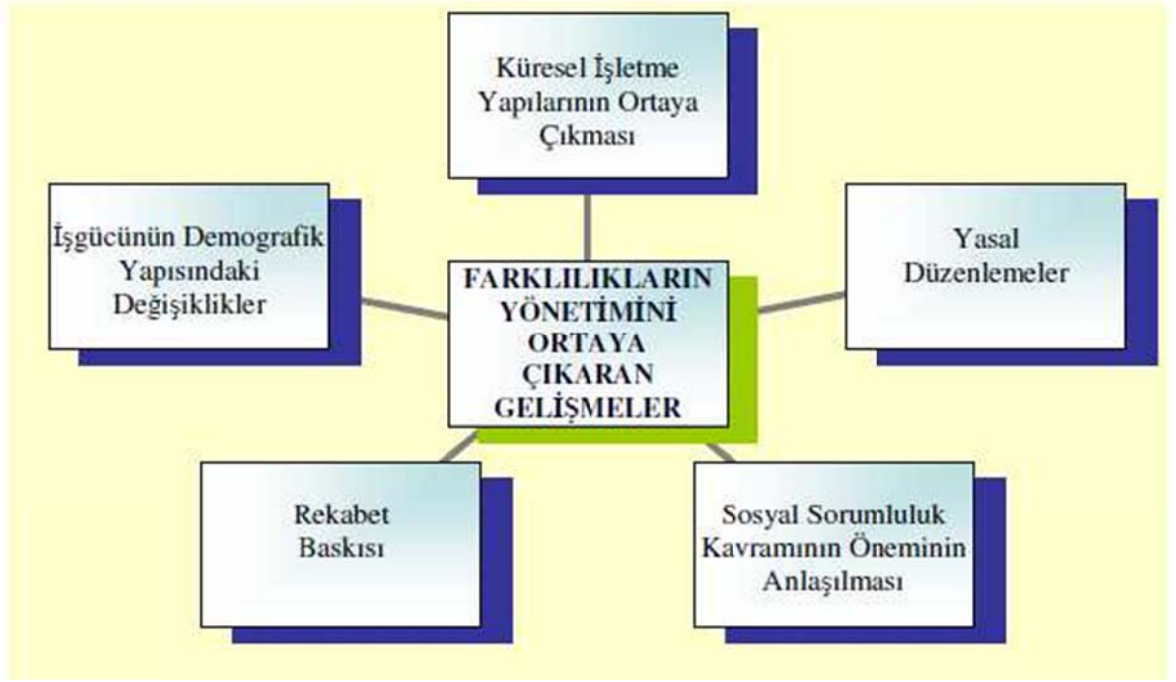
¹⁶⁵ Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: xi

¹⁶⁶Pless, N. M., Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*. 54.129-147.

¹⁶⁷ Taşar Ünalp, A.g.e., s.71

- 3- Rekabet baskısı;
- 4- Küresel işletme yapılarının ortaya çıkması;
- 5- Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılmasıdır.

Şekil 5. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler



Kaynak: Luthans, 2002, s.70

3.1. İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişiklikler;

İşgücünün demografik değişimi farklılık kavramının örgütlerde önemsenmesinin ana nedenlerindedir. Yaşlı çalışanlar, kadınlar ve azınlıklar her geçen gün artan bir sayı ile örgütlerde işgücü olarak yerlerini almaktadırlar. İş gücündeki demografik değişiklikler, farklılıkların artmasına neden olmaktadır. Kadın ve azınlıkların iş gücüne daha fazla katılması, (örneğin geçici olarak işçi çalıştıran örgütlerin yetenek havuzları gibi) karışımın hem büyüklüğünü hem de dağılımını değiştirmektedir. İş gücündeki yetenekler düzenli olarak dağıtılsa (örneğin; iş gücündeki çok yetenekli erkeklerin yüzdesi ile iş gücündeki çok yetenekli kadınların yüzdesi aynıdır.) fazla mesailerde

orantısal olarak daha fazla kadın ve daha az erkeklerin örgütler tarafından işe alınması takip edecektir.¹⁶⁸

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 mücadele etmesi gereken en önemli sorunlardan birini temsil etmektedir.¹⁶⁹

Sonuç olarak, 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.¹⁷⁰

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. Örgütler, bu demografik değişikliklerin etkin bir şekilde yönetilmesinin, örgütsel işleyişi ve örgütün rekabet gücünü etkilediğini fark etmişlerdir Fortune 1000 işletmelerinin % 75’inden fazlasının farklılık girişimlerinde buldukları düşünülürse farklılıkların yönetiminin işletmeler için önemli bir zorunluluk haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Demografik özelliklerin değişimi; “Farklı” işgücünün çalışma yaşamına dâhil edilmesini, seçilmesini, işe alınmasını ve yönetilmesini önemli kılmış ve böylece “Farklılıkların yönetimi” önemli bir uygulama alanı haline gelmiştir¹⁷¹

OECD ülkeleri arasında ise Türkiye, kadın emeğinin işgücüne katılım oranı en düşük ülkedir. Genelde kentli kadınların istihdamının en yoğun olduğu imalât sektöründe Türkiye’deki çalışan kadın oranı Güney Kore, Meksika, Malezya, Endonezya gibi ülkelerden düşüktür. Türkiye’de kadınların endüstriyel üretime katılmalarının daha çok kayıt dışı ve görünmez olmasının da etkisi bulunmaktadır.

¹⁶⁸ Ricky W. Griffin, *Management*, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, 4.th Edition, Boston - USA 1993, s.576-577

¹⁶⁹ Sonnenschein, A.g.e., s.2-3:

¹⁷⁰ Olca Sürgevil, *Çalışma yaşamında farklılıkların Yönetimi*, s.118

¹⁷¹ Olca Sürgevil, *Çalışma yaşamında farklılıkların Yönetimi*, ss.119-120

Türkiye’de istihdamdaki kadın işgücünün eğitim düzeyi incelendiğinde ise okuryazar olmayanların % 22, İlkokul mezunu olanların % 51, Ortaokul mezunu olanların % 9, lise mezunu olanların % 10, yüksekokul ve üniversite mezunu olanların ise % 8 olduğu görülmektedir. Türkiye’de yüksek öğrenim görmüş kadın sayısının, yüksek öğrenim görmüş erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak kalmasına neden olmaktadır.¹⁷²

Türkiye’de işgücü oranlarına bakıldığında ise kadınların en fazla istihdam edildiği işkollarının sırasıyla tarım, toplum hizmetleri, imalât, ticaret, finans hizmetleri, haberleşme, inşaat, elektrik, gaz, su ve maden işkolları olduğu ve kadınların çoğunluğunun dünyadaki tersine tarım sektöründe çalıştığı görülmektedir.¹⁷³ Bunda şüphesiz eğitim düzeyinin önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Türkiye’de son yıllarda kadın işgücünden yararlanma yönündeki çabalar kalkınma plânlarında ve yıllık programlarda da yer almaktadır. Kadınların eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve meslekî eğitim imkânlarından daha fazla yararlanabilmesi hususunda tarım sektörü dışındaki istihdam imkânlarının artırılması amacına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.¹⁷⁴

Kadın ve azınlıkların iş gücüne daha fazla katılması, (örneğin geçici olarak işçi çalıştıran örgütlerin yetenek havuzları gibi) karışımın hem büyüklüğünü hem de dağılımını değiştirmektedir. İş gücündeki yetenekler düzenli olarak dağıtılsa (örneğin; iş gücündeki çok yetenekli erkeklerin yüzdesi ile iş gücündeki çok yetenekli kadınların yüzdesi aynıdır.) fazla mesailerde orantısız olarak daha fazla kadın ve daha az erkeklerin örgütler tarafından işe alınması takip edecektir. Bu eğilimlerin hepsi pozitifdir. Fakat işgücündeki kadın erkek eşitliği bazı gerçeklerden uzaktır. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha az ücret ve ekonomik statü almaktadır

Kadın ve erkek işgücündeki bu karşılaştırma beraberinde ayrımcılık kavramını da gündeme getirmektedir. Çalışan kadınları destekleyen yasalar ve uygulamalar, demografik gelişme, eğitim olanaklarının artması, standart dışı çalışma şekilleri, aile

¹⁷² Faruk Kocacık Ve Veda V. Gökkaya, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.D.F Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, Sivas, 2005, ss. 203–204

¹⁷³ M. Nihal Esin ve Nilüfer Öztürk, “Çalışma Yaşamı ve Kadın Sağlığı”, Türkiye Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, İstanbul, 2005, s.39

¹⁷⁴ Nükhet Ayaz, “Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme (Tekstil İşkolundan Örnekler)”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt: 8, Sayı:1, İzmir 1993, s.185

boyutunun küçülmesi, evlenme oranında azalma, boşanma oranında artış, toplumun kadının çalışmasına yönelik tutumunda sağlanan gelişmeler, tek bireyli aileler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler kadının işgücü sayısının artışında rol oynayan önemli gelişmelerdir. 1980'ler boyunca ABD'de 17 milyon yeni yaratılan işin 2/3'nün kadınlar tarafından doldurulması, OECD ülkelerinde 1980 yılından ücretli kadın sayısının yılda %2 oranında artış göstermesi, kadının 21.Yüzyılda iş piyasasında önemli roller oynayacağını göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Sağlanan bu gelişmelere karşılık kadınların işgücündeki katılım oranı, sanayileşme düzeyi ne olursa olsun, tüm dünyada erkeklere oranla daha düşüktür.¹⁷⁵ Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), benzer işleri yapan kadınlar ile erkeklere ödenen ücretler arasında kadınların aleyhinde önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.¹⁷⁶

3.2. Yasal Düzenlemeler

Farklılıkların ele alınmasına yol açan bir diğer faktör de yasal düzenlemelerdir. Politik ve yasal sistemler tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sağlamaya yönelik düzenlemeler yapmaktadırlar. 1960'lı yıllarda çıkarılan temel yasalar yoluyla iş sağlama ile ilgili eşitsizlikler giderilmeye başlasa da özellikle son zamanlarda yapılan düzenlemeler ile bu alanda daha da gelişme sağlanmaktadır.

Geçmişten günümüze doğru, işletmelerde farklılıkların yönetimi kavramının doğmasına katkıda bulunan yasalardan bazı örnekler verecek olursak şu yasaları sayabiliriz:¹⁷⁷

- 1975 Irk Ayrımcılığı Yasası (Racial Discrimination Act 1975):
- 1984 Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası (Sex Discrimination Act 1984):
- 1986 İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Komisyonu Yasası (Human Rights and Equal Opportunity Commission Act 1986):
- 1992 Özürlü Ayrımcılığı Yasası (Disability Discrimination Act 1992):

¹⁷⁵ Aksu, A.g.e., s.17

¹⁷⁶http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/WCMS_082596/lang--en/index.htm

¹⁷⁷ http://www.hreoc.gov.au/languages/Complaint_Guide_Turkish.htm,

- 2004 Yaş Ayrımcılığı Yasası (Age Discrimination Act 2004):
- 1975 Irk Ayrımcılığı Yasası (Racial Discrimination Act 1975): Bu yasada, kişilerin ırk, renk, soy ya da milliyet veya etnik kökenleri nedeniyle, istihdam edilme ve mal ve hizmetlerin sağlanması gibi kamu yaşamının belli alanlarında ayrımcılığa maruz kalmalarının yasalara aykırı olduğu belirtilmektedir. Yasa ayrıca, ırksal nefreti de yasaklamaktadır. Bu, bir kişinin ırk, renk, milliyet veya etnik kökeniniz nedeniyle açıkça hakaret edici, aşağılayıcı veya sindirici olabilen herhangi bir davranışta bulunması, söz söylemesi ya da yayın yayımlaması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- 1984 Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası (Sex Discrimination Act 1984): Bu yasada, kişilerin cinsiyet, medeni durum ya da hamilelikleri nedeniyle istihdam edilme ile mal ve hizmetlerin sağlanması gibi kamu yaşamının belli alanlarında ayrımcılığa maruz kalmalarının yasalara aykırı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, bir kişinin aile sorumlulukları nedeniyle işten çıkarılması da yasalara aykırıdır. Yasa bundan başka, kamu yaşamında cinsel tacizi de yasaklamaktadır. Cinsel taciz, normal bir kişinin, hakaret edici, aşağılayıcı veya sindirici bulabileceği cinsellik içeren istenmeyen bir davranıştır.
- 1986 İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Komisyonu Yasası (Human Rights and Equal Opportunity Commission Act 1986): Başlıca iki şikâyet alanını kapsamaktadır. Birinci alan, Avustralya Federal Hükümeti tarafından ya da onun adına yapılan insan hakları ihlalleri iddiaları ile ilgilidir. İnsan Hakları, *Uluslararası Vatandaşlık ve Siyasi Haklar Anlaşması (International Covenant on Civil and Political Rights)* ve *Çocuk Hakları Anlaşması (Convention on the Rights of the Child)* gibi bu Yasa kapsamında programa alınmış ya da deklare edilmiş belli uluslar arası anlaşma ve bildirelerde belirtildiği şekilde tanımlanmaktadır. İkinci şikâyet alanı, din, siyasi görüş, sosyal köken, yaş, suç kaydı, cinsel tercih ya da sendikal faaliyet nedeniyle istihdam ve mesleki alanda haksız davranışlara maruz kalmayla ilgili şikâyetleri kapsar.
- 1992 Özürlü Ayrımcılığı Yasası'nda (Disability Discrimination Act 1992), özürlü bir kişinin, istihdam, eğitim ve binalara erişim ile mal ve hizmetlerin sağlanması gibi kamu yaşamının birçok alanında özürlü olmayan bir kişiye göre

ayırımı davranışa maruz kalmasının yasalara aykırı olduğu belirtilmektedir. “Özürllük” çok geniş olarak tanımlanmakta ve bedensel ve ruhsal özürllük yanında, vücutta bir hastalığa neden olan organizmaların varlığı da dâhil her türlü özürllüğü kapsamaktadır.

Yasa ayrıca, kişide şu anda ve geçmişte var olan veya gelecekte olabilecek ya da olmasının beklendiği özürllük durumlarını da kapsamaktadır. Bundan başka, özürllüğünüz nedeniyle yararlandığınız gereçler, yardımcılar veya eğitilmiş hayvanlar da yasa kapsamındadır.

- *Yaş Ayrımcılığı Yasası'nda (Age Discrimination Act 2004)*, bir kişinin yaşından ötürü istihdam edilme, mal ve hizmetlerin sağlanması, tesislerden yararlanma, barınma, eğitim ve Federal yasa ve programların uygulanması gibi kamu yaşamının belli alanında ayrımcı davranışa maruz kalmasının yasalara aykırı olduğu belirtilmektedir.

Emeklilik, göçmenlik, vergi, gençlik ücretleri ve eyalet yasaları gibi bazı kamu yaşamı alanları Yasa kapsamına girmemektedir. Ayrıca, belli bir yaş grubuna, o yaş grubuna özgü bir ihtiyacı karşılamaya yönelik fayda sağlamak yasalara aykırı değildir.

Türkiye'de ise farklılıkların yönetimi açısından özellikle cinsiyet, cinsel yönelim ve engelliler konusu ön plâna çıkmaktadır. Ancak Türkiye'de iş yasaları Avrupa standardına yaklaşmış olsa dahi uygulamada sorunlar yaşanmaktadır. 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesinde; “İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”¹⁷⁸ Şeklinde yapılan yasal düzenleme AB standartlarına ulaşıldığını göstermektedir. Aynı şekilde TCK'nin

¹⁷⁸ İş Kanunu, Erişim: http://www.alomaliye.com/kanunlar_1_ana_sayfa.htm

ayrımcılık başlığı altında düzenlenen 122. Maddesinde; “Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak; (a) Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanmasını engelleyen veya kişinin işe alınmamasını yukarıdaki hallerden birine bağlayan, kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir”¹⁷⁹ denilerek hukukî yaptırım getirilmiştir.

Türkiye’deki yasal düzenlemeler ile diğer ülkelerdeki düzenlemeler karşılaştırıldığında iş yasaları açısından yetersizlik görülmektedir. Özellikle çalışanlar işten çıkarılma, kariyer gelişimi, ahlâkî değerler vb. nedenlerden dolayı çoğu olayı yasal boyuta taşımamaktadırlar. Bu sebeple her türlü ayrımcılığı önlemeye yönelik etkili bir denetleme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.3. Rekabet Baskısı

Globalleşen dünyada, işletmeler gerek kendi ülkelerinde, gerekse uluslar arası faaliyetlerinde giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı ile karşı karşıyadırlar. Kendi ülkelerinde faaliyet gösteren yabancı girişimcilerinin oluşturduğu baskı, uluslar arası faaliyette bulunmayan işletmelerin dahi küresel rekabeti hissetmelerine neden olmaktadır.¹⁸⁰

Farklılığın örgütlerdeki önemini ortaya çıkaran ve günümüzde son derece etkili olan bir diğer neden ise, işletmelerin ancak sahip oldukları farklılıkları etkin bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü kazanabileceklerini görmeleridir. Örneğin Amerikan Yönetim Derneği’nin yaptığı bir araştırmaya göre, firmalar uzman kadroları; ürün tasarımı, pazarlama faaliyetleri kadar demografik farklılıklarını da pazara sunarak rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedirler.¹⁸¹ Rekabet avantajı kazanmanın geleneksel üç aracı olan finansal, teknolojik ve pazarlama becerisi günümüz rekabet koşullarının asgari şartları olarak ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile makinelerden

¹⁷⁹ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>

¹⁸⁰ Nuray Helvacıoğlu, *Çok uluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, (Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar 2007, s.34

¹⁸¹ Taşar Ünalp, A.g.e., s.73

fikirlerle doğru bir hareketin olduğu bir dünyada bu geleneksel kapasitelerde ilerleme sağlayacak olan öğrenme, yaratıcılık ve yenilik, kültürel farklılıkları yönetebilme gibi yeni değerler olmadan rekabet avantajının korunması mümkün olmayacaktır.¹⁸²

Rekabet baskısı ile birlikte organizasyonlar kararlarında, süreçlerinde ve ekiplerinde farklı bakış açılarını ele almaya başladılar. Son zamanlarda yapılan akademik araştırmalar da çalışma grubundaki farklılıklarla grubun fonksiyonelliği arasında karmaşık bağlantılar olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat bunun da ötesinde farklılıkların yenilikleri getirmedeki ve rekabet avantajı sağlamada ne kadar büyük katkılarının olduğu görülmektedir. Örneğin Reebok için çalışan kadınların, aerobik için uygun, iyi ayakkabı olmadığına dikkat çekmelerinin ardından bu öneriyi değerlendiren firma aerobik ayakkabıları pazarlamaya başladı. Oldukça karlı olan bu pazarlama ile Reebok spor ayakkabı pazarında önemli bir rekabet avantajı elde etti.¹⁸³

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. Dolayısıyla, farklılıkların yönetilmesi; günümüzün sürekli değişen ve karmaşık çevresinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel yeteneklerini güçlendirebilir.¹⁸⁴

Örgütler çok yetenekli insanları çalıştırarak ve ilerleterek bütün (toplamda) işgücü kalitesi geliştirebilirler. Örgütlerde bu bilincin artması da farklılığa katkıda bulunan bir etkidir. Örgütler işgören aramada, yeni çalışan bulmada geleneksel kaynakların dışına bakarak daha geniş ağ atabilmektedirler. Örgütler toplumun değişik kesimlerinden daha nitelikli çalışanlar bulabilmekte ve bu şekilde farklılığı rekabete dayanan avantaj olarak görebilmektedirler. Örneğin; Peugeot 1989'dan beri Fransa'da 43.000 kişiye iş vermiştir. Bu insanların çoğu Fransa'nın etnik açıdan farklılık gösteren bölgelerinden gelmektedir.¹⁸⁵

¹⁸² Helvacıoğlu, A.g.e., s.36

¹⁸³ Taşar Ünalp, A.g.e., s.74

¹⁸⁴ Olca Sürgevil, *Çalışma yaşamında farklılıkların Yönetimi*, s.117

¹⁸⁵ Aksu, A.g.e., s.21

3.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması

Farklılığın örgütlerde önemsenmesinin belki de en önemli nedeni, işletmelerin gittikçe daha küresel bir yapıya kavuşmasıdır. Firmalar küresel olarak genişlerken farklı kültürlerden, geleneklerden, sosyal normlardan gelen çalışanları istihdam etmeleri de kaçınılmaz olmaktadır.¹⁸⁶ Örgütler diğer ülkelerde ofisler, şubeler açmaktadırlar. Değişik gelenek ve görenekler, o kültüre ait yeni sosyal normlar ve belki de daha fazlasını öğrenmek zorunda kalmaktadırlar. Stratejik ittifaklar ve yabancı sahiplik günümüzde yöneticilere diğer ülkelerde işe yerleştirme ihtimaline katkıda bulunmakta, kendi ülkelerinde yabancı yöneticiler ile beraber çalışabilmekte ya da her iki durum da söz konusu olabilmektedir¹⁸⁷

Küreselleşme, işletmeleri uluslar arası boyuttan uluslar aşırı boyuta taşıırken, yönetim de, farklı kültürlerden bir araya gelen insanları yönetmek haline gelmiştir. İşletme etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü, ortak değerler etrafında birleştirerek, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmektir.

Farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşan küresel firmalarda, kültürler üstü değerlerin vurgulanması, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve Mc Donald' s gibi pek çok dünya devinin temel uygulamalarındandır. Bu firmalar, sistematik olarak, yöneticilerini, birbirleriyle yakın ilişkide tutmak amacıyla bir araya getirmekte veya rotasyon yöntemiyle ülkeden ülkeye dolaştırmaktadır Böylece kurum kültürü, kültürler üstü nitelik kazanan liderlerin (yöneticilerin) uyumlaştırma fonksiyonu ile sağlamlık kazanmakta ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar minimize edilmektedir.¹⁸⁸

Farklılık derecesi, endüstriye ve coğrafik konuma göre değişse de; hiçbir örgüt demografik değişikliklerin ve küreselleşmenin etkilerinden bağımsız değildir. 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. Nitekim şirketler birbirleriyle rekabet etmekte ve ulusal sınırların ötesinde stratejik birlikler oluşturmaktadırlar.

¹⁸⁶ Taşar Ünalp, A.g.e., s.74

¹⁸⁷ Aksu, A.g.e., s.20

¹⁸⁸ A. Zeynep Düren, "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", Yönetim, Yıl:10, Sayı:33, 1999, s.21-23

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. Sonuç olarak, örgüt liderleri ve akademisyenler; farklılıkların yönetimi için en iyi yaklaşımın ne ve nasıl olacağı konusunda ciddi şekilde düşünmelidirler.¹⁸⁹

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.¹⁹⁰

Küreselleşme süreci rekabet unsurları kadar rekabetin boyutunu da değiştirmektedir. Ulaşım, taşıma ve iletişim alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonrasında, ulaşım ve taşımacılık maliyetlerinin düşmesi ve küresel işletmelerin artan gücü ile birlikte rekabet sadece bir veya birkaç ülke ile sınırlı kalmamakta, işletmeler tüm dünya pazarlarına rahatlıkla ulaşabilme imkânına sahip olmaktadır. Bu anlamda günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak artık sadece büyük işletmeler değil küçük işletmeler bile küresel pazarda rekabet edebilir duruma gelmiştir. Bir başka ifadeyle, küreselleşme ile birlikte bugünün iş dünyasında işletmeler için uluslar arası alanda rekabet edebilirlik değil, küresel alanda rekabet edebilirlik önem kazanmıştır.

3.5. Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması

Farklılıkların yönetimini zorunlu hale getiren nedenlerden bir diğeri de işletmelerde sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılmasıdır.

Sosyal sorumluluk, günümüz koşullarında işletmelerin üzerinde dikkatle eğilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk kavramının böylesi

¹⁸⁹ Olca, Sürgevil, “*Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*”, s.107

¹⁹⁰ Olca Sürgevil, *Çalışma yaşamında farklılıkların Yönetimi*, s.116

önemli olmasının bir takım nedenleri vardır. Her şeyden önce sosyal sorumluluk kavramı, organizasyonların imajını ve saygınlığını; çalışanların ve müşterilerin işletmeye bağlılığını olumlu yönde etkiler. Sosyal sorumluluğunu yerine getiren organizasyonlarda çalışanların devir hızı azalırken, müşterilerin satın alma sıklığı ve satışların karlılığı yükselir.

Bazı toplumlarda tüketicilerin, işletmelerin çalışanlarına karşı gösterdiği sosyal sorumluluğa oldukça duyarlı oldukları, hatta biraz abartılarak bu kavramın tüketicilerin satın alma davranışlarını bile etkiledikleri iddia edilmektedir. Bu iddiaya göre tüketiciler, markalar arasında tercih yaparken, söz konusu işletme yönetiminin çalışanlarına karşı davranış biçimini bir değerlendirme kriteri olarak kullanabilmektedir. Örneğin, bir işletmenin siyah çalışanları özellikle çalıştırmadığı ya da kadın çalışanlara erkek çalışanlara göre daha az ücret verdiği, sağlıksız koşullar altında işçi çalıştırdığı vb. gibi bir haberinin basında çıkması durumunda tüketici bu işletmenin ürünlerini tercih etmemektedir. Tüketicilerin çalışanlar arasındaki farklılıklara ve işletmelerin bu farklılıkları nasıl kullandıklarına karşı böylesine duyarlı olduğu bir ortamda elbette ki farklılıkların bazı çalışanlar için bir sakınca olarak kullanılması yerine bir ayrıcalık olarak görülmesi ve bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi işletmeler için de önemli hale gelmektedir.¹⁹¹

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. Bu doğrultuda, farklılıkların

¹⁹¹ Taşar Ünalp, A.g.e., s.75

yönetiminin, hızlı kültürel ve sosyolojik değişikliklere proaktif bir tepkiyi yansıttığını da söylemek mümkündür.¹⁹²

İşgücünde farklılık kalitesini de diğer bir neden olarak düşünürsek, örgütler çok yetenekli insanları çalıştırarak ve ilerleterek toplamda işgücü kalitesi geliştirebilirler. Örgütlerde bu bilincin artması da farklılığa katkıda bulunan bir etkidir.

Örgütler işgören aramada, yeni çalışan bulmada geleneksel kaynakların dışına bakarak daha geniş ağ atabilmektedirler. Örgütler toplumun değişik kesimlerinden daha nitelikli çalışanlar bulabilmekte ve bu şekilde farklılığı rekabete dayanan yarar olarak görebilmektedirler. Örneğin; Peugeot 1989'dan beri Fransa'da 43.000 kişiye iş vermiştir. Bu insanların çoğu Fransa'nın etnik açıdan farklılık gösteren bölgelerinden gelmektedir¹⁹³

Bu faktörlere ek olarak, ana dilleri farklı olan işgörenler, engelliler, tek kişilik aileler ve çift kariyerli aileler gibi grupların her biri yönetime farklı sorunlar getirmektedir. Fakat farklılığı kavrayabilen örgütler, bu tür sorunları çözmenin kendilerine fayda sağlayabileceğinin farkındadırlar.

4. FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE SAKINCALARI

Farklıların etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlayacağı yararlar ve olası sakıncalarının ortaya konması, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önem taşımaktadır.

4.1. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları

Farklılıkların yönetimi, hem insanlara eşit davranmayı, hem de onların farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan yararlanmayı içermektedir. Bu nedenle,

¹⁹² Olca Sürgevil, *Çalışma yaşamında farklılıkların Yönetimi*, s.116

¹⁹³ Aksu, A.g.e., s.21

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.¹⁹⁴

Farklılıkları Yönetmenin faydaları Avrupa komisyonunun (European Commission) sitesinde aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır.¹⁹⁵

- 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.

Örgütte farklılıklardan beklenen yararların elde edilmesi, onların iyi yönetilmeleri ve değerlendirilmeleri ile ilişkilidir. Von Bergen, Soper ve Foster'e göre örgüt yöneticileri farklılıkların iyi yönetiminden şu temel yararları beklemektedir:

¹⁹⁴Gülay Budak, Olca Sürgevil, "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı:4, 2008, s.91

¹⁹⁵http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity_in_the_eu/diversity_business/benefitsofdiversity.html?langid=en

- (a) Örgütte işgören moralinin ve işdoyumunun yükseltilmesi,
- (b) Bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması,
- (c) İşgörenler arasında iletişimin güçlenmesi,
- (d) Şikâyetlerin en aza indirgenmesi ve çatışmaların hızla çözümlenmesi,
- (e) Sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk,
- (f) Zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik,
- (g) Ücret, gelir ve karda artış.¹⁹⁶

Farklılıkların etkili yönetiminin, işgörenlerin davranışları gibi konularda arzulanmayan örgütsel durum ve sonuçların azalmasına katkı sağladığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Artan farklılık, grubun problem çözme kabiliyetini ve örgütsel yaratıcılığı geliştirdiği gibi farklı tüketici ya da hizmet sunulan farklı kesimlerin beklentilerine dayalı daha iyi hizmet sunumu sağlamaktadır. Bunun sağlanması için, örgütün tüm üyelerinin tüm formal ve informal işleyişine katılımlarını artırmaya hazır ve gönüllü olması gerekir.¹⁹⁷

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.¹⁹⁸

Cox ve Blake (1991) etkili yönetilen kültürel işgücü farklılığının örgütsel düzeyde yararlarını şöyle sıralamıştır:¹⁹⁹

- (a) *Maliyet*: İşgücü devrinin (turnover), işten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarını düşürerek maliyeti azaltma,
- (b) *İnsan Kaynakları*: En iyi personeli işletmeye çekme ve işe alma,
- (c) *Pazarlama*: Kültürel duyarlılık anlayışı geliştirme ve pazar payını artırma,

¹⁹⁶Von Bergen C.W, Soper Barlow, and Foster Teresa. "Unintended negative effects of diversity management", Public Personnel Management. Volume: 31, No:2, Summer 2002, s.240

¹⁹⁷ Gilbert, J. A., Stead, B. A, Ivancevich, J. M. A.g.e., 21:61-76.1999

¹⁹⁸ Hubbard, E. A.g.e., s.40

¹⁹⁹Cox Taylor H. Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness", The Academy Of Management Executive, Vol. 5, No.3, August, 1991, s.45-51

(d) *Problem Çözme*: Problemlere daha geniş perspektiflere dayalı eleştirel çözüm önerileri geliştirme,

(e) *Yaratıcılık*: Artan yenilik ve yaratıcılık,

(f) *Sistem Esnekliği*: Çevredeki değişmelere uyum sağlama ve daha hızlı tepki gösterme yönünde örgütsel esneklik,

(g) *Rekabet*: Rekabet avantajlarını artırma,

(h) *Kar*: Yüksek örgütsel verimlilik ve kar sağlama.

Esty, Griffin ve Hirsch, İyi yönetilen farklılıkların aşağıda sıralanan faydaları yaratarak, işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayabileceği belirtmektedir.²⁰⁰

- 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 para kaybına aynı zamanda enerji ve zaman kaybına neden olmaktadır. Çalışanların farklılıklarına saygı duyulan ve gerçekten değer verilen bir işletmede, daha az davalar olacaktır.
- İşletmenin akılda kalıcılığını artırma: Birçok işletme, birlikte iş yaptıkları işletmelerin demografik özelliklerine dikkat etmektedir. Bu işletmeler, farklılıklara saygı göstermeyen tedarikçi ve müşterilerle çalışmama konusunda da öncü olmaktadır. Örneğin satış elemanlarının sadece beyazlardan oluşan şirketlerden alımı reddetmektedirler.
- Pazarlama yeteneklerinde gelişme: Farklı çalışanlardan oluşan bir grup, geniş bir müşteri kitlesinin düşünce tarzının anlaşılmasını sağlayabilir. Pazarlar giderek farklılaştıkça, küçük pazar bölümleri daha çok önem kazanmaktadır. Yeni müşterileri etkilemek, yaşamını sürdüren ve yok olan işletmeler arasındaki kritik farklılığı oluşturmaktadır.
- İşe alımlar için geniş bir yetenek havuzu oluşturma: Artan rekabetin olduğu günümüzde, her örgüt için zeki, dinamik insanları işe almak ve geniş bir yetenek

²⁰⁰ Esty, K. Griffin, R., Hirsch, M. S. , A.g.e., s.9-10

havuzuna sahip olmak önem taşımaktadır. “Adam kayırmacılığın” yaygın olduğu herhangi bir işletme, kendisini dezavantajlı bir konumda bulacaktır. Yetenekli bireyler diğer işletmeleri seçeceklerdir.

- Seçilen bir işveren olmayı sağlama:“Kadınlar, farklı ten rengine sahip insanlar, engelliler ve geyler için en iyi işletmeler” gibi ifadeler, kamuoyunda büyük bir hızla yayılmaktadır. Ebeveynler, kadınlar, zenciler vb.lerine sert davranmaları ile ünlü olan işletmeler hakkındaki bilgiler de aynı hızda yayılır. Bu nedenle, çalışanların tercihi değişebilmekte bu da işletmeler için de özel bir önem taşımaktadır.

Farklılıkların yönetiminin örgüte sağlayacağı faydaları aşağıdaki ana başlıklarda incelenebiliriz:

4.1.1. Maliyetlerde Azalma

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için maliyet düşürücü bir takım faaliyetlerde bulunur. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek personeli bulmak, eğitmek ve işe yerleştiremelerini sağlamak işletmelere ek maliyetler getirmektedir. Maliyet tasarrufu; uygun bir işletme yapısı ve uygulanacak etkili bir insan kaynakları politikası ile gerçekleştirilebilmektedir.²⁰¹

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin; şikâyetler, davalar, çalışan devir hızı, zayıf iletişim ve düşük iş doyumuna bağlı düşük etkinlik vb. açısından, örgütün maliyetlerini düşüreceğini belirtmekte, farklılıkların iyi yönetilmesi; maliyetli ayrımcılık davalarına karşı koruyucu bir etki yaratmakla birlikte, 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.²⁰²

²⁰¹ Begeç, A.g.e., s.122

²⁰² Olca Sürgevil, *Çalışma yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 2010, s.112

Örgütler farklı işgücünü yönetmek konusunda çok başarılı değillerdir. Veriler dikkate alındığında, farklı özelliklere sahip işgörenlerin işi bırakma ve devamsızlık oranları diğer çalışanlara göre daha fazladır, iş tatmini de azınlıklarda hep daha düşük olmuştur. Kariyer gelişimi üzerinde karşılaşılan engellemeler ve kültürel çatışmalar belki de iş tatminini azaltan en önemli faktörlerden birkaçıdır. Etkin bir farklılıkların yönetimi sayesinde devamsızlık ve işi bırakma maliyetlerinin azaltılması mümkün olabilecektir.²⁰³ Farklılıkların yönetimi uygulamaları, işletme maliyetlerinin azaltılmasını sağlar. Farklılıkların yönetimi ile maliyetlerin azaltılması iki yolla sağlanacaktır. Bunlardan birincisi, etkin bir farklılık yönetimi ile çalışanlara eşit fırsatlar sağlanacağından, işletme ayrımcılık nedeniyle açılacak davaların yüksek maliyetlerinden kurtulmuş olacaktır.²⁰⁴

Davalar kurumlara ve diğer örgütlere büyük miktarlarda maliyet getirmektedir. Zaman ve enerji kaybına da neden olmaktadır. Farklı çalışanlara saygı duyulan ve gerçekten değer verilen bir işletmede kültürel anlaşmazlıklarda azalma ve buna bağlı olarak ayrımcılık iddiası ile açılan davalarda azalma olacaktır. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin; şikâyetler, davalar, çalışan devir hızı, zayıf iletişim ve düşük iş doyumuna bağlı düşük etkinlik vb. açısından, örgütün maliyetlerini düşüreceğini belirtmektedir.²⁰⁵

Bunların dışında, etkin bir farklılıkların yönetimi uygulaması ile farklılıklara önem verdiğini gösteren bir işletmede çalışan bağlılığı ve iş tatmini de yüksek olacağından işten ayrılmalar ve işe devamsızlıklar azalacaktır. Bunun sonucunda da yeni işgörenlerin işe alınması için yapılan harcamalar (örneğin, gazetelerde, insan kaynakları sitelerinde vb. ilanların yayınlanması için yapılacak masraflar ya da işgöreninin işe alınması sırasında danışmanlık firmalarından yararlanılması durumunda bu firmalara yapılan ödemeler vb. harcamalar), eğitim harcamaları, sağlık harcamaları vb. azalacağından işletme işgücü maliyetlerinden tasarruf sağlamış olur.²⁰⁶

²⁰³ Aksu, A.g.e., 2008, s.21

²⁰⁴ Taşar Ünalp, A.g.e., s.130

²⁰⁵ Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. s.A.g.e., ss.9-10

²⁰⁶ Taşar Ünalp, A.g.e., s.130

4.1.2. Eleman Seçme Ve Yerleştirme

Örgütsel etkinliğin en önemli faktörlerinden biri aynı işi yapan insan işgücünü örgüte çekip bu örgütte kalmalarını sağlamaktır. En yetenekli ve başarılı kişilerin aynı özellikleri gösteren gruplar içinden çıkmadığı gerçeği göz önüne alındığında, farklı gruplardan insanların örgüte katılmalarını sağlamak toplam kalite anlamında da firmaya katkı sağlayacaktır. Farklı gruplardan eleman bulmanın olumlu olacağı düşüncesi, dünyanın en iyi 25 şirketinde çalışan kadınlar ve azınlıklar hakkında çıkarılan yayınlarla daha da kuvvetlenmiştir. Bu yayınlar bu şirketlerin farklılıkların yönetimi konusundaki başarılarını ön plâna çıkarırken diğer firmaların bu listede olmama nedenlerini de tartışmışlardır.²⁰⁷ Farklı gruplardan oluşan insan kaynakları havuzu büyüdükçe ve çeşitlendikçe yetenekli ve başarılı çalışanları seçme ve örgüte katılmalarını sağlama imkânı artmaktadır.²⁰⁸ Örneğin Merck, Xerox, Syntex ve Hoffman – La Roche gibi firmalar eleman seçme ve yerleştirme konusunda hedef kitle olarak kadınları ve etnik grupları seçmektedirler.²⁰⁹ Türkiye’de Frito Lay fabrika çalışanları arasında kadın oranı yüzde 46’ya kadar yükselmiş durumdadır. Bazı departmanlarda kadın çalışanlar yüzde 50’nin de üzerinde olduğunu vurgulamıştır.²¹⁰

Farklılıkların yönetimi, farklı demografik gruplardan yetenekli işgücü için işletmenin çekiciliğini artırır. Çünkü böyle bir işgücünün çalışmak için farklılıkları gözetmeyen, ayrımcılık yapmayan ve farklılıkların olmasına önem veren organizasyonları tercih etme ihtimali daha yüksektir.

4.1.3. Yeni Ve Yaratıcı Fikirler

Demografik açıdan farklı çalışanların olduğu örgütlerin, bir yenilik ve buluş odaklı strateji geliştirme ve izlemeye daha yatkın oldukları belirtilmiştir. Bu strateji,

²⁰⁷ Aksu, A.g.e., s.23

²⁰⁸ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.213

²⁰⁹ Memduhoğlu, A.g.e., s.68

²¹⁰ Aydın Özlem, Farklılık Yönetimi Kadını Nasıl Etkiledi? Capital Dergi

örgütün, çalışanları alternatif problem çözme yaklaşımları sergilemeleri yönünde cesaretlendirmesini ve yaratıcılığa yönlendirmesini vurgular.²¹¹

Rosabeth Moss Kanter, çalışanlar arasındaki farklılık ile yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ilk kez ortaya koyanlardan birisidir. Rosabeth, neden bazı şirketlerin yenilikçi şirket özellikleri gösteremediğini araştırmış ve yenilikçi şirketler ile diğer şirketler arasındaki en temel farklılığın, yenilikçi şirketlerin problemlerin çözümünde özellikle heterojen çalışma gruplarından yararlanmasından ve diğer şirketlere göre daha fazla kadın ve azınlık işgücü çalıştırmasından kaynaklandığını ortaya koymuştur.²¹²

Takımların performansına etki eden faktörlerden biri de heterojenliktir. Takım içerisinde yer alan üyelerin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasının takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabileceği ve performansı artırabileceği düşünülmektedir.²¹³

Çalışma takımları içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırır. Bu tezi kanıtlayıcı çalışmayı 1983 yılında Kanter yapmıştır. Örgütlerdeki yenilikçi tutumu irdeleyen Kanter; yenilikçi firmaların, farklı düşünceleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen çalışma grupları oluşturduğunu görmüştür. Kanter ayrıca yenilikçi örgütlerde ırk, cinsiyet ve sınıf ayrımı yapılmadan kişilere örgütün amaçlarına katılım için eşit fırsat ve motivasyon verildiğini belirtir. Farklılıkların yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde, bireylerinin tutumları aynı olan homojen bir grupla heterojen bir grup birbiriyle karşılaştırılmıştır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen grupların homojen gruplardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür. Bu çalışmanın belirttiği gibi, eğer farklı sosyokültürel değerleri olan kişiler farklı davranışlar gösteriyor ise o zaman kültürel farklılıkların olması yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırır. Bu bağlamda, 1991 yılında Jackson'un yaptığı çalışmalarda tutumların, inanışların ve davranışların

²¹¹ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.213

²¹² Taşar Ünalp, A.g.e., s.131

²¹³ Derya Ergun Özler ve Emrah Koparan, “ Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış, Sayı:8, 2006, s.16

toplumda rastlantıyla değil yaş, ırk ve cinsiyet gibi demografik etkenlere göre belirlendiği ortaya çıkmıştır.²¹⁴

Yaratıcılık uzmanları, farklı geçmiş deneyimleri olan insanların olduğu ve çeşitli boyutlar açısından birbirinden farklı insanların olduğu ortamlarda, yaratıcılığın geliştiğini belirtmektedirler.²¹⁵

Farklılıkların yönetimi ile işletmedeki yaratıcılık ve yenilikçiliğin geliştirilmesi mümkündür. Çünkü farklı yaşta ve farklı cinsiyette olan, farklı eğitimi alan, farklı kültürden gelen vb. her bir birey kendi farklılıklarını ortaya koyacak, farklı fikirler ve farklı bakış açıları getirecektir. Böylesi fikir zenginliğinin olduğu bir ortamda elbette ki yaratıcılık ve yenilikçilik oranı da yüksek olacaktır.

4.1.4. Rekabet ve Pazarlama Avantajı:

Farklılıkların yönetimi işletmelerdeki yaratıcılığa olan katkısı rekabet gücünü artırmaktadır.²¹⁶ Cox (1991), farklılıkların yönetimi ile örgütün rekabet edebilirliğini ilişkilendirmiştir ve farklılıkların yönetiminin; işgücü devrinde sağladığı azalma ile maliyetleri düşürmekte, “Mükemmel çalışanları” işe alarak kaynaklara daha rahat ulaşabilmeyi sağlamakta, kurum imajını geliştirecek ve müşterilerin beklentilerini yansıtabilecek 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 kazandırdığını bildirmiştir.²¹⁷

Ekonomik örgütler, küreselleşmeyle birlikte giderek çeşitlenen pazar dolayısıyla farklı demografik ve kültürel yapılardan gelen işgörenleri istihdam etme zorunluluğu duymaktadırlar. Ayrıca yeterince temsil edilmeyen toplumsal gruplara ve azınlıklara hitap etmek ve ulaşmak isteyen örgütler de bu gruplardan işgörenleri bünyelerine alma gereği duymaktadırlar. Çünkü ürün ya da hizmet pazarlayan satıcı ile tüketicinin aynı

²¹⁴Aksu, A.g.e., s.24

²¹⁵Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. A.g.e., s.11-12

²¹⁶Kamaşak, Yücelen, A.g.e., s.36

²¹⁷Miller, G. E., Rowney, J. I. A. “One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis.” 2001, s.7

kültürel dili konuşmaları, anlaşmalarını kolaylaştırır. Farklılığı bir stratejik amaç olarak benimsemeyen örgütlerin, ürün ve hizmetlerini farklı pazarlara sunma şanslarının azalacağı, zamanla ayrımcılık suçlamalarıyla örgütsel imajlarının zedeleneceği ve sonunda da ortadan kalkacağı belirtilmektedir.²¹⁸

Etkin bir farklılıkların yönetimi uygulaması işletmenin satışlarını ve pazar payını artırır. Nasıl ki işgücünün demografik yapısı değişiyorsa, pazarlar da farklılaşmaktadır. İşgücündeki farklılık, bir anlamda müşteri kitlesindeki farklılığın yansımasıdır. İşletmelerin mal ve hizmetlerini pazarlarken, müşterilerini ve pazarı anlayabilmeleri açısından hedef kitleyi temsil eden çalışanların varlığı son derece önemlidir. Çünkü bu sayede işletme, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını daha kolay anlayabilecek ve buna göre davranacaktır. Bir başka ifadeyle, çalışan farklılıkları işletmenin pazar hakkındaki farkındalığını artıracaktır. Örneğin, Maybelline, yeni ürün hattına yönelik ürün ve pazarlama stratejileri geliştirmek üzere, Afrika kökenli Amerikalı, İspanyol ve Asyalı işgörenleri işe alarak, kozmetik pazarının %41'ini ele geçirmeyi başarmıştır.²¹⁹

Örgütün temel hedefi ister tüm dünyada faaliyet göstermek, ister potansiyel müşterilerden pazar payı kazanmak ya da çalışanlar arasındaki işgücü devrini azaltmak olsun; farklı özelliklere sahip kişilerin bu farklılıkları ile "fark yaratabilecekleri" pozisyonlara getirilmesi çok önemlidir.

Cox ve Blake, Farklılıkların rekabete katkısını şu başlıklarla dile getirmişlerdir.²²⁰

- Farklı özelliklere sahip işgörenlerin fazla olduğu organizasyonlar, daha yüksek verimliliğe ve daha düşük maliyete sahip olurlar.
- Farklılıkların yönetiminde başarılı örgütler, kadınlar ve azınlıklar arasında daha iyi çalışma yerleri olarak bilinir ve benzerlerine nazaran daha kaliteli iş gücünü organizasyona çekerler. Rekabette daha başarılı olabilirler.

²¹⁸ Memduhoğlu, A.g.e., s.69

²¹⁹ Taşar Ünalp, A.g.e., s.129

²²⁰ Taylor H. Cox ve Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness, The Academy Of Management Executive, Vol. 5, No.3, August, 1991, ss.45-51

- Farklı özelliklere sahip işgörenlerin fazla olduğu organizasyonlar benzerlerine göre farklı pazarları daha iyi anlarlar. Örneğin; ürünlerini kadınlara, siyahlara satmak isteyen Avon gibi bir kozmetik firmasının yönetici kadrosunda siyahlar ve kadın yöneticiler varsa bu ürünlerin geliştirilmesinde, dizaynında, paketlemesinde ve reklâmında etkili bir pazar oluşturmada farklı bakış açıları ile katkı sağlayabilirler.

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.”²²¹

- Aynı özellik ve niteliklere sahip örgüt üyeleri genel olarak mevcut normlara yapışır ve kendi unsurunun düşünce biçimini kabul eder ve yansıtır. Üstelik daha az anlayış, bakışa sahip olurlar ve farklı perspektiflerden elde edilen yeni fikirler için uyarıcıya sahip olurlar.
- Farklı iş gücüne sahip örgütler emsallerine nazaran daha yaratıcı ve keşifçidirler. Farklılığı, örgütte yaratıcılığı arttıran bir itici güç olarak görürler.
- Farklılık daha yüksek bilgi havuzunu da beraberinde getirir. Tüm örgütlerde her farklı kişinin sahip olduğu farklı düzeyde bilgiler vardır. Bir problemi çözecek daha geniş bir bilgi havuzuna sahip olanlar, daha büyük ve kolay çözümler sunabilirler.

²²¹ Olca Sürgevil, *Farklılık Ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. s.146

- İşgücünde farklılıkları barındıran örgütler yönetimde daha esnek olmalıdır. Örgütsel esneklik, çevresindeki değişimlere daha iyi tepki gösterir. Böylece farklılıkları barındıran örgütler çevresine hitap etmede daha donanımlı hale gelebilirler.²²²

4.1.5. Daha Uyumlu ve Esnek Bir İşletme

Sürekli artan küresel rekabet, müşteri beklentileri ve değişim 21. yüzyıl örgütlerinin temel karakteristikleridir. Örgütler bu değişim ve taleplere cevap vermek zorundadırlar. Çünkü “*ya değiş, ya da öl*” kuralının geçerli olduğu iş dünyasında farklılıkların, değişimlere örgütlerin daha hızlı tepki vermesinde ve uyum sağlamasında önemli üstünlükler sağladığını, dolayısıyla çevrede yaşanan değişimlere örgütün, örgütte yaşanan değişimlere de çalışanların daha çabuk uyum sağlanmasını kolaylaştırdığı ve aynı zamanda farklılıkların örgütün esnekliğini artırdığı, belirsizliklere karşı durumsal davranmasını kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Ayrıca küçük grupların, azınlıkların ve kadınların belirsizliğe daha çok dayandıkları saptanmıştır.²²³ Farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilebilecektir, çatışma örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağlamaktadır.²²⁴

Farklılıkların etkin yönetimi, işletmenin çekiciliğini artırarak iyi yeteneklerin işletmede tutulmasını sağlar buda işletmenin esnekliğini artırır, pazar payını genişletir, farklı bireylerin daha yenilikçi ve yaratıcı problem çözümleriyle işletmenin verimliliğini artırır. Farklılıkların etkin yönetimi işletmelerde sosyal sorumluluk uygulaması olarak da görülmektedir.²²⁵

Farklılıklar işletmenin uyum yeteneğini ve esnekliğini de artırır. Organizasyonlar ulusal, kültürel ve etnik sınırların giderek ortadan kalktığı dünya pazarlarında, farklılıkların yönetimi uygulamaları ile teknolojik, ekonomik, sosyal,

²²² Taylor H. Cox ve Stacy Blake, A.g.e., ss.45-51

²²³ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., ss.213-214

²²⁴ Nuri Toptop vd., *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007, s.261

²²⁵ Meredith Wilson, Peter Woods, “Effective Diversity Management of Expecting and New Parents” International Journal Of Diversity In Organisations, Communities And Nations, Volume 5, 2005/2006 s.2

yasal vb. konulardaki değişiklikler karşısında gerekli olan hızlı ve esnek hareket yeteneğine kavuşurlar.²²⁶

4.1.6. Daha Etkin Yönetim Anlayışı Uygulanır

Gelişen kalite anlayışı tüketici ihtiyaçlarının karşılanması kadar önemli olan işletme ve yönetim kalitesi kavramlarını da ortaya çıkarmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmenin insan boyutunu öne çıkararak insan kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanmayı amaçlar çalışanlar arasında karşılıklı saygıyı geliştirmek, mutlu, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak ve insan yeteneklerinin tamamıyla kullanılmasını sağlamak amacındadır.²²⁷ Bu anlamda yöneticiler, çalışanların farklı özelliklerini belirleyip ona göre yönetim biçimleri geliştirdikleri sürece işletmedeki uyumu sağlayabilmektedir.

Adler'e (1991) göre, örgütlerde işgörenlerin dil, fikir, değer, inanç gibi kültürel farklılıklar ile ırk ve etnik köken gibi demografik farklılıkları; onların ve grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi vardır. Örgütte farklı olanlar sadece kendi gruplarının içerisinden enformasyon getirmezler, işlerin nasıl yapılacağı, süreçlerin nasıl tasarlanacağı, hedeflere nasıl ulaşılacağı, görevlerin nasıl formüle edileceği, etkin ekiplerin nasıl oluşturulacağı, fikirlerin nasıl iletileceği ve nasıl liderlik edileceği konusunda farklı, önemli ve rekabet açısından değer taşıyan bilgi ve perspektifler getirirler. Bu farklı bilgi ve perspektifler örgütteki bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirdiği gibi, imkân sağlandığında bu grupların mensupları, örgütün işlevleri, stratejileri, faaliyetleri, uygulamaları ve işleyiş kuralları konusunda temel varsayımları sorgulamak suretiyle örgütlerin büyüyüp gelişmesine katkı sağlayabilirler.²²⁸ Çatışma sonucunda örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukların belirginleşmesi ve bunların çözülmesi için daha fazla çaba harcanması gerektiği anlaşılır.²²⁹

Farklı özelliklere sahip çalışanların bulunması işletmelerin değer gücünü artırmakta, ekip çalışmalarında uzman personelin görev alması faaliyetlerin daha kısa

²²⁶ Taşar Ünalp, A.g.e., s.131

²²⁷ Hasan Günaydın, *Japon Tarzı Yönetim Ve Kalite Çemberleri*, Turan Kitapevi, 2002, s. 91-93

²²⁸ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.214

²²⁹ Toptop vd., A.g.e., s.261

sürede ve daha doğru biçimde bitirilmesinde etkili olmaktadır. Farklı bireysel özellikleri bulunan ancak liderlik nitelikleri olan bir yönetici, organizasyona etkili bir yönetim anlayışı getirebilmekte ve amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanları harekete geçirebilmekte ve bu sayede daha etkin personel politikaları oluşturmalarına olumlu etki edebilmektedir.²³⁰

Farklılıkların yönetimi, sorunların çözümünde etkinliği artırır. Farklılıklar, bir işletmede çatışmaların da kaynağıdır ve uzmanlara göre heterojen gruplarda farklı bakış açılarından kaynaklanan çatışmalar, daha iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Grup üyelerinin bakış açıları ne kadar farklıysa, söz konusu sorun için geliştirilen çözümünün kalitesi de o kadar yüksek olacaktır.²³¹

Farklı bir işgücüne sahip olmakla kazanılabilecek en az üç fayda daha bulunmaktadır. Ancak bu üç faydanın, yukarıda sıralananlara nazaran, ölçülebilmesi daha zordur.²³²

- *Yüksek Moral:* Tamamen homojen bir örgütte çalışan insanlar; farklılıkların olduğu bir örgüt ortamının daha yaşanılır olacağını, farklılıkların sunduğu değişikliklerin çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak morallerini yükseltebileceğini belirtmişlerdir.
- *Yenilik ve Yaratıcılıkta Gelişme:* Yaratıcılık uzmanları, farklı geçmiş deneyimleri olan insanların olduğu ve çeşitli boyutlar açısından birbirinden farklı insanların olduğu ortamlarda, yaratıcılığın geliştiğini belirtmektedirler.
- *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, karar verenler farklı ve çeşitli bakış açılarından geldiklerinde, kararların geliştiğini belirtmektedir. Eğer saldırı planlama sürecinde, karar veren grubun içinde birkaç kadın, birkaç Hispanik (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

²³⁰ Begeç, A.g.e., s.123

²³¹ Taşar Ünalp, A.g.e., s.132

²³² Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S.A.g.e., s.11

bilinmektedir çünkü karar vermeden önce, birbirinden farklı birçok görüşle baş etmek zorunda kalmaktadırlar.

- *Doğru olanı yapma duygusu:* Birçok insan sosyal adalet ve fırsat eşitliğine inanmaktadır. Birçok insan da örgütlerde farklılıkları artmasına olumlu yaklaşmaktadır. Bu insanlar, farklılıkları kapsayan bir örgütün, sadece belirli kişilere açık olan bir örgütten daha iyi olduğuna inanırlar. Bu insanlar, herkesin bütün potansiyelini örgüte katkı sağlayacak şekilde kullanabileceği bir işyeri yaratmak isterler. Yapmaya çalıştıkları şeyin, neler ifade ettiğini anladıkça, bunu yapmak için daha çok heveslenirler. Bunu yaptıklarında ise, kendileri ve çalıştıkları örgüt için daha iyi hissederler.

İşletmeler, ancak farklılıkları sadece bir kimsenin görünüşüyle ya da kökeniyle ilgili bir şey olarak görmekten vazgeçip, farklılık konusuna daha bütünsel bir bakış açısıyla bakarak, farklılıkları ise yeni ve anlamlı perspektifler ve yaklaşımlar sağlayan bir üstünlük olarak düşünmeye başladıklarında, işgücündeki farklılığın yukarıda sayılan bütün bu olumlu sonuçlarından yararlanabileceklerdir.

4.2. Farklılık Yönetiminin Sakıncaları

Farklılık Yönetimini sakıncaları faydalarına kıyasla oldukça azdır.

Farklılığın zorluklarını karşılamak, yirmi birinci yüzyılın işgücünün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için farklılıkları artıran stratejik bir insan kaynakları planı gerektirir. İnsan kaynakları yöneticileri, işgücü sınırlarını genişleterek ve diğer ülkelerin vatandaşlarını kapsayacak şekilde, işe karşı gerekli beceri ve yetkinliklere sahip eğitilebilir çalışanlar aramalıdır. İnsan kaynakları uygulamaları, yeni güçlü farklılık problemleriyle başa çıkmak için yeniden incelenmeli yönetim tarafından yeni yetenek bulmak işte tutmak ve daha etkili bir şekilde yönetmek için çok daha iyi yaklaşımlar oluşturulmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri, farklılık programlarının, organizasyon için yararlı olduğunu üst düzey yöneticilere ikna etmekte zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bazı örgüt liderleri, farklılık programlarının uygulanmasının pahalı olduğunu ve işyerinde

verimliliğin bozulmasına ve karışıklığa yol açacağını düşünmektedir. Önyargı ve düşmanca çalışma ortamları, etkili farklılıklar yönetimi uygulamasının önünde engel teşkil etmektedir.²³³

4.2.1 Takım Bağlılığı

İnsanlar örgüte bağlı olmaya ve burada var olmaya ihtiyaç duyarlar. Çoğu rollerde görevi yerine getirirken diğeriyle iş birliği yapma yeteneğine ihtiyaç duyarlar.²³⁴ Organizasyondaki farklılıkların artması grup bağlılığının azalması ile sonuçlanabilir. Grup bağlılığı, genelde odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir unsurdur. Genellikle farklı olan şeyler insanlar tarafından hemen kabul görmez, ilk başta bir tedirginlikle karşılanır. İnsanlar hep çevrelerinde kendileri gibi insanları görmek isterler, onların yanında kendilerini daha rahat ve daha mutlu hissederler. Çünkü insanları bir araya getiren en önemli şey; aynı ülkenin vatandaşı olmak, aynı dili konuşmak, aynı okulu bitirmek vb. gibi sahip oldukları benzerliklerdir. Bu nedenle homojen gruplarda grup birliğini sağlamak daha kolay iken, heterojen gruplarda grup üyelerinin birbirine olan bağlılığı daha zayıftır.²³⁵

Farklılıklar, takım bağlılığını azaltıcı bir etkidir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen takımlarda sağlanması daha kolaydır. Grup üyeleri farklılıklar gösterdiğinde aralarında ahenk sağlamak zorlaşır. Örneğin, takım liderinin bir bayan olması, erkeklerin baskın olduğu bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur.²³⁶ Farklılıklar ve takım bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın takım performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı takımlarda üyelik ahlâkî ve iletişimin bağlılığın daha az olduğu takımlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Buna ek olarak; heterojen takımlarda iş değişiminin homojen takımlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunlara rağmen, araştırmalar bağlılığın takım

²³³Kostas E. Sillignakis, “Managing diversity in the workforce of international tourism enterprises: Strategies to manage employees’ diversity and challenges associated with the implementation of those strategies” s.9

²³⁴ Tamer Keçecioglu “Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar” Nobel yayın Dağıtım, Ankara 2006, s.11

²³⁵ Taşar Ünalp, A.g.e., s.133

²³⁶ Memduhoğlu, Yılmaz, A.g.e., s.215

performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğunu da göstermemiştir. Hatta geniş çaplı araştırmalar sonucunda yüksek derecede birbirine bağlı takımların üretimlerinin, eskiye oranla, azaldığı bulunmuştur.²³⁷

4.2.2. Baskın Grubun Morali

Farklılıkların yönetiminin sakıncalardan bir diğeri, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı inancını yaratabilmesidir. Farklılıkların yönetimi ile azınlık grubun, farklılıklarından kaynaklanan bastırılmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla işletmeler, farklı çalışanlara yönelik olarak, onların farklı yeteneklerini gösterebilmelerini sağlayacak bir takım yeni uygulamalar gerçekleştirecektir. İşte örgütler böyle kadın çalışan ve azınlık grupları gibi farklı işgücünü destekleyici programlar hazırladıklarında, örgüt içindeki baskın grubun üyeleri önemsenmediklerini ve kendilerine adil davranılmadığını düşünebilirler.²³⁸

Örgütler kadın ve azınlık grupları gibi farklı işgücünü destekleyici programlar hazırladıklarında, örgüt içindeki baskın grup, unutulduklarını veya kendilerine âdil davranılmadığını düşünebilirler. Bu da onların moralinin bozulmasına ve örgütte gerilim doğmasına neden olabilir. Örneğin beyazların baskın olduğu örgütlerde, siyahların üst yönetime gelmelerinin, orta kademe beyaz yöneticilerin olumsuz tepkiler sergilemesine neden olduğu gözlenmiştir. Prestij, güç, öncelik genellikle baskın grupların özellikleriymiş gibi algılanmaktadır.²³⁹

Farklılıklar, iletişim sorunlarına ve çatışmalara yol açabilir, hâlbuki homojen bir grupta bu problemlerin eksikliği ana avantaj olarak görülür. Farklılıkların ortaya çıkardığı faydalar, alternatif fikirler ve yaratıcılıktır. Bunlar işletmelerin farklılıkları geliştirmeyi istemelerinin ana sebepleridir.²⁴⁰

²³⁷ Aksu, A.g.e., s.25

²³⁸ Taşar Ünalp, A.g.e., s.133

²³⁹ Aksu, A.g.e., s.26

²⁴⁰ Murat Gümüş, Melek V. Tüz, The diversity perception and the attitudes of employees: a study on uman resource Professionals and hotel workers, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, s. 234

5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Organizasyonlar amaçlarına elemanları sayesinde ulaşır. Dolayısıyla organizasyonun verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar onlardır. Çalışanların yetenekleri ve motivasyonları da eğitim düzeyleri kadar önemlidir.²⁴¹ İyi bir motivasyonun önündeki en büyük engellerden biri kötü iletişimdir. İletişim düzeldikçe motivasyonda iyileşecektir.²⁴² Yönetim politikaları ve uygulamaları, hem olumlu hem de olumsuz yönde işleyebilen bu faktörlerin önemini artırabilir ya da azaltabilir.²⁴³

Örgütlerde farklılıkları yönetmenin temel amacı işgören ve müşteri memnuniyetini artırmak, örgüt üyeleri arasında iletişimi ve diyalogu geliştirmek ve bu sayede örgüt performansını yükseltmektir.²⁴⁴ 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.²⁴⁵

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.²⁴⁶

Çalışanları çalışmaya özendiren araçların önemli bir bölümü iyi işletilen örgütsel iletişimin avantajlarını kullanmaktadır. Örneğin, güven ve özgüvenin sağlanması, çalışanın başarılarından dolayı daha üst bir göreve yükseltilmesi ve böylelikle hem maddi, hem manevi faydalar elde eden çalışanın daha verimli çalışmaya odaklanması, çalışanların alınan kararlara katılmaları düzgün işleyen bir örgütsel iletişim sayesinde çalışanları motive edebilecek araçlardır. Aslında etkili, iyi işletilen bir örgütsel iletişim,

²⁴¹ Margaret Palmer, Kenneth T. Winter, *İnsan Kaynakları*, Rota Yayın Yapım, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul 1993, s.14

²⁴² Kurt Hanks, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Basım Yayım, İstanbul,1999, s.22

²⁴³ Margaret Palmer, Kenneth T. Winter, A.g.e., s.14

²⁴⁴ Memduhoğlu, A.g.e., s.12

²⁴⁵ Von Bergen C.W, Soper Barlow, and Foster Teresa. Unintended negative effects of diversity management, *Public Personel Management*. Volume: 31, No:2, Summer 2002, s.239

²⁴⁶ Cevat Elma, Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara 2003, s. 136

yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayarak işletmede verimin artmasına neden olmaktadır.²⁴⁷

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir.²⁴⁸

Etkili iletişim tüm organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü iletişim çalışanları koordine eder, ihtiyaçlarını yerine getirir, bilgi yönetimini destekler, karar vermeyi geliştirir. İlk olarak, işletmelerin belirli bir hedefe ulaşması çalışanların yeteneklerini ve çabalarını koordine etmesine bağlıdır. Bilgi alış verişi (iletişim) koordinasyon sürecinde temel teşkil etmektedir, bu çalışanların ortak akıl yürütmelerine müsaade eder ki buda işi uyumlu hale getirir. İkincisi, iletişim çalışanları birleştiren bir harç görevi görmektedir. İletişim, sosyal destek dinamiklerinin bir parçası olarak iş ile alakalı stresi azaltır, çalışanların bağlarını güçlendirerek memnuniyetine yardımcı olur.

İletişim aynı zamanda bilgi yönetiminin de anahtarıdır. İşletme içine bilgi aktarımını sağlar ve bu bilgiye ihtiyacı olan işçilere dağılımını gerçekleştirir.

İletişim kaliteli karar vermeyi geliştirir, bu gelişme, bilgi yönetimi, çalışanların ihtiyaçları işbirliği, işyeri iletişimi, işletmenin performansında önemli bir etkiye sahiptir. Son zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre, işletme iletişimin gelişimiyle şirketin % 7 oranında etkinliğinin arttığı görülmüştür. Başka bir araştırmada liderlerin iletişim yeteneklerinin işletmenin performansında önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. İletişim, çalışanın memnuniyeti ve sadakati içinde bir anahtar görevindedir.²⁴⁹

²⁴⁷Burcu Arısoy, *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007, s. 69

²⁴⁸ Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim", Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2 Aralık 2006, s.119-120

²⁴⁹ Steven L. Mcshane, Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behaviour, Emerging Realities For the Workplace Revolution*, mc Graw Hill Companies, 2005, s. 324

İşletmedeki çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, onların iletişim davranışları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Organizasyondaki bireyler yaş, cinsiyet, etniklik, ırk gibi farklı demografik özelliklere sahiptir.²⁵⁰ İletişimin hem tecrübe tutum gibi değerler hem de demografik farklılıklardan etkilendiğini gösterir kanıtlar vardır. Artmakta olan bu farklılıklar, grup üyeleri (çalışanlar) göz göze gelemese ya da birbirinin bakış açılarını takdir etmez ve saygı duymazsa, etkili iletişime engel teşkil edebilir. Bu etkiyi azaltmak için, birçok organizasyon çalışanları iletişimi öğrenebilsin ve birlikte çalışabilmeleri için farklılık yönetimi eğitim programları oluşturmaktadırlar.²⁵¹

Bazı araştırmalar daha farklı grupların daha az farklı gruplara göre daha iyi çözümler üretebildiğini göstermektedir. Aynı zamanda gruplar içindeki farklılıkların daha yaratıcı sonuçlara ulaştığını bunu da organizasyonun başarısına yardım edebileceğini vurgular. Fakat bu farklılık avantajında faydalanmak isteyen yöneticiler bazı karışıklıklarla yüzleşirler. Örneğin, Heterojen grupların daha az sosyal bütünleşme eksikliği ve iletişim engeli problemlerinden sorun yaşayabilmektedir. İşte bu durumda yöneticiler organizasyonlarında etkili farklılıklar yönetiminin gerekli olduğunu fark etmeye başladılar. Yöneticiler, etkili bir farklılıklar yönetimi olmadan işletmelerinin ciddi bir rekabet dezavantajı olacağını keşfettiler. Yöneticilerin organizasyonlarındaki performansı artırmak için farklılık yönetimine ihtiyacı vardır.²⁵² Aynı zamanda güven duygusunun yüksek olduğu durumlarda, çalışanların yöneticilerle iletişiminde doğruluk derecesi daha yüksektir. Bir kimsenin üstlerine karşı duyduğu güven duygusu, yöneticilere yönelik dürüst iletişimde en önemli faktördür.²⁵³

Kurumlar kapsamlı bir farklılık yönetim programını kullanarak, açık bir iletişim kültürü oluşturabilirler, verimliliği artırabilir, hedeflerine ulaşabilirler. Kurumsal bir farklılık eğitimi programının etkili bir şekilde uygulanması sadece eğitim uzmanı kiralamaktan ve sadece azınlık ve çoğunluk grupların korku ve sorunlarını açık bir

²⁵⁰Henry L. Tosi vd. *Managing Organizational Behaviour*, Harper & Row Publishers, New York,1990, s.456

²⁵¹ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Pearson Prentice Hall, 2004, s.477

²⁵² Marti G. Subrahmanyam, Frances Milliken, "Racioethnic Diversity in Work Groups: A Study of Social and Task-Oriented Communication, Social Integration, Cooperativeness and Group Esteem", New York University 2002, s.3

²⁵³ Fred E. Jandt, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviri: Levent Akın, Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.131

şekilde paylaşımlarını sağlamaktan fazlasını içermektedir. Bir farklılık eğitim programında etkili sonuçlara ulaşabilmek için CEO ya da üst-düzey yönetici, destek verici, ihtiyaç değerlendirmesi yapan ve birçok çeşit metodu kullanmaya hazır olduğu bir sisteme bağlı kalmalıdır.²⁵⁴

İşletmelerin şüphesiz farklılıklardan kaynaklanan bazı sıkıntı ve güçlükleri bünyelerinde yaşamaları son derece doğal kabul edilmelidir. Bu güçlükler arasında, birbirinden farklı kişilerle aynı etkinlikte çalışabilmenin zorluğu, kişilerin benzer durumları farklı algılama biçimlerinin ortaya çıkması, yönetim tarzlarının değişiklik göstermesi ve bunun gerek ilişkilere gerekse iletişim bozukluklarına yol açabilmesi sonucunda organizasyon içi çatışmaların yaşanması gibi durumlar sayılabilir. Bu durumda insan kaynakları yöneticileri devreye girmeli ve farklı niteliklerde çalışanlara, kendilerinin özel olduklarını hissettirecek uygulamalara gitmelidirler. Bu uygulamalar arasında, farklılıkları bireysel sorumluluk ve moral faktörünün işler hale getirdiğini savunan ve bunları sağlamak için her bireye nezaketle, eşitlik ve takdir duyguları ile davranmayı prensip edinen yaklaşımı, özellikle son yıllarda insan kaynakları yöneticileri tarafından sıklıkla kullanılan bir yönetim biçimi olarak görülmektedir.²⁵⁵

Bir işletme yönetiminin karşı karşıya bulunduğu en önemli sorun, işgörenlerin, işletme amaçlarıyla uyumlu bir şekilde yönlendirilmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde işgörenlerin var olan güçlerini, yeteneklerini kullanılabilmeleridir. Örgütsel iletişim sistemiyle desteklenen katımlı yönetim faaliyetleri, işgörenlerin motive edilmesiyle birlikte yeteneklerini kullanabilmesine olanak sağlamak ve sonuç olarak işletmeler daha verimli, etkili ve başarılı olmaktadır.²⁵⁶ Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir.²⁵⁷ Örgütsel iletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı bir araçtır. Bu durumda iletişim örgüt uygulamaları için gereklidir. Örgütsel unsurlar arasındaki

²⁵⁴ Stephanie Thibeaux, vd, "Imposition Of Diversity: The Imposition Of Diversity-Training Through Top Down Management Communication", Journal of Diversity Management, Volume 1, Number 2,2006, s.4

²⁵⁵ Kamaşak, Yücelen, A.g.e., s.40

²⁵⁶ Akif Kemal Dindaroğlu, *Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katımlı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi Ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007, s. 64

²⁵⁷ Nesrin Ada, "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları", Ege Akademik Bakış 2007, s.544

yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilere zemin hazırlayan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak örgütsel etkinliği artıracaktır.²⁵⁸

Farklılık eğitiminin birçok faydası vardır. Diğer kültür ve farklı gruplara karşı bilinç oluşturur. Uyumluluğu sağlamak ve daha verimli iş ortamı oluşturmak için kullanılabilir. Bir kurumda farklı kültürlerin yanlış anlaşılmasının üstesinden gelmek için ve bireysel farklılıkları anlamak için kurum üyelerine yardımcı olabilir. Çeşitlilik yönetimi eğitimi yöneticilere motivasyon becerileri ve liderlik teorilerini öğretir. Bu beceriler bir kurumun kültüründe meydana gelen önyargıları ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Farklılıklara değer vermeye katkı sağlayabilir ve iletişimi geliştirebilir. Yöneticilerin çözümün bir parçası olmaya yoğunlaşmalarına neden olur. Uzun vadede değişim için farklılık yönetimi büyük bir değişim çabası yanı sıra üst yönetimin katılımı ve destek gereklidir.²⁵⁹

Etkinliği sağlayabilen işletmeler, işbirlikçi, katılımcı ve etkin olarak işleyen örgütsel iletişim sistemi kurabilen işletmelerdir. Örgütsel iletişim öncelikle, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarına katkı sağlar.²⁶⁰

Rynes ve Rosen (1994) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre farklılık eğitimi, kısa dönemde tutumlar üzerinde pozitif bir etkinin varlığını göstermektedir. Üst düzey yönetim stratejik önceliklerle eğitimle işbirliği yaparak destek vermiştir. Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999) etkili stratejiler uygulayan kurumlarda farklılık yönetiminin etkinliği ve pozitif sonuçlarını gün yüzüne çıkartmışlardır.²⁶¹

6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ UYGULAMASI

Koonce, (2001) farklılık programlarına ihtiyacın artmakta olduğunu ileri sürmektedir. Farklılık programının başarıyla uygulanmasında önemli adımlar bulunmaktadır. Adımlar; en üst seviye liderlik desteği, ihtiyaç değerlendirmesi ve geniş

²⁵⁸ İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç, *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006, s. 49

²⁵⁹ Stephanie Thibeaux, vd., A.g.e., s.10

²⁶⁰ Dindaroğlu, A.g.e., s.67

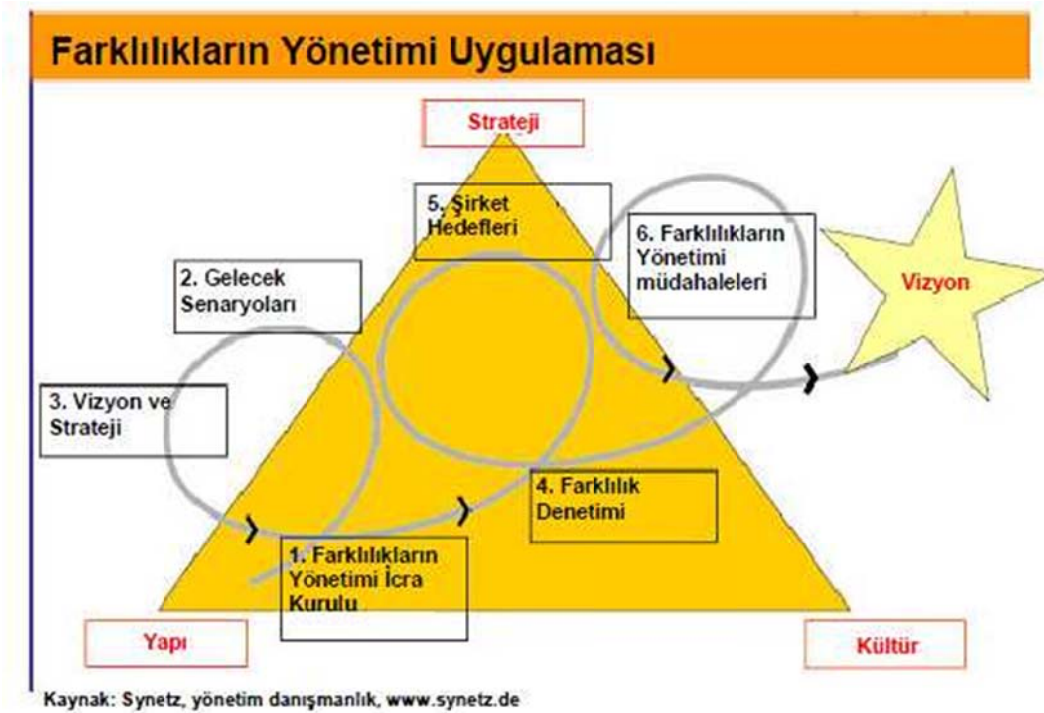
²⁶¹ Stephanie Thibeaux, vd., A.g.e., s.5

bir çerçeve içine almak, en iyi uygulamaları araştırmak, çeşitliliği ticari bir avantaj olarak kullanmak, bilgilendirici ve donüşümsel programlar oluşturma, çoklu metot ve araçlar kullanmak ve bireysel roller tanımayı içermektedir. Pollar (1998)başarılı bir çeşitlilik girişimi oluşturmak için bir ereve olduğunu soylemektedir. Bu ereve etkili bir biçimde ilgileneilmesi gereken 5 adımdan oluşmaktadır ki bunlar;

- 1- Çalışma kolu yaratmak
- 2- Kültürel bir denetim oluşturma
- 3- Strateji geliştirme
- 4- Eğitim
- 5- Sonuç değerlendirme.²⁶²

Farklılıkların Yonetimi uygulaması sureci hayati onem taşır. Kurumsal bir ogrenme sureci olarak da gorlebilir. Aşağıda, altı temel adım ayrıntılarıyla açıklanmaktadır:

şekil 6. Farklılıkların Yonetimi Uygulaması



²⁶² Stephanie Thibeaux, vd., A.g.e., s.5

- **Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu;** Çoğu şirket tek kültürlü bir yapıya (yani liderlik düzeyi, 30-40 yaşları arasındaki erkeklerden ve o ülkenin vatandaşlarından oluşur) sahip olduğu için, ortam analizinin kısıtlayıcı bir şekilde yürütülmesi ve değişim ihtiyaçlarının dar bir bakış açısından değerlendirilmesi riski vardır. Bu kısıtlamaların üstesinden gelmek için, üst yönetim tarafından bu bakış açısını genişletmek üzere, bu işe gönül vermiş, farklı geçmişlere sahip kişilerden oluşan bir proje ekibinin (Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu) oluşturulması gerekir. Bu Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'na, şirketin üst yönetimiyle yapılacak bir sözleşme temelinde yapacağı çalışmalar için açık bir vekâlet verilmesi ve hedef belirtilmesi gerekir.
- **Gelecek senaryoları;** Üst yönetim, başlıca ilgili taraflar ve şirketin çeşitli departmanlarının temsilcileriyle birlikte, Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'nun, Senaryo Yazma Atölye Çalışması adı altında bir toplantı düzenlemesi gerekir. Pratik bir kural olarak, iş dünyasının bundan 10-20 yıl sonra nasıl olacağı (hem yurtiçinde hem de yurtdışında) ve bu dünyada farklılık etmenlerinin etkileri üzerine vurgu yapılarak üç farklı senaryo oluşturulmalıdır. Burada amaç, şirketi farklı alternatiflere hazırlamaktır. Son noktada bir senaryo seçilmeli ve bu senaryo üzerine yoğunlaşılmalıdır. (Bu çalışmanın dış destek (moderatör) alınarak yapılması faydalı olacaktır.)
- **Vizyon ve strateji;** Sonraki adım, seçilen senaryo üzerinde şirketin vizyonunun ve misyonunun şekillendirilmesidir. Bu çalışma üst yönetimi ve başlıca ilgili tarafların katılımını gerektirir. Senaryoya göre, şirketin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehlikeleri üzerine odaklanılmalıdır. Son noktada, vizyon ve misyon metinlerinin yazılması gerekir. Sonraki adım, Farklılıkların Yönetimi'nin uygulanmasında şirketin stratejisinin belirlenmesidir. Açık bir strateji şirketin ilerlemesini sağlayacaktır. Vizyon, misyon ve strateji belirlendikten sonra, şirket şu ana geri dönüp şu anki durumunu değerlendirmelidir.²⁶³
- **Farklılık Denetimi;** Farklılık Denetimi, şirketin şu anki durumunu analiz etmek için faydalı bir araçtır. Sorulacak sorular şunlardır: Üst yönetimin ve işgücünün

²⁶³ Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı, Human European Consultancy, 2007, s.15

farklılıkların yönetimi konusundaki tutumu nedir? Şirketin bugünkü kültürü nedir? Yapılar ve süreçler ne kadar “katılıma açıktır”? Farklılık Denetimi, tüm ilgili taraf grupları ile yarı yapılandırılmış kişisel görüşmelerle gerçekleştirilir ve bu görüşmelerde Farklılığa yönelik tutumları keşfetmek için standart bir anket kullanılması da mümkündür. Farklılık Denetimi'nin sonuçları, İcra Kurulu tarafından, şu anki durumla ilgili temel bulguları daha geniş bir kitleye sunmak için kullanılmalı ve gerçek bir Farklılıkların Yönetimi yaklaşımının benimsenmesini sağlayacak değişimi tetiklemek için uygun “müdahalelerin” taslağının çıkarılması için bir başlangıç noktası oluşturmalıdır.

- **Şirket Hedefleri;** Sonraki adım, Yönetimin, Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu ile birlikte, şirketin Farklılıkların Yönetimi uygulaması için genel hedeflerini tanımlamasıdır. Bu hedefler, daha önce belirlenen genel strateji ile açık şekilde ilişkilendirilmeli ve ilgili tüm bölüm ve departmanların katılımını sağlamalıdır. Bu bölüm ve departmanların her biri, bu hedefleri kendi bağlamlarına uyarlamak ve bunları gerçekleştirmek için ölçülebilir kriterler belirlemek üzere davet edilmelidir.
- **Farklılıkların Yönetimi Uygulaması;** Uygulama sürecinde İcra Kurulu önemli bir rol oynar: Çeşitli etkinlikleri tasarlar, yönetir ve bu etkinliklere eşlik eder. İletişim için merkezi bir kesişme noktası görevi üstlenir. Örneğin, şunlardan sorumlu olacaktır:
- Farklılıkların Yönetimi'ne yönelik üst ve orta düzey yönetim liderlik gelişimi programları.
- Her işletme biriminde, Farklılıkların Yönetimi Ekip Oluşturma Etkinlikleri.
- Farklılıkların Yönetimi konusunun işgücü tarafından ele alınması için Büyük Grup Etkinlikleri.
- Farklılıkların Yönetimi'nin teşvik edilmesi ve ölçülebilir olması için Performans Yönetimi değerlendirme araçlarının değiştirilmesi

- Farklı işgücünün işe alınması ve çalışmaya devam etmesi için İK araçlarının değiştirilmesi.²⁶⁴

7- FARKLILIK EĞİTİMİ

Farklılık eğitimi farklı işgücünün yönetiminde kolaylık sağlayabilmektedir. Farklılık eğitimlerinin çeşitli hedefleri aşağıdadır;

- Örgüt üyelerinin yanlış anlama ve yorumlamalarına sebep olan önyargıları belirlemek ve yıkmak.
- Üyelerin, değerlerin, tecrübelerin, etnik farklılıkların farkında olmalarını sağlamak.
- Üyelere, gerginlik ve çatışmalara sebep olan farklılıklarla etkili bir şekilde nasıl uğraşacaklarını göstermek.
- Genel olarak örgüt üyelerinin birbirlerine karşı anlayışlarını geliştirmek.

Farklılık eğitimi programları, saatlerce veya günlerce sürebilir ve danışmanlar veya farklılık uzmanları tarafından yürütülebilir.²⁶⁵

Şekil 7' de Farklılık Eğitim Türleri ve Tanımları gösterilmiştir.

²⁶⁴ Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı, Human European Consultancy, 2007, s.16

²⁶⁵ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Pearson Prentice Hall, 2004, s.133

Şekil 7. Biçimsel (Formal) Farklılık Eğitim 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.

8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ'Nİ BİR KAYNAK OLARAK KULLANMAK

Farklılıkların Yönetimi'ni Bir Kaynak Olarak Kullanmanın 7 Adımı

Başarılı ve farklılıkların yönetimi odaklı bir şirket olmanın ön koşulu, farklılıkları bilinçli bir şekilde takdir ve teşvik eden bir şirket kültürüdür. Bir kuruluş, farklılıklar ve benzerlikler arasında bir denge oluşturmak ve bu dengeyi değer yaratacak şekilde kullanmak için stratejiler geliştirir. Şirketler, farklılıkları takdir eden ve şirket içinde şirkete faydalı şekilde kullanabilen; öğrendiklerini sistematik ve etkili bir şekilde dış ortama uygulayabilen bir farklılıkların yönetimi planını geliştirmek için ne yapabilir?

1. Güçlü ve farklı bir şirket kültürü geliştirmek ve sürdürmek için, farklılıkların yönetimini anahtar bir bileşen olarak kabul eden, aynı şekilde **güçlü ve açık biçimde tanımlanan bir şirket stratejisi ve vizyonu** olmalıdır. Her şeyden önemlisi, farklılıkların yönetimi sizin uzun vadeli ekonomik kaynağınızdır.
2. İyi bir farklılıkların yönetimi için bir şirketin, birçok şirket içi ilgili tarafa danışılarak metotlu bir şekilde geliştirilmiş, son derece şeffaf bir **performans yönetimi sistemine** ihtiyacı vardır. Şirket çapında Farklılıkların Yönetimi kılavuzlarının oluşturulması; derecelendirme ve karşılaştırmalı değerlendirme yapılarının bu çerçevede belirlenmesi gerekir.
3. Performans ölçümleri, ırktan, etnik köken ya da deri renginden, cinsiyet ve dini inançtan **bağımsız olarak yapılır**. Çoğu kişi kendi algı filtrelerinin farkında olmadığı için bunun yapılması son derece güçtür. Burada, kapsamlı bir farkındalık oluşturma gereği ortaya çıkar.
4. Departmanlarınızın, Ekiplerinizin ve Projelerinizin farklılıkların yönetimi eğilimlerine yakından bakın ve yetkinliklerini, deneyimlerini, kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, göçmenlik durumu vb.) ve uzmanlıklarını göz önünde bulundurun. Böylesi ayrıntılı bilgiler, yenilikçi ekiplerin kurulması ve yeni fikirlerin ortaya atılması olasılığını artıracaktır.
5. Performansa dayalı olmadığından şüphelendiğiniz bir çalışan değerlendirmesini gördüğünüzde; diğer bir deyişle, kişisel özellikler nedeniyle bir **ayrımcılık ve değer düşürme vakası** saptadığınızda, bununla yüzleşin ve bu durumu düzeltmek için yaptırımlar kullanın.
6. **Yenilikçi bir işe alma ve seçme** sistemi geliştirin. Nasıl bir profile ve hangi yetkinliklere sahip kişilere ihtiyacınız var? Burada sorulacak soru şudur: Etnik/ulusal kökenine bakılmaksızın son derece yetenekli ve farklı kişiler nerededir? Bu kişileri nasıl arayabiliriz?
7. Liderlerinizi, farklılıkların yönetiminin şirketin ihtiyaçlarına hizmet ettiğine ve kurum kimliğinin ayrılmaz bir parçası olduğuna kişisel olarak inanmış, **farklılıkların yönetimi için gerçek rol modellerine dönüştürün**.

Hiçbir şirket kendiliğinden, bir farklılıkların yönetimi abidesine dönüşmez. Sürekli değerlendirme ve yenilikçi düşünmenin yanı sıra sürdürülebilir eylem ve fikir üretmeye gerek vardır.²⁶⁶

Ross ve Schneider (1992) başarılı bir şekilde farklılıkların yönetimini uygulamak için 6 anahtar yol ortaya koymuştur.

İlk olarak, istatistikler, belgeler ve anket bilgileri kullanılarak durum değerlendirilir ve buna dayanarak önemli farklılık konuları ve muhtemel sebepleri belirlenir. Sonraki aşamada farklılıkların yönetiminin hedeflerini belirlemesi için analizle kullanılır.²⁶⁷

- Anahtar konuları teşhis et.
- Üst yönetimin desteği ile programın hedeflerini belirle
- Örgütte sahiplik ve farkındalığı ortaya çıkar.
- Geliştir.
- Uygula
- Sonuçları paylaş ve devam ettiğinden emin ol.

²⁶⁶ Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı, Human European Consultancy, 2007, s.23

²⁶⁷ Millmore, Mike vd, *Strategic Human Resource Management*, Contemporary issues, Prentice Hall, 2007, s.490

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN KAMU KURUMU YÖNETİMİNDEKİ ETKİNLİĞİ ÜZERİNDE OLASI SONUÇLARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde; kamu kurumlarının farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarının saptanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmekte; konu hakkında, birinci ve ikinci bölümde anlatılan teorik kısım ile ilişki kurulup genel bir durum tespiti yapılarak, farklılıkların yönetimi anlayışının bir uygulama alanı olarak geçerliliği değerlendirilmektedir.

Farklılıklar yönetimin yönetsel etkinliğe katkıları üzerindeki olası sonuçların incelenmesi amacıyla Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Çorum ili merkezinde bulunan Çorum Şeker Fabrikası işletmesi, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü ve Çorum Vergi Dairesi çalışanlarına uygulanmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler açısından değişime uyum sağlayabilme ve rekabet edebilme ancak insan sermayesine yatırım ile olanaklıdır. Bu sebeple farklı niteliklerdeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetimi stratejik bir öneme sahiptir.

Farklılıkların yönetiminin amacı, işletmedeki tüm çalışanların yaş, cinsiyet, dil, ırk, din, milliyet, meslek vb. gibi farklılaştırıcı kimliklerinden uzaklaştırarak onların tüm yeteneklerini işletmenin amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır.

Farklılıkların yönetiminde önemli olan birbirinden farklı yapı, görüş ve anlayışta olan bireyleri aynı amaca yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda güdüleyebilmektir.

Araştırmada; işgücünün, cinsiyet, eğitim yaş, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik, kültür, medeni durum, meslek, vb. farklı boyutlar açısından sahip oldukları farklılıkların incelenmesi ve bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzının saptanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda sahip olunan farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumları değerlendirilmekte, bir yönetim uygulaması olarak farklılıkların yönetiminin kamu kurumları açısından geçerliliği ve kurum içi iletişime dolayısıyla yönetimdeki etkinliğe katkuları üzerinde durulacaktır.

İşletmelerde var olan farklılıkların anlaşılması ve bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilerek, farklılıklardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirebilmek, olumlu sonuçları ise en üst düzeye çıkarmak için gerek çalışanların bireysel olarak, gerekse kurum yöneticilerinin bir takım düzenlemeler yapmasına gerek duyulmaktadır.

Uygulama aşamasında kamu kurumlarının farklılıkların, işletmenin etkinliğine olan etkisi anket çalışması yoluyla araştırılmaya çalışılmıştır.

2.ARAşTIRMANIN N KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLARI

2.1. Araştırmanın n Kabulleri

Araştırma kapsamında yapılan ankette ankete katılanlarla ilgili ön kabuller şu şekilde belirlenmiştir.

- Bu araştırmada, uygulanan anket formuna, katılımcıların doğru olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.
- Ankette belirtilen soruların tam ve istenildiği gibi anlaşıldığı varsayılmıştır.
- Ankette sorulara hiçbir etki altında kalmadan cevap verilmiştir.

2.2. Araştırmanın Kısıtları / Sınırları

Çorum ili merkezinde bulunan Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesinde görev yapan yönetici ve çalışanlardan oluşan memur kadrosu üzerinde çalışma yapılmıştır. Ankette hedef kitlerinin demografik özellikleri kullanılarak; farklılıklara bakış açıları, yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri, farklılıklar yönetiminin kurumun iletişim ve performansına etkilerine ilişkin sorularla kısıtlıdır.

Bireysel algıların ve değerlendirmelerin cevaplar üzerinde etkili olması, araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, uygulamalı araştırmalarda kullanılan yöntemlerden anket yöntemi tercih edilmiş, anket formu hazırlanırken bu konuda daha önceden yapılmış bazı çalışmalardan yararlanılmıştır. Çorum il merkezinde faaliyetlerini sürdüren Kamu İktisadi Teşebbüslerinden Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesi farklılıklar açısından araştırmamıza uygun görülmüş kapsamlı bir araştırma yapılmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete katılanların demografik özelliklerini işletme ile ilgili kişisel özelliklerini barındıran 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde farklılıkların sınıflandırılması açısından yönetsel etkinlik soruları yer almaktadır. Çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri, ekip çalışmalarında ve sosyal yaşamlarında hangi farklılık elemanlarına önem verdikleri, farklılık içeren ekiplerde, ortaya çıkabilecek sorun ve avantajları ile homojen ekiplerde çalışmanın yararlarının neler olduğunu ölçmeye yönelik 6 açık uçlu soru sorulmuştur. Önem sırası verilmemekte olup bu 6 soruya birden fazla cevap veren anketörler bulunmaktadır. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise çalışmanın içeriğine uygun olarak yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ve işletmenin etkinliğini ve verimliliğine olan etkileri araştırılmıştır. 5'li Likert ölçeğinde olup,1 den 5'e doğru

sıralanmıştır. 1 (az) 5 (tamamen) olarak öngörülen bu bölüm sorularında çalışmanın etkinliği hakkında da bilgi verici olmuştur. Üçüncü bölümde 9 dördüncü bölümde ise 11 soru bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Çorum ili merkezinde bulunan Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesinde görev yapan yönetici ve diğer çalışanlara uygulanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında memur kadrosu dikkate alınmış olup yapılan istatistikî veriler ışığında 200 anket çoğaltılmış olup 122 tanesi bu çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Anketin geri dönüşümü % 61 düzeyindedir.

3.2. Verilerin toplanması

Dört bölümden oluşan anket formu, bir kısmı yüz yüze görüşerek Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesinde uygulanmış toplanan anket formları değerlendirilmeye alınmıştır.

3.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan Yöntemler

Elde edilen verilerin SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programından yararlanılmıştır.

İlk aşamada ankete cevap veren, çalışanların, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, mesleğinde ve şu anki çalışma süresi bakımından genel profilleri çıkarılmıştır.

4.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1.Kişilerin Bilgilerinin Analizi

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyeti

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
Kadın	40	15,2	32,8	32,8
Erkek	82	31,2	67,2	100,0
Toplam	122	46,4	100,0	

Anketimize katılan çalışanların dağılımına bakıldığında en yüksek payı %67' lik oranla erkek çalışanların aldığı görülmektedir. Kadın alıŐanların oranı %33'luk bir oranı oluŐurmaktadır.

Tablo 2. Medeni Durum

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
Evli	86	32,7	70,5	70,5
Bekar	36	13,7	29,5	100,0
Toplam	122	46,4	100,0	

Anketimize katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde %70'lik bir oranla çoğunluğun evli, %29'luk oranın bekr olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.Yaş aralıkları

		Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
	18-30	27	10,3	22,1	22,1
	31-40	35	13,3	28,7	50,8
	41-50	60	22,8	49,2	100,0
	Toplam	122	46,4	100,0	

Anketimize katılan çalışanların yaş aralıkları dikkate alındığında % 49 'luk oranla en yüksek oran 41-50 yaş aralığında görülmektedir. Çalışanların %28.7 sini 31-40 yaş grubu, %22'lik kısmını ise 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır. Ankete katılan 122 kamu çalışanını dikkate aldığımızda genç çalışanların en az oranı temsil ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 4. Öğrenim Durumu

		Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
	İlköğretim	6	2,3	4,9	4,9
	Lise	33	12,5	27,0	32,0
	Önlisans	48	18,3	39,3	71,3
	Lisans	34	12,9	27,9	99,2
	Yüksek lisans/ doktora	1	,4	,8	100,0
	Toplam	122	46,4	100	

Anketimize katılan çalışanların en yüksek oranla %39'unun önlisans mezunu olduğu saptanmıştır. Lisans ve lise mezunlarının oranı hemen hemen aynı oranla ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 5. Kurumdaki Görev Unvanı

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
Üst Düzey Yönetici	2	,8	1,6	1,6
Yönetici	26	9,9	21,3	23,0
Birim Amiri	12	4,6	9,8	32,8
Çalışan	67	25,5	54,9	87,7
Mühendis	15	5,7	12,3	100,0
Toplam	122	46,4	100,0	

Anket katılımcılarının %63'lük en yüksek kısmını çalışanlar, kalan kısım yönetici ve diğerleri arasında dağılmaktadır.

Tablo 6. Kurumdaki Çalışma Süresi

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
5 yıl ve daha az	29	11,0	23,8	23,8
11-15 yıl	28	10,6	23,0	46,7
16-20 yıl	37	14,1	30,3	77,0
21yıl ve üzeri	28	10,6	23,0	100,0
Toplam	122	46,4	100,0	

Anketimize katılan çalışanların en yüksek % 30'luk oranla 16-20 yıl arasında çalışmış olduğu diğer aralıkların eşit dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilikteki Hizmet Süreniz

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
5 yıl ve daha az	70	26,6	57,4	57,4
6-10 yıl	23	8,7	18,9	76,2
11-15 yıl	13	4,9	10,7	86,9
16-20 yıl	16	6,1	13,1	100,0
Toplam	122	46,4	100,0	

Anketin bu kısmını sadece yönetici konumunda olanlar cevaplandırmıştır. Yöneticilerin % 57,4' lük kısmının 5 yıl ve daha az yıl süre de çalışan yöneticilerden oluştuğu tespit edilmiştir.

4.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesi

Farklılıkların belirlenmesinin yönetsel etkinliğe katkılarının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan, çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümüne yer alan 5'li Likert ölçeğinde sorulan sorular aşağıdaki gibidir.

Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerini ölçmek amacıyla 3.bölümde uygulanan sorular;

- Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.
- Yöneticiler, diğer personelle ilişkilerimde farklı özelliklere sahip olmaktan kaynaklanan sorunları çözebilir.
- Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler.
- Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.

- Yöneticiler, çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığa(ırkçı, cinsiyet ayrımcı, engelli olma vb.) açıkça engel olur.
- Bütün çalışanlara, ödül ve ceza sistemi eşit biçimde uygulanır.
- Yöneticiler, çalışanların farklı yaklaşımlarını sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.
- Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.
- Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin farklılıklarından kaynaklanan problemleri çözebiliyorum.

Farklılıklar yönetiminin örgütün iletişim ve performansına etkilerini ölçmek amacıyla uygulanan 4. bölüm soruları;

- Çalışanların motivasyonlarını artırma ve etkinliklerini geliştirme
- Çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirme
- Örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkinliği artırma
- Çalışanların yetkinliklerini, küresel düzeyde rekabet edebilecek şekilde geliştirme
- Üstün yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede tutma
- İşgücü devrinde azalma
- İşe devamsızlık oranlarında düşme
- Yeni pazar bölümlerine ulaşma
- Çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma
- Kurum itibarını geliştirme
- Örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirme

Bu sorulara verilen cevaplara göre çalışmanın etkinliğini ölçme amacıyla her bölüme ayrı ayrı olmak üzere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir.

Güvenilirlik analizi için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alfa Yöntemidir. Bu yöntemde alfa katsayısı hesaplanmaktadır. Alfa, standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir.

Üçüncü bölüm için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 8. Güvenilirlik Analizi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
,980	9

Güvenilirlik analizinde % 70 ve üzerini sonuçların anlamlı olarak ifade edildiği kabul edilmektedir. Tablo 8' da görüldüğü gibi %98 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışanların bireysel farklılıkları yöneticiler tarafından bir zenginlik olarak algılanmakta, farklılıklar olumlu anlamda desteklenmektedir.

Dördüncü bölüm içinde aynı şekilde güvenilirlik analizi uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki gibi bulunmuştur.%92,3 de çok güvenilir bir sonuç olarak bulunmuştur.

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	11

Tablo 9. da görüldüğü gibi elde edilen %92,7 değeri güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Kurumda var olan farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiğinde kurumun çalışanları arasında iletişim güçlenecek böylece işletmenin etkinliği ve verimliliği artacaktır.

Üçüncü ve dördüncü bölümün anlamlılık testleri oluşturulduktan sonra farklılıkların tespiti ve işletmeye olan katkılarının anlamlılığı ve arasındaki ilişkinin düzenliliği konusunda 3 lü bir çalışma yapılması için uygun istatistikî çalışmanın

belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada 3. bölüm ve 4. bölüm sorularının ankete katılan katılımcılar açısından yatay olarak ortalamaları alınmıştır. 3 ve 3 den büyük olanlarının kabul niteliğinde 3 den küçük olanlarının ise ret niteliğinde alınmış ve 3. bölüme ölçek 1, 4. bölüme ise ölçek 2 ismi verilmiştir. Tablo 11. ve Tablo 12. de gösterilmektedir.

Bu bağlamda yapılan çalışmanın anket sayısı 122 olarak benimsendiği için 1'e bir varyans analizine ihtiyaç duyulmadan etkinliklerin tablodan programa geçişi sağlanmış ve faktörlerin içerikleri ki-kare testi yapılarak %95 önem seviyesinde test edilmiştir. Ayrıca ilişim geçişleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.3. Değişkenlerin (3.3) Ki-Kare Testi İle Analiz Edilmesi.

4.3.1. Kişisel Bilgilerin Ki-Kare Testi İle Analizi

Kurum çalışanlarına uyguladığımız anketteki kişisel bilgilerin cevapları, yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyi (ölçek 1) ve farklılıklar yönetiminin örgütün iletişim ve performansına etkileri düzeyinde (ölçek 2) ayrı ayrı hipotez kurularak değerlendirilmiştir.

4.3.1.1.Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Analiz

Tablo 10. Cinsiyet * Ölçek01

	ölçek01		Toplam
	1,00	2,00	
Cinsiyet kadın	14	26	40
Erkek	18	64	82
Toplam	32	90	122

h0= Çalışanların cinsiyetleri dikkate alındığında, yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

h1= Çalışanların cinsiyetleri dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilemektedir

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0,366(b)	1	,012		
N of Valid Cases	122				

122 anket katılımcısı üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri 0,012 < 0,05 den olduğu için h1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 11. Cinsiyet * Ölçek02

		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Cinsiyet	Kadın	7	33	40
	Erkek	20	62	82
Toplam		27	95	122

h0= Çalışanların cinsiyetleri dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

h1= Çalışanların cinsiyetleri dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0,241(b)	1	0,038		
N of Valid Cases	122				

122 anket katılımcısı üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,038 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.1.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Analiz

Tablo 12. Medeni Durum* Ölçek01

		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
Medeni hal	Evli	21	65	86
	Bekar	11	25	36
Toplam		32	90	122

H_0 = Çalışanların medeni durumlarına göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

H_1 = Çalışanların medeni durumlarına göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilemektedir.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0,294(b)	1	0,048		
N of Valid Cases	122				

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,048 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 13. Medeni Durum* Ölçek02

		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Medeni hal	Evli	16	70	86
	Bekar	11	25	36
Toplam		27	95	122

H_0 = Çalışanların medeni duruma göre farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

H_1 = Çalışanların medeni duruma göre farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,103(b)	1	0,014		
N of Valid Cases	122				

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,014 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.1.3. Çalışanların Yaş Grubuna Göre

Tablo 14. Yaş grubu * ölçek01

		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
Yaş grubu	18-30	9	18	27
	31-40	10	25	35
	41-50	13	47	60
Toplam		32	90	122

H_0 = Çalışanların yaş grubu dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

H_1 = Çalışanların yaş grubu dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilemektedir

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,449(a)	2	,485
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri 0,485> 0,05 den olduğu için h0 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 15. Yaş grubu * ölçek02

		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Yaş grubu	18-30	8	19	27
	31-40	9	26	35
	41-50	10	50	60
Toplam		27	95	122

h0=Çalışanların yaşları dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

h1=Çalışanların yaşları dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,181(a)	2	,336
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri 0,336 > 0,05 den olduğu için h0 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.1.4. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Analiz

Tablo 16. Öğrenim durumu * ölçek01

		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
Öğrenime durumu	İlköğretim	0	6	6
	Lise	9	24	33
	Ön Lisans	10	38	48
	Lisans	12	22	34
	Yüksek Lisans Doktora	1	0	1
Toplam		32	90	122

h0= Çalışanların öğrenim durumuna göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

h1= Çalışanların öğrenim durumuna göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilemektedir

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,131(a)	4	,129
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri 0,129> 0,05 den olduğu için h₀ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 17. Öğrenim durumu * ölçek02

		Ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Öğrenim Durumu	İlköğretim	0	6	6
	Lise	10	23	33
	Ön Lisans	11	37	48
	Lisans	6	28	34
	Yüksek Lisans Doktora	0	1	1
Toplam		27	95	122

h₀=Çalışanların öğrenim durumu dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

h₁=Çalışanların öğrenim durumu dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,682(a)	4	,045
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,045 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.1.5. Çalışanların Kurumdaki Konuma Göre Analiz

Tablo 18. Kurumdaki konum * ölçek01

		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
Kurumdaki konum	Üst Düzey Yönetici	1	1	2
	Yönetici	11	15	26
	Birim Amiri	2	10	12
	Çalışan	16	51	67
	Memur	2	13	15
Total		32	90	122

H_0 = Çalışanların kurumdaki konuma göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

H_1 = Çalışanların kurumdaki konuma göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilemektedir

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,105(a)	4	,019
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,019 < 0,05$ den olduğu için h_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 19. Kurumdaki konum * ölçek02

		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Kurumdaki konum	Üst Düzey Yönetici	0	2	2
	Yönetici	7	19	26
	Birim Amiri	3	9	12
	Çalışan	15	52	67
	Memur	2	13	15
Toplam		27	95	122

h_0 =Çalışanların kurumdaki konumu dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

h_1 =Çalışanların kurumdaki konumu dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,648(a)	4	,080
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,080 > 0,05$ den olduğu için h_0 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.1.6. Çalışanların Meslekteki Toplam Sürelerine Göre Analiz

Tablo 20. Meslekteki toplam süreniz * ölçek01

		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
Meslekteki toplam süreniz	5yılvedahaaz	9	20	29
	11-15yıl	7	21	28
	16-20yıl	9	28	37
	21yıl ve üzeri	7	21	28
Total		32	90	122

h_0 = Çalışanların meslekteki süreleri dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

h_1 = Çalışanların meslekteki süreleri dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri etkinlik ve verimliliği etkilemektedir.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,459(a)	3	,928
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,928 > 0,05$ den olduğu için h_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 21. Meslekteki toplam süreniz * ölçek02

		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Meslekteki toplam süreniz	5 yıl ve daha az	7	22	29
	11-15 yıl	9	19	28
	16-20 yıl	3	34	37
	21yıl ve üzeri	8	20	28
Total		27	95	122

h_0 =Çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresi dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

h_1 =Çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresi dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,592(a)	3	,002
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,002 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.1.7. Yöneticilerin Hizmet Süresine Göre Analiz

Tablo 22. Yöneticilikteki hizmet süreniz * ölçek01

		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
Yöneticilikteki hizmet süreniz	5 yıl ve daha az	19	51	70
	6-10yıl	6	17	23
	11-15yıl	5	8	13
	16-20yıl	2	14	16
Total		32	90	122

H_0 = Yöneticilerin kurumdaki hizmet süresi, farklılıkları destekleme düzeyini, etkinlik ve verimliliği etkilememektedir.

H_1 = Yöneticilerin kurumdaki hizmet süresi, farklılıkları destekleme düzeyini, etkinlik ve verimliliği etkilemektedir

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,594(a)	3	,045
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,045 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 23. Yöneticilikteki hizmet süreniz * ölçek02

		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
Yöneticilikteki hizmet süreniz	5 yılvedaha az	13	57	70
	6-10yıl	7	16	23
	11-15yıl	2	11	13
	16-20yıl	5	11	16
Toplam		27	95	122

H_0 =Yöneticilerin kurumdaki çalışma süresi dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi yoktur.

H_1 = Yöneticilerin kurumdaki çalışma süresi dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi vardır.

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,550(a)	3	,046
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri $0,046 < 0,05$ den olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.2. Farklılıkların Algılanması İle İlgili Soruların Ki-Kare Analizi ve Değerlendirilmesi

Kurum çalışanlarına uyguladığımız 2. Bölüm anket soruları farklılık algılamasını ölçmektedir. Yöneticilerin Farklılıkları destekleme düzeyi (ölçek 1) ve farklılıklar yönetiminin örgütün iletişim ve performansına etkileri düzeyinde (ölçek 2) ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 24. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?(Soru 1)

Sizce aşağıdaki seçeneklerden <u>hangileri</u> bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
	Cinsiyet	6	8	14
	Eğitimi	9	15	24
	Ülkesi	1	1	2
	Etnik Kökeni	0	2	2
	Kültürü	6	16	22
	Kişiliği	6	26	32
	Yaşı	3	5	8
	Dini	0	1	1
	Bedensel Engeli	0	2	2
	Geldiği Yöre	1	3	4
	Hepsi	0	11	11
Toplam		32	90	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,315(a)	1	,033
N of Valid Cases	122		

Farklılıkların hangi düzeylerde algılandığı ve nasıl dikkate alındığı, insanı diğer insanlardan farklı yapan özelliklerin ne olduğu kişiden kişiye değişmektedir. Çalışanlar en yüksek oranla kişiliğin, eğitimin ve kültürün insanı diğerlerinden daha farklı yaptığı düşüncesindedirler. İnsanları farklı yapan özelliklerin yöneticiler tarafından desteklendiği belirlenmiştir.

Tablo 25. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?(Soru 1)

Sizce aşağıdaki seçeneklerden <u>hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?</u>		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
	Cinsiyet	5	9	14
	Eğitimi	2	22	24
	Ülkesi	1	1	2
	Etnik Kökeni	0	2	2
	Kültürü	4	18	22
	Kişiliği	10	22	32
	Yaşı	0	8	8
	Dini	0	1	1
	Bedensel Engeli	0	2	2
	Geldiği Yöre	2	2	4
	Hepsi	3	8	11
Toplam		27	95	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,461(a)	1	,025
N of Valid Cases	122		

Örgütün iletişim ve performansı dikkate alındığında insanı diğer insanlardan ayıran özelliklerden kişilik en önemli oranda etkilemekle birlikte eğitimin ve kültür seviyesinin de iletişimin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli bir payı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?(Soru 2)

Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
	Cinsiyet	0	4	4
	Eğitimi	5	12	17
	Ülkesi	2	4	6
	Etnik Kökeni	1	0	1
	Kültürü	5	20	25
	Kişiliği	8	30	38
	Yaşı	5	11	16
	Dini	0	1	1
	Bedensel Engeli	0	3	3
	Diğer	2	1	3
	Hiçbiri	4	4	8
Toplam		32	90	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,010(a)	1	,028
N of Valid Cases	122		

Kurumda çalışanların aynı ekipte bulunmayı istemedikleri farklılıklar arasında, kişilik faktörü en önemli faktör olmakla birlikte kültür, eğitim ve yaş farklılığının önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin bir ekipte farklılıkların bulunmasının kurum açısından bir zenginlik ve yaratıcılık unsuru görecelik olarak desteklediği görülmektedir.

Tablo 27. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?(Soru 2)

Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
	Cinsiyet	1	3	4
	Eğitimi	3	14	17
	Ülkesi	1	5	6
	Etnik Kökeni	0	1	1
	Kültürü	6	19	25
	Kişiliği	7	31	38
	Yaşı	6	10	16
	Dini	0	1	1
	Bedensel Engeli	0	3	3
	Diğer	1	2	3
	Hiçbiri	2	6	8
Toplam		27	95	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,546(a)	1	,002
N of Valid Cases	122		

Aynı ekipte çalışanların farklılıkları dikkate alınıp etkin yönetildiğinde örgütün iletişimi ve performansına olumlu etkileri olduğu bilinmektedir, ankete katılanlar, dikkate alınması gereken en önemli farklılık olarak kişilik, daha sonra kültür ve eğitimi önemsemektedirler.

Tablo 28. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız? (Soru 3)

İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?	ölçek01		Total
	1,00	2,00	
Cinsiyet	3	10	13
Eğitimi	4	16	20
Etnik kökeni	2	7	9
Kültürü	8	17	25
Kişiliği	10	22	32
Yaşı	2	8	10
Dini	1	4	5
Hepsi	0	2	2
Diğer	2	1	3
Hiçbiri	0	3	3
Toplam	32	90	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,003(a)	1	,040
N of Valid Cases	122		

Çalışanların kurum dışında da, önemseydiği farklılıkların başında kişilik gelmekle birlikte, kültür ve eğitim eşit oranda dikkate alınmaktadır. Yöneticiler farklılıkları dikkate alarak eşit olarak desteklemektedir.

Tablo 29. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız? (Soru 3)

İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
	Cinsiyet	1	12	13
	Eğitimi	3	17	20
	Etnik Kökeni	2	7	9
	Kültürü	9	16	25
	Kişiliği	6	26	32
	Yaşı	4	6	10
	Dini	1	4	5
	Hepsi	0	2	2
	Diğer	1	2	3
	Hiçbiri	0	3	3
Total		27	95	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,671(a)	1	,046
N of Valid Cases	122		

Farklılıkların yönetimi, her alanda farklılıkları hoş görmeyi ve saygı duymayı bir çatışmadan ziyade zenginlik olarak görmeyi vurgulayan ve bu görüşü hayata geçirmeye önem veren bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanların gerek iş yaşamlarında gerekse özel yaşamlarında bu farklılıkları dikkate aldıkları görülmektedir. Çalışanlar, iş yaşamı dışında görüşmeyi tercih ettikleri kişilerde her şeyden önce “**kişilik**” faktörüne önem verdikleri görülmektedir. Bu farklılığı ise, kültür, eğitim ve cinsiyet farklılıkları takip etmektedir.

Tablo 30. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?(Soru 4)

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
	İletişimsizlik/anlaşmazlık	9	25	34
	Ekip ruhunun oluşması	6	10	16
	Sorun çözmede aksaklıklar	9	15	24
	Çatışma	2	19	21
	Kararsızlık	6	21	27
Toplam		32	90	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,880(a)	1	,020
N of Valid Cases	122		

Farklılıkların ortaya çıkaracağı en büyük sorun iletişimsizlik ve anlaşmazlık olarak öngörülmektedir. Farklılıkların aynı zamanda kararsızlığa yol açmakla birlikte, sorun çözmede aksaklıklar çıkabileceği de belirtilmiştir.

Tablo 31. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?(Soru 4)

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
	İletişimsizlik anlaşmazlık	6	28	34
	Ekip ruhunun oluşması	4	12	16
	Sorun çözmede aksaklıklar	7	17	24
	Çatışma	3	18	21
	Kararsızlık	7	20	27
Toplam		27	95	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,138(a)	1	,007
N of Valid Cases	122		

Farklılıkların yönetimi, çıkabilecek bu sorunları en aza indirerek olumlu sonuçları en üst düzeye çıkarabilmektedir. Farklılıkların yönetimi uygulandığında, kurumdaki iletişim güçlenerek, sorunlar daha kolay çözülecek farklı fikirler, yaratıcığa dönüşerek üstünlük elde edilecektir.

Tablo 32. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?(Soru 5)

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
	Düşünce zenginliği	10	24	34
	Hoşgörü düzeyinin artması	8	25	33
	Esneklik kazanılması	10	15	25
	Yaratıcılığın artması	3	25	28
	Diğer	1	1	2
Toplam		32	90	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,763(a)	1	,014
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları farklılıkların en önemli üstünlüğünü hoşgörü düzeyini artırması olarak görmekte, düşünce zenginliği, esneklik kazanılması ve yaratıcılığın artması önemli avantaj olarak belirtilmektedir. Yöneticiler de bunu desteklemektedirler.

Tablo 33. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?(Soru 5)

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
	Düşünce zenginliği	6	28	34
	Hoşgörü düzeyinin artması	6	27	33
	Esneklik kazanılması	6	19	25
	Yaratıcılığın artması	8	20	28
	Diğer	1	1	2
Toplam		27	95	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,321(a)	1	,067
N of Valid Cases	122		

Hoşgörü ve saygının olduğu kurumlarda iletişim olumlu yönde artacak ve yönetimde etkinliği artıracaktır, bununla birlikte düşünce zenginliği ve yaratıcılık rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Farklılıkları yönetmek, tüm bunlar dikkate alındığında kurum açısından çok önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Tablo 34. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?(Soru 6)

Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir		ölçek01		Total
		1,00	2,00	
	İletişimin/Anlaşmanın Sorunsuz Olması	10	11	21
	Karar Vermede Kolaylık	5	17	22
	Hoşgörü Düzeyinin Artması	2	11	13
	Yaratıcılığın Artması	1	7	8
	Sorun Çözmede Kolaylık	3	18	21
	Ekip Ruhunun Oluşması	5	17	22
	Esneklik Kazanılması	1	5	6
	Düşünce Zenginliği	5	4	9
Toplam		32	90	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,646(a)	7	,041
N of Valid Cases	122		

Anket katılımcıları benzer kişilerle çalışmanın, en önemli katkısı olarak ekip ruhunun gelişmesini ve karar vermede kolaylık sağlayacağını, iletişime olumlu etkisi olacağını ve aynı zamanda sorun çözmede kolaylık sağlayacağını belirtmişlerdir.

Tablo 35. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?(Soru 6)

Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir		ölçek02		Total
		1,00	2,00	
	İletişimin-Anlaşmanın Sorunsuz Olması	3	18	21
	Karar Vermede Kolaylık	5	17	22
	Hoşgörü Düzeyinin Artması	2	11	13
	Yaratıcılığın Artması	2	6	8
	Sorun Çözmede Kolaylık	5	16	21
	Ekip Ruhunun Oluşması	6	16	22
	Esneklik Kazanılması	2	4	6
	Düşünce Zenginliği	2	7	9
Toplam		27	95	122

Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,945(a)	7	,963
N of Valid Cases	122		

Kurum çalışanları bir ekipte benzer kişilerle çalışmanın ekip ruhunun oluşmasına önemli bir katkısı olduğunu belirtmişler. Aynı zamanda benzer kişilerle çalışmanın karar vermede ve sorun çözmede kolaylık sağlayacağını anlamada sorun

olmayacağını, hoşgörü düzeyini artıracığını belirtmişlerdir. Farklılıkların olmadığı benzer kişilerden oluşan bir ekipte çalışmak esneklik ve düşünce zenginliğine ise önemli bir yarar sağlanmayacağı ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Günümüzde işgücü; farklı ırk, yaş, cinsiyet, etnik köken, din ve yaşam tarzlarının gerçek bir mozağini yansıtmaktadır. Bir yöneticinin 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 üstünlüğü sağlayabilir. Ancak başarılı bir şekilde yönetilemeyen farklılıklar söz konusu olduğunda; alt kademe çalışanlar ve tüm örgüt durumdan olumsuz etkilenebilir.

Etkili bir farklılık yönetiminde; yöneticilerin öncelikle farklılık yönetimine inanmaları, daha sonra da çalışanlarını inandırmaları gerekmektedir. Eksik inanç ve motivasyonla yola çıkan yöneticiler yönetimde başarısız olmaktadır. Farklılıkların yönetilebilmesi için buna uygun olarak farklılık yaratma stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Farklılık yaratabilen stratejiler; yapısal, işlevsel ve yönetsel alanlarda, örgüt kültüründe ve bilgi yönetiminde gerçekleştirilebilmekte ve bu stratejiler sayesinde organizasyon içerisinde sinerji yaratılabilmektedir.

Organizasyon içerisindeki farklılıklar, yöneticilere bazı üstünlük ve sakıncalar getirmektedir. Farklı özellikteki insanların bir arada çalışması üretkenliği ve verimliliği arttırdığı gibi, bir iletişim sorununu da ortaya çıkarmaktadır. Farklı özellikteki bu insanlar, organizasyon içindeki sorunları farklı pencerelerden izleyip seçenekli çözümlerin üretilmesine yardımcı olabilirken, kendileri farklı özelliklerinden dolayı bir sorunun kaynağını oluşturabilmektedir. Farklılıkların yönetiminin belki de asıl amacı farklılıkların sağladığı avantajlardan en uygun düzeyde yararlanmak, aynı zamanda da sakıncaları en aza indirebilmektir.

Günümüzde farklılıkların yönetiminin konusunda yapılan üç önemli hata öne çıkmaktadır.

- Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan hatalardan birincisi, farklılıkların işletme için bir sorun olarak görülmesidir. Oysa farklı çalışanlar işletmeler için bir sakınca değil, rekabet üstünlüğü yaratacak bir unsur olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Günümüz işletmelerinin başarısı, çalışanların farklılıklarını gösterebilecekleri bir işletme ortamı yaratabilmelerinde saklıdır.

- Farklılıkların yönetimi konusundaki ikinci hata, farklılıkların yönetimi uygulamalarının bir işletmede yalnızca insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olduğu düşüncesidir. Pek çok kişi, farklılıklarla ilgili konuların sadece insan kaynaklarının görev alanına girdiğini düşünür. Bu kesinlikle yanlış bir bakış açısidir. Çünkü farklılıkların yönetimi, tepe yönetim başta olmak üzere en üst kademedeki en alt kademe kadar bir işletmedeki tüm çalışanların sorumluluğundadır. Bu konuda her bir çalışanın kendine göre önemli olan rolü vardır. İşletme için bu rollerin belirlenmesi ve tanımlanması oldukça önemlidir.
- Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan diğer bir hata ise, farklılıkların sadece ırk ve cinsiyet ile ilgili olduğu düşüncesidir. Oysaki farklılık ırk ve cinsiyetten daha çok şeyi ifade eder. Dolayısıyla, farklılıkların yönetimi; çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler, etnik köken, eğitim, medeni durum, eğitim, yaşam tarzı vb. gibi farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir.

Farklılıklar yönetiminin yönetsel etkinliğe katkılarını araştırmak amacıyla Çorum Şeker Kurumunda, İl Sağlık Müdürlüğünde ve Çorum Vergi Dairesinde anket çalışması yapılmıştır.

Farklılıkların Algılanması İle İlgili Kurum çalışanlarına yöneltilen sorulardan alınan sonuçlara göre insanı diğer insanlardan ayıran en önemli farklılık olarak kişilik faktörü ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar için eğitim ve kültür seviyesi de ikinci önemli faktör olarak algılanmaktadır. Kurum çalışanlarının birlikte çalıştıkları kişilerde de önemsendiği farklılıklarda kişilik faktörü en önemli farklılığı oluşturmaktadır. Kültür ve yaş farklılığı aynı ekipte çalışırken aranan diğer özellikleri oluşturmaktadır. Çalışanların iş yaşamı dışında da hemen hemen aynı farklılıkları dikkate aldığı gözlemlenmektedir. Çalışanlar, farklılıkların dahil olduğu bir kuruma farklılıkların sağlayacağı en önemli üstünlük olarak düşünce zenginliği sağlayacağını ve hoşgörü düzeyinin artmasına yol açacağını bildirmişler. Yaratıcılığın artması da bir diğer üstünlük olarak belirtilmiştir.

Bununla birlikte çalışanlar farklılıkların iletişim ve anlaşmazlık, sorun çözmede aksaklıklar gibi sakıncaların ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir.

Farklılıkların belirlenmesinin yönetsel etkinliğe katkılarının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan üçüncü bölüm anket soruları sonucunda, yöneticiler çalışanların farklılıklarını (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki konumu, çalışma süreleri) bir zenginlik olarak görmekte, farklı yaklaşımlarını olumlu karşılamakla birlikte bu farklılıklardan ortaya çıkabilecek olası çatışmaları çözme kararlılığını göstermektedirler. Yöneticiler, çalışanlar arasındaki ayrımcılığa engel olmaktadır, ödüllendirme ve cezalandırma da eşit uygulamalar yapılmaktadır.

Farklılıklar yönetiminin örgütün iletişim ve performansına etkilerini ölçmek amacıyla hazırlanan dördüncü bölüm anket soruları kişisel farklılıklar açısından incelendiğinde, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, farklılıklarının etkilerinin olumlu olduğu, öğrenim durumu ve yöneticilerin çalışma sürelerinin etkisinin daha düşük düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Kurumdaki konum ve yaş farklılıklarının ise örgütsel iletişime katkısının çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Farklılıklar yönetiminin, çalışanların motivasyonlarını artırarak yenilik, yaratıcılık ve etkinliğinin geliştirdiği, işe devamsızlıkta düşmeye sebep olduğu belirtilmiştir ayrıca çalışanların kurum dışında da çevreye değişime daha yüksek düzeyde uyum sağladığı ortaya çıkmıştır. Farklılıklara gösterilen hoşgörü kurum içerisinde iletişimin olumlu etkilenmesine, etkili bir iletişimin yönetim etkinliğine katkıları olmaktadır bu da kurumun itibarını yükseltmektedir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Kendini farklı olan diğerinin yerine koyma, onun gözünden değerlendirme yapma, farklılıkları anlamada, farklılıklara saygı geliştirmede ve farklılıklardan yararlanmada kolaylık sağlar. Bu konuda; yönetici ve çalışanlara davranış değiştirme, nesnel olma ve duygudaşlık konularında eğitimler verilmelidir.
- Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin yeterliliği ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi politikaları ele alınıp geliştirilmelidir.

Farklılıkları etkili yönetebilmek ve değerlendirebilmek için yönetim alanında yeterli olan kimseler yöneticiliğe seçilmelidir.

- Farklılıkların yönetimi yaklaşımı yöneticilere tanıtılmalı ve bu konuda eğitimler verilmelidir. Bunun için uzmanların ve bilim insanlarının öncülüğünde farklılıklara duyarlık ve farklılıkların yönetimi konularında hizmetöncesi ve periyodik olarak hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.
- Çalışanların farklılıklarının zenginlik olarak görülmesi, onlara ayrımcılık yapılmaması, farklılığa yönelik saygı ve hoşgörü kültürü yaratılması ve çalışanların farklılıklarının örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde değerlendirilmesi konusunda yönetici ve çalışanlara duyarlık ve beceri geliştirmeye yönelik özellikle eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler hizmetiçi kurslar şeklinde olabileceği gibi, bu bölgedeki üniversitelerin desteğiyle düzenlenecek konferans, seminer, panel gibi bilimsel toplantı ve etkinlikler şeklinde de yürütülebilir.
- Yöneticiler eleştirilere açık olmalı, zaman zaman toplantılar düzenlenip farklılıklar konusunda karşılaşılan problemler tartışılarak çözüm önerileri geliştirilmelidir.
- Çalışanların farklı özelliklerini ve yeteneklerini sergileme fırsat ve ortamı sunulmalı, yapılan uygulamalar yöneticiler tarafından takdir ve ödüllendirilmelidir.
- Kadın çalışan ve yönetici sayısının artırılması yönünde önlemler alınmalı ve özendirilmelidir.
- Yöneticiler, yönetsel eylem ve uygulamalarında mutlak eşitlik anlayışı yerine adalet anlayışını benimsemelidirler.
- Farklılıklara saygı ve farklılıkların zenginlik olduğunun kabulüne ilişkin ifadeleri belirtilerek vizyon ve misyon planlarına eklenmesi sağlanmalı ve bu planlara işlerlik kazandırılmalıdır.

Farklılığın örgüt içinde var olmasını ve etkili şekilde yönetilmesini kolaylaştırabilecek bazı politikalar şöyle gibi sıralanabilir;

- Her seviyedeki yöneticilerin desteğini sağlamak,
- Amaçları, engelleri ve çözümleri tanımlayarak, bu amaçları yerine getirmeyi ve engelleri ortadan kaldırmayı sağlayacak bir plan geliştirmek,
- Eğitim yoluyla farkındalık yaratmak ve farklı iş gücünü ortama dâhil etmek,
- Çalışan destek sistemleri, şebekeler ve gruplar kurmak,
- Her çalışanın inanç, tutum ve varsayımlarını açıklamalarını sağlamak ve birbirlerine etkileşimlerini sağlamak,
- Var olan politikaları yeniden düzenlemek,
- Yöneticilere farklılık konusunda sorumluluk vermek ve yerine getirilen işler için ödüllendirme sağlamak,
- Farklılık yaratma yolundaki yaratıcılık faaliyetlerine destek vermek
- Çalışanları farklılığı benimsemeye ve farklılık yaratmaya teşvik etmek

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. Her yönüyle birbirine benzeyen birey işletme ve ya yönetim şekli bulmanın zor olması nedeniyle, yöneticiler organizasyonların başarılı olabilmesi için, farklılıklarla birlikte yaşamak ve yönetmek zorundadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Arkonaç, Sibel, *Grup İlişkileri*, Alfa Basımevi, İstanbul 1993.

Arredondo Patricia, *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London,1996.

Bilgin, Nuri, *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*, Ege üniversitesi Basımevi, İzmir 1999

Cüceloğlu, Doğan, *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitapevi, İstanbul

Çağlar, İrfan, Sabiha Kılıç, *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.

Dereli, Beliz vd, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Beta basımevi, İstanbul 2007.

Elma, Cevat, Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara 2003.

Esty, Katharine C, Richard Griffin, Marcie Schorr Hirsch *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.1995.

Fichter Joseph, *Sosyoloji nedir?* Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya 1990.

Günaydın, Hasan, *Japon Tarzı Yönetim Ve Kalite Çemberleri*, Turan Kitapevi, İstanbul 2002.

Güvenç, Bozkurt, *Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları*. Remzi Kitapevi, İstanbul 2003.

Griffin, Ricky W. *Management*, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, 4.th Edition, Boston –USA 1993.

Hanks, Kurt, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Basım Yayım, İstanbul 1999.

Hubbard,. Edward E, *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc 2004.

- Human European Consultancy, *Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El kitabı*, 2007
- Jandt, Fred E. *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviri: Levent Akın, Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Pearson Prentice Hall 2004.
- Kağıtcıbaşı, Çiğdem, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul 1999.
- Kamaşak, Rıfat, Murat Yücelen, *Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Editör: Dereli, Beliz, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul 2007
- Keçecioğlu, Tamer “*Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar*” Nobel yayın Dağıtım, Ankara 2006.
- Kecia M. Thomas, Dan A. Mack, Amelia Montagliani, *The Arguments Against Diversity: Are They Valid?. The Psychology and Management of Workplace Diversity* Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J. Blackwell Publishing, USA 2004.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Arıkan, İstanbul 2007.
- Mcshane, Steven L, Mary Ann Von Glinov , *Organizational Behaviour-Emerging Realities Fort he Workplace Revolution*, Mc Graw Hill Companies, 2005.
- Memduhoğlu, Hasan Basri, Kürşat Yılmaz, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Akademi, Ankara 2010.
- Millmore, Mike, Philip Lewis, Mark Squanders, Adrian Thornhill, Trevor Morrow, *Strategic Human Resource Management*, Contemporary issues, Prentice Hall, England 2007.
- Palmer, Margaret, Kenneth T. Winter, *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım, İstanbul 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Marmara Kitapevi, İstanbul 2009.

Sonnenschein, William, *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*, McGrawHill Companies, New York 1997.

Sürgevil, Olca, *Çalışma yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010.

Tan, Hasan, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Teori ve Uygulama*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1992.

Toptop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007.

Tosi, Henry L, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll, *Managing Organizational Behaviour*, Harper & Row Publishers, New York, 1990.

Uzunçarşılı, Ülkü, Ayda Uzunçarşılı Soydaş, *Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Editör: Dereli, Beliz, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul 2007.

Yapıcı, Şenay, Mehmet Yapıcı, *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*, Anı Yayıncılık, Ankara 2005.

Yörükoğlu, Atalay, *Gençlik Çağı*, Özgür Yayınları, 12.Basım, İstanbul Mart 2004.

Meydan Larouse, Büyük Lugat ve Ansiklopedi, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

Ana Britanica, Ana Yayıncılık A.Ş. Encyclopedia Britanica, Inc. Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik, İstanbul

Büyük Larouse, İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş. İstanbul

Temel Britannica, Temel Eğitim ve Kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık A.Ş. İstanbul

MAKALELER

Ada, Nesrin, “Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, Ege Akademik Bakış, 2007.

Altay, Hüseyin “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik Ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 9, Sayı:1, Isparta, 2004,

Arslanoğlu, İbrahim, “Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi,

Ay, Canan, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Cilt:12, Sayı: 2, Manisa, 2005,

Ayaz, Nükhet, “Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme (Tekstil İşkolundan Örnekler)”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt: 8, Sayı:1, İzmir, 1993

Bahadır, Akın, “Farklılıklar Üzerine”, Erişim: http://www.systems.org/diversity_bahadir.htm

Balay, Refik, Küreselleşme, “Bilgi Toplumu ve Eğitim”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,yıl:2004, cilt:37, sayı:2, no:61-8

Barry, Bruce, Thomas. S. Bateman, ” A Social Trap Analysis Of The Management Of Diversity” Academy Of Management Review, 21 (3), 757-790, 1996.

Baldemir, Ercan “Engellilerin Sosyo-Ekonomik Durumları Üzerine Bir Araştırma Muğla Örneği ”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı: 1, Isparta, 2007

Bergen, Von C.W, Soper Barlow, And Foster Teresa, “Unintended Negative Effects Of Diversity Management”, Public Personel Management. Volume: 31, No:2, Summer 2002

Birkök, Mehmet Cüneyt, “Sosyal Rol Ve İş Bölümü”, Erişim: <http://birkok.net/file.php/2/yayin/sosrolb.pdf>

Budak, Gülay, Olca Sürgevil, “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı:4, 2008

Cox Taylor H. Stacy Blake, “Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness”, The Academy Of Management Executive, Vol. 5, No.3, August, 1991, S.45–51

Çağlar, İrfan, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:3, Ankara, 2001,

Çakır, Özlem, “Yeni Çalışma Biçimleri Ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir, Erişim: <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

Demirtaş, H.Andaç, “Sosyal Kimlik Kuramı,Temel Kavram ve Varsayımlar”, İlim Araştırmaları, 2003

Düren, A. Zeynep “Küreselleşen işletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, Yönetim, Yıl:10, Sayı:33, 1999

Durgun, Serpil, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim, Yüzyüncü Yıl Üniversitesi”, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2 Aralık 2006

Delen, Meltem, “Gruplar arası İlişkiler Çerçevesinde Kurumsal Azınlıklar,Çalışma ve Toplum”,2010,3

Esin, M. Nihal Nilüfer Öztürk, “Çalışma Yaşamı Ve Kadın Sağlığı”, Türkiye Tabipler Birliği Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, İstanbul, 2005.

Ergül, Hüseyin Fazlı, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 18, Güz- 2006, S.96

Gilbert, J. A., Stead, B. A, Ivancevich, J. M. “Diversity management: A new organizational paradigm”, Journal of Business Ethics. 21:61-76.1999

Gordon, Avery, “The work of corporate culture: Diversity management”, *Social Text* 44. Vol.13, No.3, 1995

Gönüllü, Müzeyyen, “Grup Ve Grup Yapısı”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt:2, Sayı:1,Sivas, 2000, s.194–195

Gümüş, Murat, Melek V. Tüz, “The Diversity Perception And The Attitudes Of Employees: A Study On Uman Resource Professionals And Hotel Workers”, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi , 65-2

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.

Hofstede, Geert “The Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories”, Journal Of International Business Studies, Vol.14, No.2, Special Issue On Cross-Cultural Management, Autumn, 1983

Karataş, Kasım “Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları Bir Sosyal Politika Yaklaşımı”, Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ankara, Kasım, 2002,

Kalafat, Yaşar “Geçmişten Günümüze Türklerde Din Ve İlgili Bazı Meseleleri”, Erişim: http://turkoloji.cu.edu.tr/halkbilim/kalafat_02.pdf

Keskin, Doğan “Çalışma Yaşamı Ve Kadınlar”, <http://www.bianet.org/archives/go?id=1>

Kılıç, Cem “Gelişmekte Olan Ülkelerde Nüfusun İşgücü Arzına Etkisi”, Erişim: http://www.sosyalsiyaset.com/documents/gelismekteolan_ulkelerde.htm#_edn12

Kocacık, Faruk, Veda V. Gökkaya, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.D.F Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, Sivas, 2005

Korkmaz, Adem, Nezihe Uçar Tüfekçi, “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Isparta, 2007

Kostas E. Sillignakis, “Managing Diversity İn The Workforce Of İnternational Tourism Enterprises: Strategies To Manage Employees’ Diversity And Challenges Associated With The İmplementation Of Those Strategies”

Kutunis, Rana Özen, Ayşegül Hancı, “Kadın Girişimcilerinin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, Erişim: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf> s.458

Kuzgun, Yıldız, Seher A. Sevim, “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum Ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 1, Ankara,2004

Lütfihak Alpkın,”Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, GYTE, İşletme Bölümü

Mannix, E., Neale, M. A. “What Differences Make A Difference: The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations. Psychological Science In The Public Interest”, 2005

Meredith Wilson, Peter Woods, “Effective Diversity Management Of Expecting And New Parents” International Journal Of Diversity In Organisations, Communities And Nations, Volume 5, 2005/2006

Miller, G. E, Roney, J. I. A. “One Step Forward, Or Two Steps Back? Diversity Management And Gender In Organizational Analysis”, 2001

Okumuş, Ender “Toplumsal Eşitsizliklerin Meşruiyet Kazanmasında Din”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi, Sayı:1, Sivas, Eylül 2003

Öğüt, Adem “Türkiye’de Kadın Girişimciliğın Ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Özlem, Aydın “Farklılık Yönetimi Kadını Nasıl Etkiledi?” Capital Dergi, <http://www.capital.com.tr/haberler/detay.aspx?haberid=19810>

Özler, Derya Ergun, Emrah Koparan, “ Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış, Sayı:8 2006

Pless, N. M., Maak, T. (2004). “Building An Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes And Practice”, Journal Of Business Ethics. 54:129-147.

Sürgevil, Olca, “Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11 2008

Salamon, Mary F., Joan M. Schork, “Turn Diversity To Your Advantage”, Research Technology Management, July-August 2003

Sıgır, Ünsal “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik Ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, Sayı:9, Bahar 2006/1

Seymen, Oya Aytemiz, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları Ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme”, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:16, Sayı:50, Şubat 2005

Sofyalıoğlu, Çiğdem, Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslar Arası İşletmelere Etkisi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Manisa, Yönetim Ve Ekonomi, Yıl:2001 Cilt:7 Sayı:1, s.79–80

Subrahmanyam, Marti G. Frances Milliken, “Racioethnic Diversity İn Work Groups: A Study Of Social And Task-Oriented Communication, Social Integration, Cooperativeness And Group Esteem”, New York University 2002

Şan, Mustafa Kemal,”Farklılık Ve Çok kültürlülük Siyasetleri Üstüne Bir Deneme”, Milet Ve Nihal, İnanç, Kültür Mitoloji Araştırmaları Dergisi, Yıl 3, Sayı 1-2 2005,

Thibeaux, Stephanie, Gwen Tillotson, Terrance Falls, Reginald L. Bell , “ Imposition Of Diversity: The Imposition Of Diversity-Training Through Top Down Management Communication”, Journal Of Diversity Management, Volume 1, Number 2,2006

Tsui, Anne S. Charles A. O’Reilly III, Beyond simple demographic effects:The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. Academy of Management Journal. 32, 1989

Tsui, Anne S., Charles A. O’Reilly III,Being different:Relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly, 37, 1992

Tutkun, Ömer F, Mustafa Koç, “Stereotypes Towards Occupations İn Turkey”,Ankara University, Journal Of Faculty Of Educational Science, 2008, Vol,41, No:1

United States Government Accountability Office. 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 ,2005 www.gao.gov/cgibin/getrpt?gao-05-90

Uskun, Ersin, Mustafa Öztürk, Ahmet N. Kişioğlu, “Isparta İlinde Özürlülük, Sakatlık Ve Engellilik Epidemiyolojisi”, Sağlık Ve Toplum Dergisi, Yıl: (15), Sayı:1, İstanbul, 2005,

Yalçın, Cemal, “Çokkültürcülük Bağlamında Türkiye’den Batı Avrupa Ülkelerine Göç”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 26, No: 1, Sivas, Mayıs 2002,

Yelboğa, Atilla, “Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006.

Yıldız, Süleyman, “Türk ve Alman Toplumlarında Kültürel İlişkiler, İmgeler, Ve Medya,Milli Folklor”, 2006, Yıl 18, Sayı 72, <http://www.millifolklor.com>

<http://www.ihm.8m.com/d1irayt.htm> Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri,

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> 4857 Sayılı İş Kanunu”

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html> TCK maddesi

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/wcms_082596/lang--en/index.htm

http://www.alomaliye.com/kanunlar_1_ana_sayfa.htm iş kanunu

http://www.hreoc.gov.au/languages/complaint_guide_turkish.htm,

www.tdk.gov.tr

http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity_in_the_eu/diversity_business/benefitsofdiversity.html?langid=en

DOKTORA VE YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aksu, Nedim, *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa 2008.

Arısoy, Burcu, *Örgütsel İletişimin Motivasyon Ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2007.

Begeç, Suat, *Farklılıkların Yönetimi Ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004.

Birkök, Mehmet Cüneyt, *Bilgi Sosyolojisi Işığında Kimlik Sorunu*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul 1994.

Dindaroğlu, Akif Kemal, *Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katımlı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi Ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2007

Gürcan, Bülent, *Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri Ve Polis Eğitim Merkezleri*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005.

Helvacıoğlu, Nuray, *Çok Uluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Afyonkarahisar 2007.

Lengerli, Siray, *National Identity And The Other: The Otherisation Of "The Greek" In Turkish Nationalist Discourse*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara 2006.

Memduhoğlu, Hasan Basri, *Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2007.

Özgür, Tuğba, *Kültürel Farklılıklar Ve Yönetimi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş 2007.

Sürgevil, Olca, *Farklılık Ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2008.

Ünalp, Ayça, Taşar, *Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2007.

EKLER

EK.1.Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü /İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu anketle toplanan veriler, birleştirilerek yalnızca bilimsel araştırma amaçları için kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için anketi içten ve samimi olarak doldurmanız önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gülüzar Yanaşma

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme A.B.D Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soruda durumunuza en uygun seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyunuz

1-Cinsiyetiniz:

- 1-() Kadın 2-() Erkek

2- Yaş grubunuz:

1. () 18-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51-60 5. () 61 ve üzeri

3- Öğrenim durumunuz:

1. () Lisans tamamlama (2+2) 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. ()Doktora
5. () Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

4- Meslekte toplam hizmet süreniz:

1. () 5 yıl ve daha az 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

5- Yöneticilikte toplam hizmet süreniz (şu an ya da daha önce yöneticilik yapanlar)

1. () 5 yıl ve daha az 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN YÖNETSEL ETKİNLİĞE KATKILARI

1. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?

- Cinsiyet
- Yaşı
- Eğitimi
- Dini
- Ülkesi
- Bedensel engeli
- Etnik kökeni
- Geldiği yöre (coğrafik yerleşim)
- Kültürü
- Cinsel tercih
- Kişiliği
- Diğer (belirtiniz)..
- Hepsi

2. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?

- Cinsiyet
- Yaşı
- Eğitimi
- Dini
- Ülkesi
- Bedensel engeli
- Etnik kökeni
- Geldiği yöre (coğrafik yerleşim)
- Kültürü
- Cinsel tercih
- Kişiliği
- Diğer (belirtiniz)..
- Hepsi

3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

- Cinsiyet
- Yaşı
- Eğitimi
- Dini
- Ülkesi
- Bedensel engeli
- Etnik kökeni
- Geldiği yöre (coğrafik yerleşim)
- Kültürü
- Cinsel tercih
- Kişiliği
- Diğer (belirtiniz)..
- Hepsi

4. Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir ?

- İletişimsizlik/Anlaşmazlık
- Çatışma
- Ekip ruhunun oluşma
- Kararsızlık
- Sorun çözmede aksaklıklar
- Diğer(belirtiniz)

5. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?

- Düşünce zenginliği
- Yaratıcılığın artması
- Hoşgörünün düzeyinin artması
- Diğer (belirtiniz)
- Esneklik kazanılması

6. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?

- İletişimin/Anlaşmanın sorunsuz olması
- Karar vermede kolaylık
- Hoşgörü düzeyinin artması
- Yaratıcılığın artması
- Sorun çözmede kolaylık
- Ekip ruhunun oluşması
- Esneklik kazanılması
- Düşünce zenginliği
- Diğer (belirtiniz)

Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların aşağıdaki boyutlardaki etkilerini değerlendiriniz.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalar;	Kesinlikle	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle
Örgütün farklı basamaklarında, farklı grupların temsil edilmesine katkı sağlar.	1	2	3	5
Çalışanların bağlılık düzeylerini artırır.	1	2	3	5
Çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumlu yönde etkiler.	1	2	3	5
Çalışanların performansına katkı sağlar.	1	2	3	5
Çalışanların iş tatmininin yükselmesini sağlar.	1	2	3	5
Çalışanların işe devamsızlıklarını azaltır	1	2	3	5
İşgücü devri maliyetlerini düşürür.	1	2	3	5

İletişim ve verimlilikteki düşmelere ilişkin maliyetleri düşürür.	1	2	3	4	5
Personel seçiminin kalitesini artırır.	1	2	3	4	5
Farklı altyapısı (background) olan çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Örgütsel performansa katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Örgütün yenilik ve yaratıcılık yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Örgütün problem çözme ve karar verme yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Pazara yayılma yoluyla işletme başarısının artmasını sağlar.	1	2	3	4	5
Müşteri tabanlı farklılaşmaya katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Müşterilerin tatmin düzeyinin artmasını sağlar.	1	2	3	4	5

Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme düzeyleri;	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAMAMEN
Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, diğer personelle ilişkilerimde farklı özelliklere sahip olmaktan kaynaklanan sorunları çözebilir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığa(ırkçı, cinsiyet ayrımcı, engelli olma vb.) açıkça engel olur.	1	2	3	4	5
Bütün çalışanlara, ekonomik düzeylerine bakılmaksızın ödül ve ceza sisteminin eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin farklılıklarından kaynaklanan problemleri çözebiliyorum.	1	2	3	4	5
Farklılıklar yönetiminin örgütün iletişim ve performansına Etkileri;	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAMAMEN
Çalışanların motivasyonlarını artırma ve etkinliklerini geliştirme	1	2	3	4	5

Çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirme	1	2	3	4	5
Örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkinliği artırma	1	2	3	4	5
Çalışanların yetkinliklerini, küresel düzeyde rekabet edebilecek şekilde geliştirme	1	2	3	4	5
Üstün yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede tutma	1	2	3	4	5
İşgücü devrinde azalma	1	2	3	4	5
İşe devamsızlık oranlarında düşme	1	2	3	4	5
Yeni pazar bölümlerine ulaşma	1	2	3	4	5
Çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma	1	2	3	4	5
Kurum itibarını geliştirme	1	2	3	4	5
Örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirme	1	2	3	4	5