



**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÖNETİM BİLGİSİNİN ÇOKULUSLU ÖRGÜTLER  
YOLUYLA YAYILIMI: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI ÖRNEĞİ**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Duygu ACAR ERDUR**

**BURSA-2016**





**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DIFFUSION OF MANAGEMENT KNOWLEDGE  
BY MULTINATIONAL COMPANIES: THE CASE OF DIVERSITY  
MANAGEMENT PRACTICES**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Duygu ACAR ERDUR**

**Danışman:**

**Doç. Dr. Yücel SAYILAR**

**BURSA-2016**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İletme ..... Anabilim/Anasanat Dalı,  
..... T.C. - Organize ..... Bilim Dalı'nda .....  
numaralı ..... Duygun Acar Çiğdem .....'nın  
hazırladığı .....  
"T.C. - Organize ..... Çekirdek Öğretler Toplantı, Tezler, Farklılıkların Tezleri  
....." konulu ..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik  
Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 20.10./ 2016 günü 09.00 - 11.30 saatleri  
arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının  
..... başarılı ..... (başarılı/başarısız) olduğuna ..... oybirliği/oy  
çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. İsmail SAHİNAR

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Deniz Tunçalp, İTÜ

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

.....

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. İsmail FİL

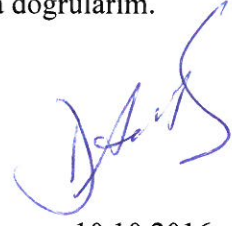
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Seray Çiğdem

20.10./ 2016

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



10.10.2016  
Duygu ACAR ERDUR

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Duygu ACAR ERDUR  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme Bölümü  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : xi + 193  
Mezuniyet Tarihi :  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yücel SAYILAR

### **Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği**

Yönetim bilgisinin yayılımı son yıllarda gerek uluslararası gerekse ulusal yazında ilgi çeken bir araştırma alanı haline gelmiştir. Yönetim bilgisinin kendisi, yayılımı sağlayan aktörler, bunların yayılım sürecindeki etkileri, yönetim bilgisinin (yeniden) kurgulanması gibi konular söz konusu yayılım sürecinin araştırma konularını oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu tez çalışması da yönetim bilgisinin seyahat ettiği farklı bağlamlarda nasıl ve neden (yeniden) kurgulandığını anlamaya çalışmaktadır. Çalışmada, yönetim bilgisinin yayılım aktörlerinden biri olan çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine aktardıkları 'Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları' incelenmektedir. Bu kapsamda farklı sektörlerden üç çokuluslu örgütün Türkiye birimlerindeki farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda; bu uygulamaların benimsenme nedenleri, uygulamalar kapsamında ele alınan boyutlar ve gerçekleştirilen faaliyetler ile bu faaliyetlerin benimsenme düzeylerine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Araştırma bulguları, farklılıkların yönetimi uygulamalarının örnekleme örgütlerde, kavramın özgün olarak ortaya çıktığı ABD bağlamından farklı bir kurguyla yayılım gösterdiğine işaret etmektedir. Bulgulardan anlaşıldığı üzere söz konusu uygulamaların Türkiye bağlamında sınırlı meşruiyete sahip olması, bu durumun temel sebebi olarak görünmektedir. Bu kapsamda araştırmanın bulguları, yönetim uygulamalarının evrenselliğine ilişkin iddiaları desteklememektedir. Başka bir deyişle, bulgular, yönetim bilgisinin ve uygulamalarının içinde kullanıldıkları bağlamla ilişkili olduğu, bu bağlamdan bağımsız uygulanmasının ve araştırılmasının eksik bir anlayışa sebep olacağı düşüncesini destekler yöndedir.

#### **Anahtar Sözcükler:**

Yönetim bilgisinin yayılımı, farklılıkların yönetimi, çokuluslu örgütler, meşruiyet yönetimi, örnek olay yöntemi

## ABSTRACT

Name and Surname : Duygu ACAR ERDUR  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : PhD  
Page Number : xi + 193  
Degree Date :  
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Yücel SAYILAR

### **Diffusion of Management Knowledge By Multinational Companies: The Case of Diversity Management Practices**

Diffusion of management knowledge has become an attractive research area both in international and national literature in recent years. Issues such as management knowledge, actors and their effect in diffusion process, (re)editing of management knowledge are the main points of this research area. From this standpoint, this study tries to understand why and how management knowledge differentiates in different contexts which it travels. Diversity management practices transferred from multinational companies (MNCs) centers -as diffusion actors- to their subsidiaries have been examined in the study. Data were obtained related to the adoption reasons of diversity management practices, considered diversity dimensions, related activities and adoption levels of Turkish subsidiaries of three MNCs through in-depth interviews with human resources and top managers in different sectors. Findings of the study reveals that diversity management practices diffuse to different contexts in an edited format from US context which it was emerged. The main reason of this situation seems to be the limited legitimacy of these practices in Turkish context. Findings of the study do not support the assertions about the universality of management practices. In other words, findings supports the idea that management of knowledge and practices are related with the context they are used in, implementation and investigation regardless of this context would lead to an incomplete understanding.

#### **Keywords:**

Diffusion of management knowledge, diversity management, multinational companies, legitimacy management, case study method

## TEŞEKKÜR

Her tez çalışması uzun ve zorlu bir süreç sonucunda ortaya çıkıyor. Ancak, sanırım bu tez çalışması bir parça daha meşakatli bir sürecin sonunda ortaya çıktı. Elbette, destekleri ile bu zorlu yolu daha kolay aşmama yardımcı olan çok değerli kişiler de oldu.

Öncelikle bana son derece rahat bir çalışma ortamı sağlayan, her konuda yardımcı olan, fikirleriyle ve yaklaşımıyla her zaman beni destekleyen danışmanım Doç.Dr. Yücel SAYILAR'a sonsuz teşekkür ediyorum. Kendisine; bana ve tez çalışmama sahip çıktığı için minnetarım.

Kıymetli katkılarıyla bu çalışmanın son halini almasını sağlayan değerli jüri üyesi hocalarım, Prof.Dr. İsmail EFİL, Prof.Dr. Feridun YILMAZ, Doç.Dr. Deniz TUNÇALP ve Doç.Dr. Senay YÜRÜR'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, Doç.Dr. Mehmet ERYILMAZ'a da tez çalışmamın şekillenmesi için verdiği değerli katkılar için teşekkür etmek isterim.

Benim için bir hocadan çok daha fazlasını ifade eden Prof.Dr. İlknur KILKIŞ'a sonsuz desteği için çok teşekkür ediyorum. Kendisinin hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğimi belirtmeliyim. Kişisel gelişimime önemli katkılar sağlamış olan sevgili hocam Prof.Dr. Nuran BAYRAM'a da bana pozitif bir bakış açısı kazandırdığı için teşekkür etmek istiyorum. Lisans eğitimimden bu yana bana pek çok konuda destek olan çok değerli hocam Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na da saygı ve sevgilerimi sunuyorum.

Bu süreçte deyim yerindeyse tüm cefamı çeken arkadaşım, dostum, kardeşim Araş.Gör. Esen KARA'ya teşekkürden çok daha fazlasını borçluyum. Ayrıca, Araş.Gör.Dr. Mehlika SARAÇ başta olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Bu süreçteki anlayışı ve sabrı için sevgili eşime de ne kadar teşekkür etsem az.

Son olarak, doktora eğitimim sırasında kaybettiğim annem Doç.Dr. Fatma Acar ve babam Prof.Dr. Yalçın ACAR'ı çok derin bir özlemlerle anmak istiyorum. Göremediler ama umarım gittikleri yerden doktoramı bitirdiğimi hissedebilmişlerdir.



## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Yönetim Bilgisi Kavramı, Üretimi ve Yayılım Aktörleri.....	4
2.Yönetim Bilgisinin Yayılımına İlişkin Perspektifler .....	21
3.Yönetim Bilgisinin Yayılımında Kurumsal Perspektif ve Meşruiyet Anlayışı .....	28
3.1.Bir Yayılım Aktörü Olarak Çokuluslu Örgütler Bağlamında Meşruiyet ....	35
3.2.Yayılmı Sağlanan Yönetim Bilgisinin Meşruiyeti .....	39
3.2.1.Yönetim Bilgisinin İçeriğinin Farklılaşması .....	42
3.2.2.Yönetim Bilgisinin Benimsenme Düzeyinin Farklılaşması .....	49

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA İLİŞKİN LİTERATÜR**  
**İNCELEMESİ**

1. Farklılık Kavramı ve Farklılık Boyutları.....	56
2. Farklılıkların Yönetimi Anlayışı ve Ortaya Çıkışını Destekleyen Gelişmeler.....	61
3. Ana Akım ve Eleştirel Farklılıkların Yönetimi Perspektifleri .....	73
3.1.İşletmecilik Sorunsalı (Business Case) Perspektifi .....	73
3.2.Eleştirel Perspektif.....	81
4. Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Farklı Bağlamlara Transfer Edilmesi.....	86

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARAŞTIRMA TASARIMI**

1.Araştırmanın Amacı .....	93
2.Araştırma Soruları .....	94
3.Araştırmanın Yöntemi .....	94
3.1.Araştırmanın Örneklemi.....	99
3.2.Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri.....	100
3.3.Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvelirlilik ve Geçerliliği.....	103

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARAŞTIRMA BULGULARI**

1.Bulguların Sunulmasına İlişkin Açıklamalar .....	106
2.Bulguların Sunumu.....	106

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ**

1. Tartışma ve Önermeler .....	152
2. Araştırmanın Katkısı, Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler.....	171
KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	188
ÖZGEÇMİŞ.....	193



## TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Uygulamaların Benimsenme Patternleri.....	52
--	----



## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Yönetim Modasının Üretiminde Etkili Olan Aktörler.....	11
Şekil 2: Yönetim Bilgisinin Yayılım Aktörleri Arasındaki Etkileşim.....	16
Şekil 3: Yönetim Bilgisinin Yayılım Aktörleri Arasındaki Sınırların Belirsizleşmesi.....	18
Şekil 4: Araştırma Bulguları Sonucunda Oluşturulan Model.....	16



## GİRİŞ

Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımı özellikle son yıllarda gerek uluslararası gerekse ulusal yazında önemli bir tartışma alanı haline gelmiştir. Zaman içinde incelendiğinde ekonomik, politik, sosyal olayların yönetim bilgisinin yayılımını tetiklediği görülmektedir. Bu anlamda, 1990'lı yıllar ve sonrası, özellikle Amerika kökenli yönetim bilgisinin ve yönetim modalarının coğrafyalar ve toplumlar arasında dramatik ve hızlı bir şekilde yayılımına şahit olmuştur. Küreselleşme, çokuluslu örgütlerin çoğalması, örgütler arası rekabetin fazlalaşması, bazı uluslararası platformların diğer örgütler için rol modeli oluşturması, bilgi işleme ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler, demokratikleşme, insan hakları gibi ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal gelişmelerin etkisiyle birlikte yeni bilgi, teknik veya uygulamaların yayılımı çok daha hızlı ve etkili şekilde gerçekleşmektedir. Söz konusu yayılım sürecinde danışmanlık şirketleri, işletme okulları, yönetim guruları, işletmecilik alanındaki yayınlar ve popüler medya, çokuluslu örgütler gibi aktörler aktif şekilde rol almaktadırlar.

Yönetim bilgisinin yayılımını açıklayan perspektifler arasında baskın bir yere sahip olan rasyonel perspektif, yönetim bilgisinin evrensel olduğunu savunmaktadır. Buna göre, belirli sorunlar karşısında kanıtlanmış çözümler sağlayan yönetsel uygulamalar aktarıldığı her bağlamda aynı şekilde geçerli olacaktır. Buna karşın bu tez çalışmasının temel dayanağı olan kurumsal perspektif ise yönetim bilgisinin, taşındığı bağlamda, gerek yönetim bilgisinin yayılımını gerekse tüketimini sağlayan aktörler tarafından yeniden kurgulanma sürecine tabi olacağını ve çeşitli düzeylerde farklılaşacağını iddia etmektedir<sup>1</sup>. Öte yandan, yönetim bilgisinin üretildiği bağlamda, tüm değersel yüklerinden arınmış, rasyonel araçlar olarak kabul edilemeyeceği, tarihsel ve toplumsal izleri de beraberinde taşıyacağı ifade edilmektedir<sup>2</sup>. Dolayısıyla yönetim bilgisi ya da uygulamaları, teknik geçerliliklerinin yanı sıra aynı zamanda tarihsel, sosyal, politik olarak yüklenmiş bağlamsal anlamları da içermektedir. Bu durum, kurumsalcı perspektif içinde, meşruiyet tartışmaları ile gündeme getirilmektedir. Yönetim uygulamalarının bir kısmı, teknik geçerliliğinin ötesinde bağlamsal anlam yükleri de

---

<sup>1</sup>Paul N. Gooderham, Odd Nordhaug ve Kristen Ringdal, "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, 1999, s.507.

<sup>2</sup>Feridun Yılmaz, "Rasyonalite: İktisat Özelinde Bir Tartışma", Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2009.

taşıyabilmektedir. Bu durumda, ilgili aktörlerin meşruiyet sorgulaması yapabildiği ve meşruiyet kaygısıyla söz konusu yönetim bilgisi ya da uygulamasının benimsenme biçimleri ve düzeylerinin değişkenlik gösterebildiği ileri sürülmektedir<sup>3</sup>.

Bu araştırma, yönetim bilgisinin bağlamlar arasında seyahati sırasında kurumsal bağlamdan neden ve nasıl etkilendiğini, bu etkinin yönetim bilgisini nasıl farklılaştırdığını ve meşruiyet algısının yayılım sürecindeki etkisini anlamak amacı taşımaktadır. Araştırma, söz konusu sorunsalı, yayılım aktörlerinden biri olarak kabul edilen çokuluslu örgütlerin merkezlerinde benimsedikleri ve Türkiye'deki bağlı birimlerine aktardıkları Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları üzerinden incelemektedir.

Farklılıkların yönetimi uygulamaları genel olarak 'farklı insan kaynağını örgüte çekmek ve bundan rekabet avantajı elde etmek' amacıyla kullanılan bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır<sup>4</sup>. Bu uygulamalar, 1980'li yıllarda, pek çok yönetim uygulaması gibi Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış ve izleyen yıllarda popülerlik kazanarak diğer ülkelere de yayılma eğilimi göstermiştir. Farklı bağlamlara aynı şekilde transfer edilebilir ve aynı mantık çerçevesinde kurgulanabilir olduğu öngörülse de bu uygulamalar temel olarak ABD'nin demografik, sosyal, politik ve ekonomik bağlamını yansıtmaktadırlar. Bu nedenle de farklılıkların yönetimi uygulamalarının, hem yönetim bilgisinin bağlamlar arasında farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi hem de meşruiyet algısının etkilerinin gözlemlenmesi açısından uygun bir örnek oluşturacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmada, üç farklı çokuluslu örgütün Türkiye birimlerindeki uygulamalar incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimsenme nedenleri, bu kapsamında hangi faaliyetlerin gerçekleştirildiği (farklılık boyutları), mevcut farklılıkların yönetimi uygulamalarının benimsenme düzeyleri ve söz konusu uygulamalara ilişkin meşruiyet algısına dair veriler derlenmiştir.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde yönetim bilgisi, üretimi ve yayılımına ilişkin kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Bu kapsamda, yayılım aktörleri ve

---

<sup>3</sup> Tatiana Kostova and Srilata Zaheer, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 1999, s.67.

<sup>4</sup> Roosevelt R. Jr., Thomas, "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.2, 1990, s. 112.

yayımlı perspektifleri hakkında bilgi verilmekte ve tez çalışmasının temel dayanak noktasını oluşturması nedeniyle kurumsal perspektife ve meşruiyet kavramına geniş yer ayrılmaktadır. Meşruiyet kavramı hem araştırmanın örneklemini oluşturan çokuluslu örgütler hem de yönetim bilgisinin yayılımı bağlamında tartışılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin literatür incelemesine yer verilmektedir. Bu kapsamda, öncelikle farklılık kavramı ve farklılık boyutları açıklanmakta, daha sonra konunun tartışılabilmesi için önemli olduğu düşünülen farklılıkların yönetimi uygulamalarının hangi gelişmeler sonucunda ortaya çıktığına ilişkin bilgi verilmektedir. Bunu takiben ana akım ve eleştirel farklılıkların yönetimi literatürünün odak noktaları açıklanmakta ve son olarak bu uygulamaların farklı bağlamlara transfer edilebilirliğine ilişkin tartışmalara değinilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma tasarımından oluşmaktadır. Bu bölüm içinde araştırmanın amacı ile araştırma soruları açıklanmakta ve araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, veri toplama teknikleri, veri analizi yönetimi ile geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma bulgularına yer verilmektedir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümü ise araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine ayrılmıştır. Bu kapsamda araştırma bulgularına ilişkin tartışma araştırmanın katkısı, kısıtları ve geliştirilen araştırma önermelerine yer verilmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Yönetim Bilgisi Kavramı, Üretimi ve Yayılım Aktörleri

Yönetim alanında bilimsel araştırmalar ve uygulamalar sonucu gerçekliği kanıtlanmış ve genel kabul gören teori, metot, sistem ve yaklaşımlar yönetim bilgisi olarak ifade edilebilir. Literatürde dönemin popüler yönetim yaklaşımlarını ifade etmek için yönetim hevesi ve yönetim modası (management fads/fashions) kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir<sup>5</sup>. Buna göre; yönetim bilgisinin uygulayıcılar tarafından zaman içerisinde kullanım, benimsenme ve tüketim süreleri dikkate alındığında çok daha hızla benimsenip daha hızlı terk edilmesi heves (fad), daha uzun süreli kullanılması ve daha kalıcı etkilere sahip olması ise yönetim modası (fashion) olarak nitelendirilmektedir<sup>6</sup>. Bu anlamda yönetim modaları yönetim heveslerine göre daha uzun ömürlü ve teorilerin gelişmesine temel oluşturabilecek nitelikte kabul edilmektedir.

Yönetim modası kavramı, ‘bazı yönetim tekniklerin yönetim süreçlerinde akılcı bir ilerleme sağlayacağına ilişkin görece geçici kolektif inançlar’ olarak tanımlanmaktadır<sup>7</sup>. Burada kolektif inançlar ile kastedilen moda belirleyicilerinin inançları kadar moda izleyicilerinin yani bu modayı tüketecek olanların da inançlarıdır. Bu ortak inançların biçimlenmesi olarak tanımlanan yönetim modası yaratma sürecinde; moda belirleyicileri izleyicilerin tercihlerini izlemekte ve yönetim tekniklerine ilişkin söylemler oluşturmaktadırlar. Başka bir deyişle, ilgili yönetim tekniğine ilişkin söylemi tasarlamakta ve çeşitli yayılım yöntemleri kullanarak bu teknikleri potansiyel kullanıcılara sunmaktadırlar<sup>8</sup>.

Ponzi ve Koenig (2002) ise yönetim modalarını “yönetimsel ilerleme yaratacağı düşüncesiyle pazarlanan ve rekabet avantajı kazanmak amacıyla erken benimseyenler

---

<sup>5</sup> Eric Abrahamson, “Management Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations”, *The Academy of Management Review*, 16 (3), 1991, s. 587.

<sup>6</sup>Eric Abrahamson, “Management Fashion”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, s.254-257.

<sup>7</sup>Abrahamson, agm, s.257.

<sup>8</sup>Abrahamson, agm, s.263-270

arasında hızla yayılan yenilikçi kavram veya teknikler” olarak tanımlamaktadırlar<sup>9</sup>. Miller vd.(2004); ise yönetim modalarını “çok hızlı şekilde yayılan ancak kısa süreli popüler olan, fazlasıyla dikkat çeken ve ilgi gören fikirler” olarak tanımlamışlardır<sup>10</sup>. Bu anlamda genellikle yönetim modalarının kolektif olarak hızlı şekilde benimsenip hızlı şekilde terk edilen yapıda oldukları belirtilmektedir.

Bu noktada, Miller vd. (2004)’nin çalışmasından<sup>11</sup> hareketle yönetim modalarının bazı özelliklerini sıralamak mümkündür. Öncelikle, yönetim modaları genellikle anlaşılması kolay, basit ve açık fikirlerden oluşmaktadır. Bu anlamda teknik, model veya uygulamaların yönetim modası haline gelebilmeleri için operasyonelleştirilebilmeleri gerekmektedir. Daha açık bir ifade ile soyut yapıdan çıkartılıp yöneticiler için somut ve uygulanabilir yöntemlere indirgenerek basitleştirilmeleri ve hatta reçeteleştirilmeleri söz konusudur. Ayrıca bu teknik, model veya uygulamaların ifade edilmesi kolay olan kısaltmalardan ve belirli etiketlerden (Ör: Toplam Kalite Yönetimi (TKY/TQM), Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY/CRM)) yararlanarak daha çabuk öğrenilmelerinin, anlaşılabilirliklerinin ve benimsenmelerinin kolaylaştırılmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylece karışıklığa ve hataya neden olmayacağı düşüncesiyle benimsenmeleri de kolaylaşmaktadır.

Bununla birlikte bu teknik, model veya uygulamaların faydalı yönleri ön plana çıkartılarak vurgulanması söz konusudur. Bu anlamda yönetim süreçlerinde akılcı ilerleme sağlamaları, örgüt performansını ve verimliliğini arttırmaları ve kullanıcılarına prestij kazandırmaları beklenmektedir. Başka bir deyişle yönetim modası olarak nitelendirilen teknik, model veya uygulamalar iyi sonuçlar ve yüksek performans gibi vaatlerle desteklenerek kullanıcıları için çekici hale getirilmektedir. Böylelikle yönetim modalarının çok geniş bir kitlenin dikkatini çekebilmeleri ve her ülkede, kültürde, sektörde ve her örgütte geçerli olabilecek şekilde evrensel kabul edilmeleri söz konusu olmaktadır.

---

<sup>9</sup>Leonard Ponzi ve Micheal Koenig, “Knowledge Management: Another Management Fad?” *Information Research*, Vol. 8 No. 1, 2002, s.145.

<sup>10</sup>Danny Miller, Jon Hartwick ve Isabelle Le Breton-Miller, “How to detect a management fad – and distinguish it from a classic”, *Business Horizons*, 47-4, 2004, s.7.

<sup>11</sup> Miller vd, agm,s.12.

Bundan başka, yönetim modalarının zamanın gerekleri ile de uyumlu oldukları belirtilmektedir. Bu kapsamda yönetim modalarının içinde buldukları dönemin sosyal yapısına uygun olmaları ile dönemin çevre ve pazar özelliklerinden kaynaklanan yönetsel sorunlara çözüm önerebilmeleri, zaman ve yer boyutu açısından güncel amaçlara hitap edebilmeleri açısından önemlidir. Daha açık bir ifade ile yönetim modaları ortaya çıktıkları dönemdeki güncel problemlere çözüm üretmektedirler. Ancak, çoğu yönetim modasının sıfırdan keşfedilmediği, var olan fikirlerin ve yaklaşımların yeni bir paket altında tekrar sunulmasıyla oluşturulduğu ifade edilmektedir. Abrahamson(1996), bu durumu “yeni şişede eski şarap (old wine in new bottle)” metaforuyla açıklamaktadır<sup>12</sup>.

Bu anlamda yönetim modası kavramına ilişkin en çok vurgulanan noktanın “kısa süreli popüler olması ve hızlı terk ediliyor olması” olduğunu görmek mümkündür. Bunun nedeni modayı takip edenlerin nezdinde sürekli şekilde ilerleme sağlama amacının tek bir yönetim tekniğine bağlı kalınarak mümkün olamayacağı düşüncesidir. Ancak elbette yönetim tekniklerinin örgüte fayda sağladığı veya sağladığına inanıldığı sürece benimsenmesi normaldir. Bu durum yönetim modalarının geçerlilik sürelerinin birbirlerinden farklı olabileceği anlamına gelmektedir<sup>13</sup>.

Örneğin, yönetim bilgisinin yayılımını inceledikleri çalışmalarında Carson vd. (1999), yönetim bilgisinin üretiminin 1950’lerden başlayarak giderek arttığını ve 1990’lara gelindiğinde yayılımın hızlandığını ifade etmektedirler. Bu kapsamda çalışmalarında yönetim modalarını, yönetim bilgisinin uygulamasındaki zorluklar/kolaylıklar, radikallik derecesi, birey yönelimli olup olmaması, üretim yönelimli olup olmaması, yönetim bilgisinin benimsenmesi yönünde zorlayıcı baskıların olup olmaması, yönetimin yaklaşımı ve uygulanmasının yönetime olan etkileri olmak üzere sekiz kriter üzerinden 10 yıllık dönemler bazında değerlendirmişlerdir. Buna göre, 1950’li yıllarda Amaçlara Göre Yönetim, Süreç Yenileme, Personel Yardım Programları popüler iken 1960’lı yıllarda, Duyarlılık Eğitimi ve T- grup çalışmaları, 1970’li yıllarda ise Çalışma Hayatının Kalitesi Arttırmaya Dönük Programlar, Kalite Çemberleri popüler olmuştur. 1980’li yıllar Kurum Kültür, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Standartları (ISO 9000), Kıyaslama uygulamalarının popüler olduğu yıllar iken, 1990’lı yıllar Personel

---

<sup>12</sup>Abrahamson, agm, s.265-269.

<sup>13</sup>Abrahamson, agm,, s.257.

Güçlendirme, Yatay Organizasyonlar, Vizyon Belirleme, Temel/Çekirdek Yetenekler, Atak/Çevik Stratejiler, Değişim Mühendisliği /Yeniden Yapılanma gibi uygulamaların popülerliğine ve yayılımına şahit olmuştur<sup>14</sup>. Zaman içinde incelendiğinde bu ve benzeri yönetim tekniklerden bazılarının, örgütlerin uygulamalarına kalıcı şekilde yerleşerek yönetim alanında kabul gören pratikler haline geldiği, bazılarının ise hızlı bir yayılım performansı göstermelerine rağmen kendilerine olan ilginin zamanla azalığı görülmüştür<sup>15</sup>.

Bu noktada Carson vd. (1999), yönetim hevesi ya da modası olarak yayılan bir akımın sürdürülebilir trendlere dönüşebileceğini ve kalıcı bir nitelik kazanabileceğini ancak bunun bazı koşullara bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu koşullar, yönetim modası olarak nitelendirilen yönetim bilgisinin, uygulamasının ya da modelinin toplumun temel kültür ve değerlerine uyumlu olması, örgüte önemli faydalar sunması, örgütün spesifik ihtiyaçlarına adapte edilebilir olması, bir sorunun belirtilerinden altıda yatan nedenlere işaret etmesi, mevcut yönetsel uygulamalarla uyumlu olması ve kilit kullanıcılarca desteklenmesi olarak sıralanmaktadır<sup>16</sup>.

Abrahamson(1996) ise örgütlerin yönetim modalarını benimsemeleri üzerinde etkili olan faktörleri sosyo-psikolojik faktörler, tekno-ekonomik faktörler ve örgütsel faktörler olarak sıralamaktadır. Buna göre yönetim modalarına her zaman belirli bir talep vardır çünkü bunlar bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Daha açık bir ifade ile yöneticiler modayı geleceğe odaklı ve yenilikçi bir imaj çizmek için kullanmaktadırlar. Böylece modayı takip eden yöneticiler olarak modanın dışında kalan yöneticiler grubundan farklılaşmaktadırlar<sup>17</sup>. Dolayısıyla yöneticiler moda akımlarının dışında kalmama, prestij kazanma ve yenilikleri takip ediyormuş izlenimi yaratma gibi nedenlerle, yönetim modalarının popüleritesine destek vermektedirler. Sonuç olarak, yönetim modaları bu yöneticilerce kullanılmakta ve hızla yayılmaktadır<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup>Paula Phillips Carson, Patricia A. Lanier, Kerry David Carson, Betty J. Birkenmeier, "A historical perspective on fad adoption and abandonment", *Journal of Management History*, Vol. 5 Iss 6, 1999, s.325-327.

<sup>15</sup> Kerstin Sahlin-Andersson ve Lars Engwall, "The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources", *Stanford Business Books*, Stanford, CA, 2002, s.4.

<sup>16</sup> Carson vd., agm, s.325.

<sup>17</sup> Abrahamson, agm, s.271.

<sup>18</sup> Abrahamson, agm, s.272.

Bununla birlikte, yönetim modaları, sadece kendisini takip eden yöneticiler ile etmeyenleri ayırıştırmasının yanı sıra yüksek statüye sahip örgütler ile daha düşük statüye sahip örgütleri birbirinden ayırmak için bir araç olarak da kullanılabilir. Ancak bu çoğu zaman, düşük statülü örgütlerin statü atlama düşüncesi ile yönetim modasını benimsemesi ve bunun sonunca yüksek statülü örgütlerin ise statülerini korumak amacıyla yeni modaların arayışına girmesi ile sonuçlanmaktadır<sup>19</sup>.

Yönetim modalarına olan talebi etkileyen bir diğer faktör grubu tekno-ekonomik faktörlerdir. Bunlardan ilkinin makro-ekonomik durum olarak ifade eden Abrahamson(1996)'a göre ekonomik dalgalanmalar yöneticilerin tercihlerinde değişimlere neden olabilmektedir. Örneğin emek verimliliğinin artırılması gereken dönemlerde örgüt yapılarını ve teknolojilerinin etkin kullanılmasına dönük olan yönetim uygulamaları talep görebilmektedir. Abrahamson (1996), göre yönetim modalarına olan talebi açıklayan bir diğer faktör ise politik güçlerin varlığıdır. Örgüt içinde yöneten ile yönetilen arasındaki çatışmaları çözme vaadi ile ortaya atılan yönetim uygulamaları ancak genellikle sorunun ana kaynağına inemedikleri için başarısız olmaktadır. Ancak bu, yöneticilerin zihninde bir sonraki modanın bu duruma çözüm üretebileceği gibi umut doğmasına neden olmaktadır<sup>20</sup>.

Yönetim modalarının benimsenmesini kolaylaştıran bir diğer faktör grubu örgütsel karakteristikler olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, geçmişte yeniliklerin benimsenmesi ile ilgili olumlu ve olumsuz deneyimleri örgütün yönetim modalarını benimsenmesini kolaylaştırabilir. Olumlu deneyimler yeni yönetim teknikleri için pozitif bir bakış açısı yaratabilecekken; her olumsuz deneyim de paradoksal biçimde örgüt için faydalı yönetim tekniğini bulma isteğini daha da güçlendirebilecektir. Tabii bu durumun tersinin de gerçekleşmesi olasıdır. Yani her başarısız yenilik tecrübesi sonrasında örgüt, yeniliklerin tehlikeli olduğuna ilişkin inancını pekiştirip yeniliklerden uzaklaşabilmektedir. Yönetim modalarını yakından takibi özendirilen bir başka örgütsel özellik ise örgüt kültürünün risk almayı desteklemesi ve belirsizliğe karşı açıklığı olarak kabul edilmektedir<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Abrahamson, agm, s.272.

<sup>20</sup> Abrahamson, agm, s.273.

<sup>21</sup> Carson vd., agm, s.322.

Zaman içinde incelendiğinde ekonomik, politik, sosyal olayların yönetim modalalarının yayılımını tetiklediği görülmektedir. Özellikle 1990'lı yıllar ve sonrasında yönetim modalarının ülkeler arasında hızlı bir şekilde yayılımının gösterdiği görülmektedir. Daha çok fen bilimleri tarafından kullanılmakta olan yayılım kavramı “maddelerin çok yoğun oldukları bir ortamdan daha az yoğun oldukları bir ortama hareket etmesi” anlamına gelmektedir<sup>22</sup>. Bu açıklama yönetim alanına uyarlandığında ise yayılım; yönetim bilgisinin ve/veya uygulamasının doğduğu, geliştiği, yaygın hale geldiği bir örgütten, bir bölgeden ya da bir ülkeden diğerlerine geçişini ifade etmektedir. Buradaki geçiş fiziksel anlamdan çok soyut bir kavramın, yaklaşımın, uygulamanın önce öğrenilmesini, bilinir hale gelmesini, denenmesini ve memnun kalındığı takdirde uygulamaya konulmasını ifade etmektedir<sup>23</sup>.

Literatürde yönetim bilgisinin yayılımı genellikle bir süreç üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Örneğin Duncan (1980) bilginin yayılımına yönelik çalışmaların, bir bilgi akışı sisteminin varlığını ortaya koyduğunu vurgulamaktadır. Bu sistem bilginin (1)üretilmesi, (2)uygulamaya konması ve (3)tüketilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bilginin üretilmesi aşaması fikirlerin üretildiği ve ilgili teorilerin oluşturulduğu aşamadır. Bilginin uygulamaya konması aşaması ise oluşturulan teorilerin pratiğe dönüştürülerek örgüt(ler) içinde sınanması ile ilgilidir. Son aşama olan bilginin tüketilmesi aşaması yeni bilginin büyük bir yararlanıcılar grubu tarafından tüketilmesini ifade etmektedir<sup>24</sup>. Üsdiken (2004) ise yönetim bilgisinin uluslararası transferi sürecini etkileyen dört temel unsurdan söz etmektedir. Bunlar; (1) gönderici ve alıcı ülke arasındaki ilişkisel bağlar, (2) gönderici ülkenin aktif ilgisi, (3) materyal ve alıcı ülkedeki kurumsal şartlar, (4) transfer edilen şeyin doğasıdır<sup>25</sup>. Her iki yaklaşımda da çevre aktif kabul edilmekte ve ilkinde yönetim bilgisinin kullanıcıları, ikincisinde ise kurumsal şartların söz konusu yayılımı etkileyeceği vurgulanmaktadır. Alvarez ve Mazza(1998) ise yönetim bu süreci (1)yönetim bilgisinin

---

<sup>22</sup>Hakkı Okan Yeloğlu, Kalite Güvence Sistemlerinin Türkiye'deki Yayılımının Kurumsal ve Matematiksel Modellerle İncelenmesi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003, s.31.

<sup>23</sup> Yeloğlu, age, s.31.

<sup>24</sup> Jack W. Duncan, “Knowledge Transfer in Administrative Science”, *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 4,1980, s. 344.

<sup>25</sup> Behlül Üsdiken, Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of ‘Human Relations’ into Turkish Academia, 1950–1965”, *Management Learning*, Vol. 35(3),2004, s. 256.

üretilmesi, (2) yönetim bilgisinin yayılımı ve (3) yönetim bilgisinin meşruiyet kazanması olmak üzere üç aşamalı olacak şekilde açıklamaktadırlar.

Literatürde son yıllarda yayılım kavramı yerine yönetim bilgisinin seyahati kavramının da kullanıldığı(ör: Czarniawska ve Jeorges, 1996; Sahlin-Andersson ve Engvall, 2002) görülmektedir. Burada seyahat ile kastedilen, yönetime ilişkin fikir ve/veya uygulamaların zaman ve mekân içindeki yolculuklarıdır<sup>26</sup>. Bu nitelendirme ile vurgulanmak istenen, yönetim bilgisinin kendi kendisine bir akış içerisinde olmadığı, belirli bir rota takip ederek araçlar vasıtası ile hareket etmesidir. Başka bir deyişle yönetim bilgisi bir yerden bir yere, kendisini aktaran belirli aktörler aracılığıyla hareket etmektedir.

Yönetim bilgisini arz eden ve yayılımı üzerinde etkili olan bu aktörleri Abrahamson (1996) danışmanlık şirketleri, işletme okulları, yönetim guruları, işletmecilik alanındaki yayınlar ve popüler medya olarak ifade etmektedir. Alvarez ve Mazza(1998) da benzer şekilde işletme okulları, danışmanlık şirketleri, popüler medyayı yayılım sürecinin ana aktörleri olarak nitelendirmektedirler<sup>27</sup>. Bununla birlikte son dönemde çokuluslu örgütlerin de yönetim bilgisi ve yönetsel uygulamaların yayılımındaki rolü vurgulanmaya başlanmıştır(ör: Kostova ve Roth, 2002). Genellikle bu durum, batılı ülkelerdeki ana örgütlerin gelişmekte olan ülkelerdeki bağlı ortaklıklarına yönetim bilgisini aktarması şeklinde gerçekleşmektedir<sup>28</sup>. Buna göre, yönetim bilgisi bu aktörler aracılığıyla üretilmekte ve yayılım sağlamaktadır.

Abrahamson(1996)'a göre yönetim bilgisini arz eden ve yayılımını sağlayan bu aktörler, moda koyucu olarak imajlarını korumak için belli fonksiyonları yerine getirmektedirler. Bu bağlamda, yöneticilerin yeni yönetim teknikleri konusunda ortaya çıkan kolektif tercihlerini hissetme, bu tekniklerin yönetsel ilerlemenin en önünde olduğu yönünde ikna edici retorik geliştirme ve bu retorığı yöneticilere ve örgütsel paydaşlara diğer moda koyuculardan daha önce yayma fonksiyonlarıdır<sup>29</sup>. Örgütler ve yöneticiler ise

---

<sup>26</sup> Barbara Czarniawska ve Bernward Joerges, "Travels of Ideas" in: Czarniawska, B. and Sevón, G.(eds.), *Translating Organizational Change*. New Work: Walter de Gruyter. 1996,s. 13.

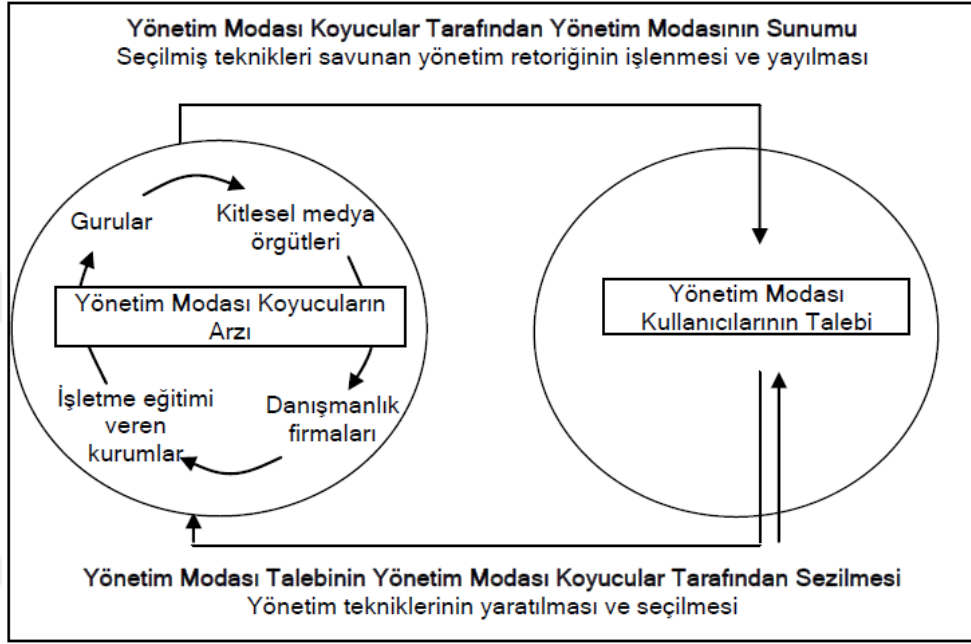
<sup>27</sup>Jose Luis Alvarez ve Carmelo Mazza, "Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices", University of Navarra, Research Paper, No.368, 1998, s.4.

<sup>28</sup> Ruth C. May, Sheila M. Puffer and Daniel J. McCarthy, Transferring Management Knowledge to Russia: A Culturally Based Approach, *The Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 2, 2005, s.24.

<sup>29</sup> Abrahamson, agm, s.254.

üretilen yönetim bilgisini talep eden, tüketen yani kullanan taraf olarak nitelendirilmektedirler<sup>30</sup>. Yönetim modalarını arzı ve talebi, üreticileri ve tüketicilerini ve bunların yer aldığı bir pazardaki değişim ve değişim ilişkilerinin varlığını da beraberinde getirmektedir. Şekil 1’de bu pazarın arz ve talep yönlerindeki aktörleri görülmektedir.

**Şekil 1: Yönetim Modasının Üretiminde Etkili Olan Aktörler**



**Kaynak:** Abrahamson, 1996, s.265.

Bununla birlikte yönetim bilgisinin yayılımı ile ilgili olarak, bazı fikirlerin belirli alanlarda diğerlerinden daha hızlı ve daha geniş bir yayılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Başka bir deyişle, bazı yönetim fikirleri sadece ortaya çıktıkları bağlamda benimsenirken bazıları ise daha geniş bir yayılım sağlayarak ulusal sınırları aşmakta ve global kimlik kazanabilmektedir<sup>31</sup>. Bu anlamda yönetim bilgisi yayıldıkça güç kazanmakta, güç kazandıkça daha da yayılmaktadır. Bu süreç içerisinde belirli bir alanda belli aktörler tarafından benimsenmesi ile birlikte fikirler popüler hale gelmekte, meşruiyet kazanmakta, etkili ve yararlı kabul edilerek vazgeçilmez bir kimlik kazanabilmektedirler. Bazen de fikirler etkili ya da güçlü oldukları için yayılıyor değil,

<sup>30</sup> Abrahamson, agm, s.254.

<sup>31</sup> Sahlin-Anderson ve Engwall, age, s.20.



yayıldıkları için güç kazanıyor olmaktadır<sup>32</sup>. Yani; bazı fikirler, öncelikli olarak taşıdıkları özellikler nedeniyle değil, hangi aktörlerin bu fikirleri taşıdıkları ve destekledikleri ile bu fikirleri nasıl formüle ettiklerine ve sunduklarına bağlı olarak yaygınlaşmaktadır<sup>33</sup>. Dolayısıyla yönetim bilgisinin yayılımını sağlayan bu taşıyıcıların nitelikleri, yönetim bilgisinin taşındığı yer, taşınma hızı ve taşınma şekli üzerinde etkilidir<sup>34</sup>. Bununla birlikte söz konusu aktörler toplum içindeki konumlarını pekiştirmek ve meşruiyetlerini güçlendirmek amacıyla da yeni yönetim bilgisini benimseme ve yayılımını sağlama eğilimi gösterebilmektedirler<sup>35</sup>.

Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımı açısından değerlendirildiğinde işletme okulları ve üniversiteler yönetim bilgisinin en temel üreticileri olarak kabul edilmektedir<sup>36</sup>. Özellikle yöneticilerin lisansüstü yönetim programlarına olan ilgisinin artması ve yönetim programlarının çoğalmasıyla birlikte işletme okulları, yönetim bilgisinin üretildiği ve dağıtımının sağlandığı önemli aktörlerden biri haline gelmiş durumdadır<sup>37</sup>. Temel olarak akademik araştırmalarla üretilen yönetim bilgisi, disiplinler bilgi ile pratik bilgi arasında bir link oluşturmaya çalışmaktadır. Ancak akademisyenlerin temel amaçlarının “bilim yapmak” olması nedeniyle -aralarında dönemin ruhuna ve yöneticilerin beklentilerine uygun bilgi üretenler olsa bile- üretilen bilgi örgütler için kullanıma hazır somut reçeteler şeklinde olmamaktadır. Bu anlamda akademi tarafından üretilen yönetim bilgisi daha çok, betimleyici veya neden-sonuç ilişkilerini açıklayan teoriler, modeller ve bazı genel ilkeler içermektedir<sup>38</sup>. Bununla birlikte yönetim diğer aktörler tarafından üretilen yönetenim bilgisinin bilimsel açıdan meşruiyet kazanmasında işletme okulları ve akademisyenlerin rolü önemli kabul edilmektedir<sup>39</sup>.

Bununla birlikte; yapılan araştırmalarda popüler medya araçlarının yönetim

---

<sup>32</sup> Sahlin-Anderson ve Engwall, age, s.20-21.

<sup>33</sup> Sahlin-Andersson ve Engwall, age, s.23.

<sup>34</sup> Czarniawska ve Jeorges, age, s.14.

<sup>35</sup> Jose Luis Alvarez, “The sociological tradition and the spread and institutionalisation of knowledge for action”, (Eds) J. L. Alvarez, *Diffusion and consumption of business knowledge*, pp:13-57, London: Macmillan Press, 1998, s.43.

<sup>36</sup> Alvarez ve Mazza, age, s.4.

<sup>37</sup> Sahlin-Andersson ve Engwall, age, s. 12.

<sup>38</sup> Carmelo Mazza, “Popular Business Media: The Missing Link In Business Knowledge Diffusion, An Exploratory Study”, *University of Navarra, Research Paper*, No 317, 1996, s. 6.

<sup>39</sup> Alfred Kieser, “Rhetoric and Myth in Management Fashion”, *Organization*, vol. 4, no. 1, 1997, s.56.

modalarını akademik yayınlardan daha önce duyurdukları görülmektedir. Örneğin Spell(2001), yönetim modası olarak kabul ettiği bazı tekniklere (Ör: kıyaslama, toplam kalite yönetimi, yönetime katılım) ilişkin ABI Inform Global veri tabanında 1971-1998 yılları arasında yayınlanan makaleleri incelediği çalışmasında popüler dergilerin söz konusu teknikleri akademik dergilerden daha önce incelediklerini tespit etmiştir<sup>40</sup>. Benzer şekilde Abrahamson ve Fairchild (1999) da kalite çemberlerinin yayılımını akademik, yarı akademik ve popüler dergilerde yayınlanan makaleler üzerinden inceledikleri çalışmalarında popüler yayınların, kavramı akademik yayınlardan önce tanıtmaya başladığını belirtmektedirler<sup>41</sup>.

Popüler medya burada, iş dünyası ile ilgili düzenli şekilde haber yayınlayan ve geniş kitlelere duyurulmasını sağlayan (çok satan) yönetim kitapları, dergi ve gazeteler olarak tanımlanmaktadır<sup>42</sup>. Mazza (1996), popüler medyanın yönetim bilgisinin yayılımı üzerindeki rolünün en az üç nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi, yönetim bilgisi popüler medya aracılığıyla pratik ve kullanıma hazır şekilde sunulmakta ve bu durum kullanıcılar için tercih sebebi olmaktadır. Bununla birlikte, yönetim bilgisi siyaset, yerel haberler vb. gelişmelerle ilişkilendirerek verilmekte ve böylelikle kullanıcılarla duygusal bir bağ oluşturulmaktadır. Böylece hali hazırda kurumsallaşmış olan diğer bilgilerle bağlantı yaratılmış olmaktadır<sup>43</sup>. İkincisi, popüler medya iş dünyası ile ilgili konuları gündeme taşıyarak toplumda bu konulara ilişkin aşinalık oluşturmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler, girişimciler gibi örgütsel aktörlere görünürlük ve güçlü bir sosyal kimlik inşa edilmesini sağlamaktadır. Böylelikle, yönetim bilgisi sosyal realiteyi yorumlamak ve anlamlandırmak için kullanılacak yeni bir araç haline dönüşmekte ve konuyla ilgili profesyonel meslek grupları ve örgütsel faaliyetlerin meşruiyet kazanması sürecinde sosyal norm işlevi görmektedir<sup>44</sup>. Son olarak, popüler medya yeni yönetim pratiklerinin ve çözümlerinin adeta görücüye çıkarıldığı bir platform olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte yönetim bilgisi normatif unsurlardan yararlanarak sunulmaktadır. Başka bir deyişle, okuyuculara “doğruyu” ve yapılması gerekeni”

---

<sup>40</sup> Chester S. Spell, Management fashions: Where do they come from, and are they old wine in new bottles? *Journal of Management Inquiry*, Vol.10, No.4, 2001, s.358.

<sup>41</sup> Eric Abrahamson ve Gregory Fairchild, “Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, 1999, s. 708.

<sup>42</sup> Mazza, age, s.6.

<sup>43</sup> Mazza, age, s.10.

<sup>44</sup> Mazza, age, p.10.

göstermekte ve kullandığı retorikle onları ikna etmeye çalışmaktadır<sup>45</sup>. Bu açıdan değerlendirildiğinde, akademik yayınlar yönetim bilgisinin üretilmesinde baskın araçlar olarak kabul edilmekle birlikte, yönetim bilgisinin yayılımında ve meşruiyet kazanmasında popüler medya önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, Alvarez ve Mazza(1998), popüler medyayı, yönetim bilgisinin yaygınlaşmasında ve meşruiyet kazanmasında birincil aktör olarak nitelendirmektedirler. Bu kabulün arkasında, popüler medya araçlarının sosyal bağlam içine gömülü olmaları nedeniyle yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların toplum tarafından kabul görmesine aracılık etmekte olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu anlamda popüler medya, yönetim bilgisinin geniş kitlelere ulaşmasını kolaylaştırarak kurumsallaşmasını desteklemekte ve özellikle ilgili yönetim bilgisinin konunun yabancıları olan kesimlere yayılmasına aracılık ederek geniş tabanlı bir meşruiyet kazanmasını sağlamaktadır ki bu durum yönetim bilgisinin popülerlik kazanması sürecinde önemli kabul edilmektedir<sup>46</sup>.

Yönetim bilgisinin sektörel, toplumsal, uluslararası yayılımında ve popülerlik kazanmasında danışmanlık şirketleri de önemli aktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Ör: Kipping ve Engwall 2002; Sturdy 2004). Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Konseyi (ICMCI) yönetim danışmanlığını, “bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunların araştırılması, belirlenmesi ve uygun öneriler yapılarak bu önerilerin uygulanmasında destek olmayı kapsayan hizmet” şeklinde tanımlamaktadır<sup>47</sup>. Clark and Salaman (1996) da yönetim danışmanlığını devamlı bir sistem üzerinde müdahale gerektiren bir duruma uzman kişi(ler) tarafından örgütsel herhangi bir sorumluluk almadan salt çözüm önerisi geliştirmek amacıyla sunulan hizmet olarak tanımlamaktadırlar<sup>48</sup>.

Bu anlamda özellikle uluslararası ölçekteki danışmanlık şirketlerinin moda belirleme ve moda olan yönetim yaklaşımlarını yayılıma sürecinde aktif rol oynadıkları

---

<sup>45</sup> Mazza, age, p.10.

<sup>46</sup> Mazza, 1996, age, s. 1.

<sup>47</sup> <http://www.icmci.org/home> 08.06.2016.

<sup>48</sup> Timothy Clark ve Graeme Salaman, ‘The Use of Metaphor in the Client–Consultant Relationship: A Study of Management Consultants’, in J. Oswick and D. Grant (eds), *Organizational Development: Metaphorical Explorations*, London: Pitman Publishing, 1996, s. 155.

belirtilmektedir<sup>49</sup>. Sturdy ve Gabriel (2000) yönetim danışmanlarını yeni yönetim inançlarını duyuran “misyonerler” olarak nitelendirmektedirler<sup>50</sup>. Bu bağlamda, danışmanların ilgi alanına sıradan bilgiler değil “iyi uygulamalar(best practice)” girmektedir. Öyle ki danışmanlar, başarılı şirketlerin en iyi uygulamalarını seçip diğer müşterilerine de aynı uygulamaları adeta satışa hazır paket programlar gibi sunarak standardize edilmiş çözümler sunmaktadırlar<sup>51</sup>. Öyle ki yeni bir yönetim uygulaması örgütler tarafından uygulandıkça momentum kazanmakta, ne kadar çok örgüt yeni uygulamayı hayata geçirerek stratejik avantaj elde ettiklerini raporlarsa, ilgili yönetim uygulamasının ve bu uygulamayı sunan danışmanın meşruiyeti de o derecede artmaktadır<sup>52</sup>.

Bu bağlamda, Meyer ve Rowan, (1977)’in vurguladığı üzere yüksek derecede profesyonelleşmiş yönetim danışmanları ile çalışmak bir örgütün verimlilik, etkinlik vb. düzeylerini arttırmaya bile örgütün meşruiyet elde etmesine ve bunu sürdürmesine olumlu etmektedir<sup>53</sup>. Buradan hareketle Sturdy(2011), yönetim danışmanlığı hizmetine, yönetime ilişkin bilgi ve uygulamalara meşruiyet kazandırılması işlevini de eklemektedir. Bu rolleri aynı zamandan söz konusu şirketleri sosyal değişimin anahtar aktörlerinden ve sembollerinden biri haline getirmektedir<sup>54</sup>.

Özellikle işletme okulları ile olan etkileşimleri nedeniyle danışmanlık şirketleri normatif şekilde hareket ederek yönetim uygulamalarına ilişkin neyin “doğru” neyin “yanlış” kabul edileceğini belirleyen bir role bürünmektedirler<sup>55</sup>. Bu bağlamda danışmanlar kendilerinin, var olan bir sorunu teşhis ederek çözüm üretebilmek gibi özel bir güce sahip olduklarını düşünmektedirler ki Bourdieu’ye (1987) göre bu güç,

---

<sup>49</sup> Matthias Kipping ve Lars Engwall, “Management Consulting Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry” *Oxford University Press*, 2002, s. 1.

<sup>50</sup> Andrew Sturdy ve Yiannis Gabriel, Missionaries, “Mercenaries or Car Salesmen? MBA Teaching in Malaysia”, *Journal of Management Studies*, 37(7), 2000, s.982.

<sup>51</sup> Berit Ernst ve Alfred Kieser, In Search of Explanations for the Consulting Explosion”, in *The Expansion of Management Knowledge, Carriers, Flows and Sources*, (Eds) Kerstin Sahlin-Andersson and Lars Engwall, Stanford Business Books, 2002, s.53-54.

<sup>52</sup> Ernst ve Keiser, 2002, age, p. 60.

<sup>53</sup> John W. Meyer ve Brian Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 1977, s. 355.

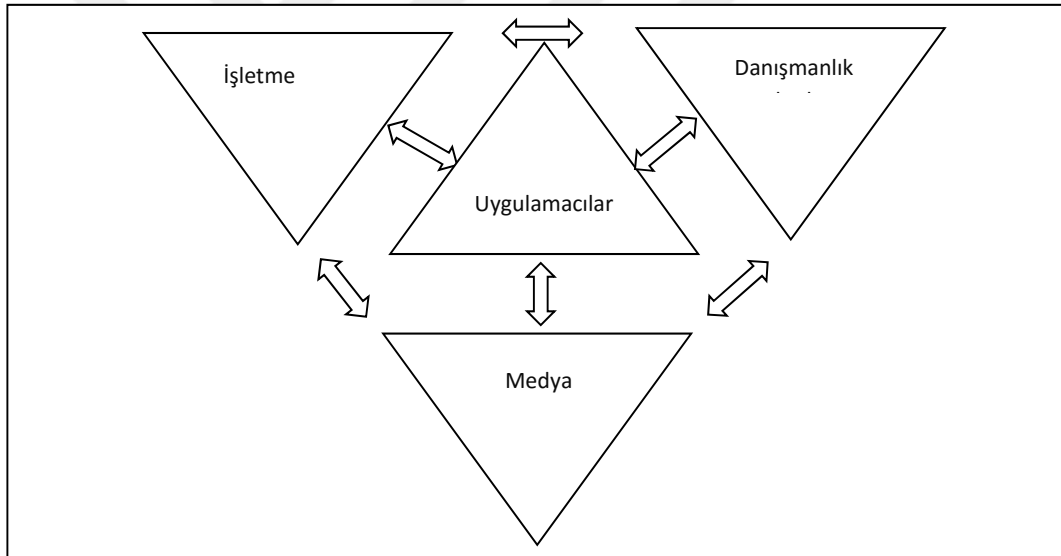
<sup>54</sup> Andrew Sturdy, (2011). “Assessment of Management Consultancy’s Impact on Management”, *British Journal of Management*, Vol. 22, s.517.

<sup>55</sup>Matthias Kipping ve Celeste Amorim, “Consultancies as Management Schools”, <http://www.reading.ac.uk/Econ/Econ/workingpapers/emdp409.pdf>, p.3. 08.06.2016.

toplumsal gerçekleri ortaya koyma gücü olarak ifade edilmektedir<sup>56</sup>. Ancak, yönetim bilgisinin yayılımında danışmanlık şirketlerinin karşılaştıkları en önemli sorun, sundukları bilgi ve tecrübelerin her toplumda geçerli olup olmadığı sorunudur. Bu sorun, bir ülkede (genellikle ABD’de) ortaya çıkan yönetim bilgisinin farklı ülkelerde uygulanması durumunda bu bilgilerin uygulandıkları ülkenin şartlarına ne derecede uyarlandığı ve bu uyarlamanın nasıl yapıldığı ile ilgilidir<sup>57</sup>.

Bununla birlikte Sahlin-Andersson ve Engwall(2002), yönetim bilgisinin yayılımı sürecinde; zaman içinde yayılımı gerçekleştiren aktörlerin kimlikleri ve birbirleriyle olan etkileşimlerinin yayılımın yöntemi ve hızı üzerinde etkili olabileceği belirtmektedirler<sup>58</sup>. Bu bağlamda yukarıda sayılan aktörlerin zaman içindeki etkileşimi Şekil 2’te gösterilmeye çalışılmaktadır.

**Şekil 2: Yönetim Bilgisinin Yayılım Aktörleri Arasındaki Etkileşim**



**Kaynak:** Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002, s.15.

Buna göre işletme okulları uygulamacılar ile (1) görgül çalışmalar yaparak, (2) uygulamacıları yetiştirerek, (3) mezunlarını iş yaşamına kazandırarak etkileşime geçmektedirler. İşletme okulları danışmanlık şirketleri ile (1) akademisyenlerin verdiği danışmanlık hizmetleri ile (2) mezunlarının danışmanlık sektöründe çalışmaları ile ve (3)

<sup>56</sup> Odile Henry, “The Acquisition of Symbolic Capital by Consultants: The French Case”, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, *Management Consulting*, New York, Oxford University Press, 2002, s.19.

<sup>57</sup> Kipping ve Engwall, agm, s.5.

<sup>58</sup> Sahlin-Andersson ve Engwall, age, s.14.

danışmanlık şirketleri ile işbirliği içinde yürütülen projeler ile etkileşim gerçekleştirmektedir. İşletme okulları ile medya etkileşimi ise; (1) eğitim ve araştırmalar kapsamındaki metinler ve (2) yönetim bilgisinin yayılımı için kullanılan metinler üzerinden gerçekleşmektedir.

Benzer şekilde danışmanlık şirketleri ile uygulamacılar arasındaki etkileşim, (1) örgütlere verilen danışmanlık hizmeti ile (2) danışmanlık şirketlerinin bu süreçte örgütlerden aldığı geribildirim ile ve (3) yönetici adaylarının talepleri üzerinden gerçekleşmektedir. Medyanın danışmanlık şirketleriyle olan etkileşimi ise (1) danışmanlık şirketlerinin fikirlerini yayınlamaları ve (2) medya endüstrisindeki araçları kullanmaları ile gerçekleşmektedir. Son olarak medya şirketlerinin uygulamacılar ile olan etkileşimi, bu örgütlerin faaliyetleri ile ilgili haberlerin yapılması ile gerçekleşmektedir. Örneğin, bu örgütlerdeki çalışma koşulları, iyi uygulamalar, yöneticilerinin liderlik vasıfları gibi konular medyada yer alabilmektedir. Bununla birlikte, yöneticiler de örgütleri ile ilgili tanınırlık sağlamak ve olumlu imaj yaratmak amacıyla medyayı kullanabilmektedirler<sup>59</sup>.

Ramsay(1996), yönetim bilgisinin üretilmesi ve yayılım sürecinin anlaşılabilmesi için, sadece bir grup etmen üzerinde yoğunlaşmak yerine, tüm etmen gruplarını ve bunlar arasındaki ilişkileri değerlendirmek gerektiğini belirtmektedir<sup>60</sup>. Bu bağlamda Sahlin-Andersson ve Engwall(2002), yönetim bilgisinin yayılım aktörleri arasındaki etkileşimin, zaman içinde sınırların kademeli olarak belirsizleşmesine neden olduğu ifade etmektedirler. Başka bir deyişle, bu aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin yoğunlaşması, aralarındaki bağların da iç içe geçmesi sonucunu doğurmaktadır<sup>61</sup>. Şekil 3, yayılım aktörleri arasındaki sınırların belirsizleşmesini göstermektedir.

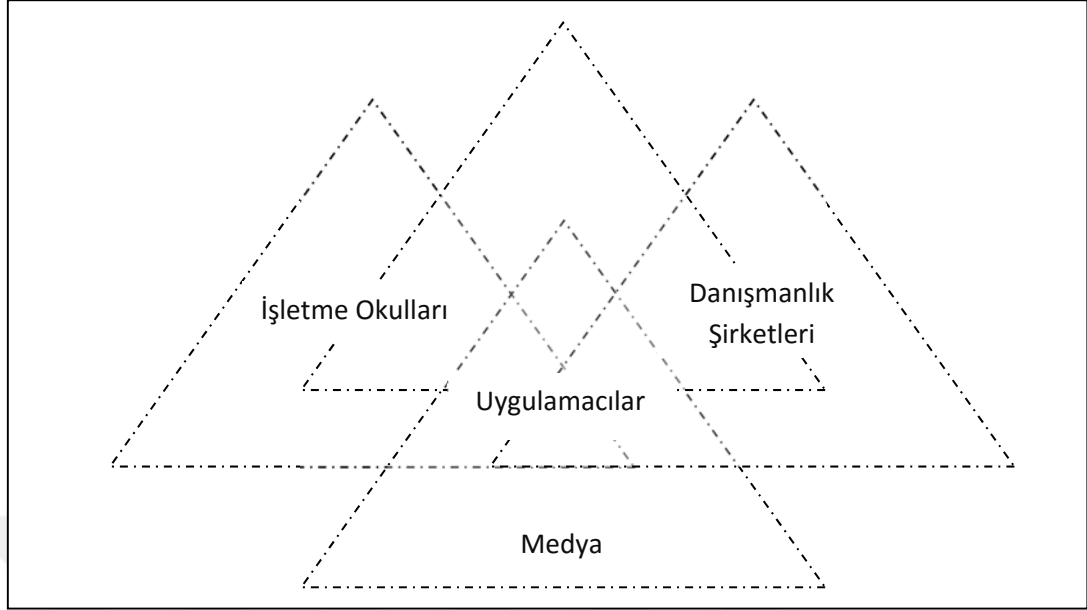
---

<sup>59</sup> Sahlin-Andersson ve Engwall, age, s. 14.

<sup>60</sup> Harvie Ramsay, "Managing Sceptically: A Critique of Organizational Fashion", (Eds) Clegg S. and Palmer G., *The Politics of Management Knowledges*, London: Sage, 1996, s. 157.

<sup>61</sup> Sahlin-Andersson ve Engwall, age, s. 15-16.

### Şekil 3: Yönetim Bilgisinin Yayılım Aktörleri Arasındaki Sınırların Belirsizleşmesi



**Kaynak:** Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002, s.16

Aktörler arasında yukarıda bahsedilen bu etkileşim, bazen işbirliği şeklinde olabileceği gibi bazen de rekabete dönüşebilmektedir. Örneğin günümüzde işletme okullarının medya şirketleriyle uzun dönemli ilişkiler kurarak işbirlikleri geliştirdiklerini görmek mümkündür. Bununla birlikte söz konusu aktörler yönetim fikirlerinin ortaya konulması ile ilgili olarak birbirleriyle rekabet içinde de olabilmektedirler. Günümüzde bunun bir örneği işletme okulları ve danışmanlık şirketleri arasında yaşanabilmektedir. Bu rekabet yeni yönetim fikirlerinin geliştirilmesi ve/veya fikirlerin yeni alanlara arz edilmesi yönünde bir etki yaratarak yönetim bilgisinin genişlemesini de sağlamaktadır. Ancak bu durumun, üretilen yönetim bilgisinin standardize edilmesi, evrenselleştirilmesi ve hatta metalaştırılmasına neden olabileceği tartışılmaktadır. Çünkü böylece yönetim bilgisinin yayılımı da kolaylaşacaktır<sup>62</sup>.

Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımı sürecinde aktif olan işletme okulları, popüler medya ve danışmanlık şirketlerinin yanı sıra “guru” olarak nitelendirilen bazı kişilerin de bu süreçte etkili olduğu kabul edilmektedir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren yönetim ve işletmecilik alanında ortaya çıkan danışman, akademik veya yönetici kökenli bazı kişilerin (ör: Gary Hamel, Peter Drucker, Philip Kotler, Michael Porter, Peter Senge

<sup>62</sup> Sahlin-Andersson, age, s.15-16.

vb.) yönetim gurusu olarak tanımlandıkları görülmüştür. Bu kişilerin, bilgiyi üreten ve yayan aktörlerden biri olarak, yeni yönetim bilgisinin desteklenmesinde ve meşrulaştırılmasında önemli bir rol oynadıkları belirtilmektedir<sup>63</sup>. Gurular, genellikle akademik kökenli(Ör:Gary Hamel), danışman kökenli (Ör: Peter Drucker) ve yönetici kökenli(Ör: Jack Welch) olmak üzere üçlü bir tipoloji içinde tanımlanmaktadır. Bu kişilerin guru olarak nitelendirilmeleri yönetim alanında pratik deneyime sahip olmaları, uygulayıcıların beklentilerine uygun bilgi üretmeleri ve bu bilgiyi etkili bir şekilde yaymalarından kaynaklanmaktadır<sup>64</sup>. Burada uygulayıcıların beklentilerine uygun bilgi üretilmesi ile kastedilen, örgütlerde var olan sorunlara çözüm odaklı yaklaşan, değişimi öngören, belirsizliği ortadan kaldırarak başarı vadeden adeta sihirli reçeteler sunmalarıdır<sup>65</sup>.

Örneğin Abrahamson(1996), son yıllarda popüler olan ve pek çok örgütün benimsediği Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Örgüt, Dengeli Sonuç Kartı, Altı Sigma, Yalın Yönetim gibi yönetim pratiklerinin yönetim modası oluşturma sürecinin bir parçası olarak, bu sürecin en aktif aktörler gruplarından biri olan gurular tarafından yaratıldığını ifade etmektedir<sup>66</sup>. Bu anlamda Özen(2002) de guruların *“bir yandan egemen politik ve yönetim söylemlerine dayanarak, diğer yandan da yönetim modası kullanıcılarının tercihlerini diğer moda belirleyicilerine göre daha iyi okuyarak ve buna uygun yönetim teknikleri önererek, yönetim modası pazarında egemen olduklarını”* ifade etmektedir<sup>67</sup>.

Guruların yönetim bilgisinin yayılım aktörlerinden biri olarak kabul edilmesinin en önemli nedenlerinden biri, içinde buldukları dönemin makroekonomik, politik ve sosyal gelişmeleri sonucunda yönetim alanına hakim olan pratiklere ve kültürel değerlere uyumlu bir söylem geliştirmeleri olarak açıklanmaktadır<sup>68</sup>. Bununla birlikte yayılım sürecinde yönetim gurularını etkin kılan bir diğer neden de guruların bilgiyi aktarma biçimlerini yöneticilerin beklentileri ile uyumlu hale getirmeleri olarak kabul edilmektedir. Bundan başka, gurular, örgütlerin üst düzey yöneticilerine kendilerine

---

<sup>63</sup> Timothy Clark ve Graeme Salaman, “Telling Tales: Management Gurus: Narratives and The Construction of Managerial Identity”, *Journal of Management Studies*, 35(2),1998, 137-161.

<sup>64</sup> Clark ve Salaman, 1998, age, s.137.

<sup>65</sup> Şükrü Özen, “Türkiye’de Guru Söylemi Modasının Nedenleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54-1, 1999, s. 106.

<sup>66</sup> Abrahamson, agm, s.25.

<sup>67</sup> Özen, agm, s.107.

<sup>68</sup> Özen, agm, s.106.



yenilikleri takip ediyor izlenimi yaratmaları, prestij kazandırmaları, dönüştürücü lider, kahraman, vizyoner gibi kimlikler sunmaları gibi nedenlerle, yöneticiler tarafından ilgi ve destek görmektedirler<sup>69</sup>.

Bununla birlikte son dönemde çokuluslu örgütlerin de yönetim bilgisi ve yönetsel uygulamaların yayılımındaki rolü önem kazanmaya başlanmıştır. Genellikle bu süreç, modern yönetim tekniklerinin kaynaklarından biri olarak kabul edilen çokuluslu örgütlerin başarılı buldukları ve rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirdikleri yönetim bilgisi ve yönetsel uygulamaları farklı ülkelerde faaliyette bulunan bağlı ortaklarına aktarmaları üzerinden gerçekleşmektedir<sup>70</sup>. Bu aktarım süreci, yönetim bilgisinin örgütün farklı birimleri arasındaki hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda aktarım merkezden bağlı birimlere, bağlı birimlerden merkeze ya da bir bağlı birimden diğerine gerçekleşebilir. Ancak literatürde en çok üstünde durulan nokta, yönetim bilgisinin çokuluslu örgütlerin merkezlerinden farklı ülkelerdeki bağlı ortaklarına aktarmalarıdır<sup>71</sup>. Bununla birlikte çokuluslu örgütler eliyle taşınan yönetim bilgisi ve yönetsel uygulamalar bu ülkelerdeki yerel örgütlerce de ithal edilmektedir. Bu iki durum çokuluslu örgütleri yönetim bilgisini üreten ve yayılımını sağlayan aktörlerden biri haline getirmektedir<sup>72</sup>.

Çokuluslu örgütler yararlı gördükleri uygulamaları bağlı ortaklarına transfer ederek genel anlamda başarı şanslarını arttırmaya çalışıyor olduklarıdır. Bu anlamda, söz konusu transferlerin “sinerji yaratmak ve etkinliği arttırmak” amacıyla genellikle rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilen yönetsel uygulamalar için gerçekleşmekte olduğu ifade edilmektedir. Böylece çokuluslu örgütler, bağlı ortaklarının bulunduğu ülkelerde başarı sağlama ve başarılarını sürdürülebilir kılma konusunda avantaj kazanabileceklerdir<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> Abrahamson, agm, s. 272.

<sup>70</sup> Bruce Kogut, “Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire”, *Management Science*, Vol. 37, No. 1, 1991, s. 19.

<sup>71</sup> Bruce Kogut ve Udo Zander, “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 24, 1993, s.625.

<sup>72</sup> Maria Eugenia Arias ve Mauro F. Guillen, “The transfer of organizational management techniques across borders”, In *The diffusion and consumption of business knowledge*, ed. J. L. Alvarez, 110–137. London: Macmillan. 1998, s. 112-113.

<sup>73</sup> Tatiana Kostova, Transnational Transfer Of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, *Academy of Management Review*, 1999, Vol 24, No 2,. s.308.

Çokuluslu örgütler, genellikle küresel ölçekte yönetim, üretim, pazarlama vb. süreçlerinde ve çıktılarında duydukları standartlaşma ihtiyacı nedeniyle merkezlerinde kullandıkları yönetim bilgisini ve yönetsel uygulamaları faaliyette buldukları diğer ülkelere taşıma eğilimindedirler. Bu süreçte çokuluslu örgütler, söz konusu yayılımı, faaliyette buldukları bir ülkede veya bölgede henüz bilinmeyen, tam anlamıyla yaygınlaşmamış veya yeni sayılabilecek bir yönetim bilgisini veya yönetsel uygulamayı önce kendileri benimseyerek daha sonra ise elde ettikleri başarılı sonuçları diğer örgütlerle ve içinde buldukları çevre ile paylaşarak gerçekleştirmektedirler. Bu süreç genellikle batılı ülkelerdeki örgütlerin merkezlerinde kullandıkları yönetim bilgisini geliştirmekte olan ülkelerdeki bağlı ortaklarına aktarılması şeklinde gerçekleşmektedir<sup>74</sup>. Bu bağlamda özellikle Amerikan kökenli çokuluslu örgütlerin merkezlerinde geliştirdikleri politika, sistem ve iş süreçlerini bağlı ortaklarına aktardıkları ve genel anlamda standartlaşma sağlamaya çalıştıkları bilinmektedir<sup>75</sup>.

Bununla birlikte literatürde yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların yayılımı ve benimsenme nedenleri farklı perspektifler üzerinden açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Aşağıda yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin bu perspektifler açıklanmaya çalışılacaktır.

## **2. Yönetim Bilgisinin Yayılımına İlişkin Perspektifler**

Yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların yayılımına ve benimsenmesine ilişkin perspektifleri Sturdy(2004), rasyonel perspektif, psikodinamik perspektif, retoriksel perspektif, politik perspektif, kültürel perspektif ve kurumsal perspektif olmak üzere altı başlık altında incelemektedir. Bu bölümde Sturdy(2004)'ün çalışmasına dayanarak bu altı perspektife yer verilmektedir. Bu bağlamda ilk beş perspektif ile ilgili genel bilgiler verilirken, bu tez çalışmasının temel dayanağını oluşturması bakımından kurumsal perspektif daha detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Rasyonel perspektif yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların örgütler tarafından hangi neden/nedenlerle benimsendiği sorusunu örgüte yarar sağlıyor olmaları

---

<sup>74</sup> Kostova Tatiana ve Roth Kendall, "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, 45(1), 2002, s. 215.

<sup>75</sup> Kadire Zeynep Sayım, Özge Berber Ağtaş, Michael Fichter, Markus Helfen ve Jörk Sydow, "Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları ve Çokuluslu Şirketler: Türkiye Uygulamalarından Ön Bulgular", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010, s. 180.

veya sağlamayı taahhüt etmeleri üzerinden açıklamaktadır. Bu açıdan rasyonel perspektif, örgütün ekonomik amaçlarının maksimize edilmesine odaklanmaktadır. Bu bakış açısına göre, en basit anlamda yönetsel uygulamalar belirli problemlere cevap üretmek ve örgüte katkı sağlamak üzere benimsenmektedirler<sup>76</sup>. Rasyonel perspektife göre, belirli sorunlar veya krizler karşısında kanıtlanmış çözümler sağlayan yönetsel uygulamaların, modellerin ya da tekniklerin yöneticiler tarafından bilişsel yaklaşıma ve rasyonelliğe dayanarak tercih edilmesi söz konusudur. Bu noktada yönetsel uygulama, model veya teknik ile örgütün performansı arasında nedensel ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda rasyonel bakış açısı özünde örgütsel etkinlik amacını gütmektedir<sup>77</sup>.

Rasyonalite, Simon(1992) tarafından “tercih edilen davranış alternatiflerinin bazı değerler sistemine göre seçilmesi aracılığıyla davranış sonuçlarının değerlendirilebilmesi” olarak tanımlanmaktadır<sup>78</sup>. Bu anlamda rasyonalite kavramı, rasyonel modelin varsayımları doğrultusunda belirlenen hedefi en başarılı şekilde gerçekleştiren seçeneğin seçildiği, ilgili tüm seçeneklere ilişkin tam bilgiye sahip olunan, seçeneklere ilişkin sonuçların belirlenebildiği ve karara ilişkin hedefler üzerinde mutabakata varılan karar olarak açıklanabilir<sup>79</sup>. Buna göre karar vericiler yani yöneticiler rasyonel aktörler olarak çevreyi taramakta ve en etkin kararı vermektedirler. Bu yaklaşımda yöneticiye biçilen rol, belirlenen amaca yönelik olarak bilişsel ve rasyonel olarak karar veren aktör rolüdür. Böylece aktör “rasyonel seçim” yapmış olmaktadır.

Ancak rasyonel seçimin, kesinlik şartlarında anlamlı olmakla birlikte Yılmaz(2009)’ın deyimiyle modele belirsizliğin dahil olduğu durumlarda gerçekleşip gerçekleşmediği tartışmalıdır<sup>80</sup>. Bu noktada en temel eleştiri Simon(1997)’in ortaya attığı ‘sınırlı rasyonalite’ kavramı ile gelmiştir. Simon(1997) rasyonel davranışın ancak tercih için tüm alternatiflerin bilindiği, her alternatifin sonucunun kestirilebildiği bir durumda karar vericinin faydasını maksimize edecek alternatifi seçmesi olduğunu varsaymaktadır. Ancak Simon(1997)’a göre karar vericiler her zaman doğru ve yeterli bilgiye sahip

---

<sup>76</sup> Andrew Sturdy, “The Adoption of Management Ideas and Practices Theoretical Perspectives and Possibilities”, *Management Learning*, Vol. 35(2), 2004, s. 157.

<sup>77</sup> Sturdy, 2004, age, s.158.

<sup>78</sup> Herbert A. Simon, “Administrative Behavior: a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations”, The MacMillan Company, New York: The Free Press, 1997, s. 84.

<sup>79</sup> Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, “Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi, Nitel Bir Analiz”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:24, 2014, s. 94.

<sup>80</sup> Yılmaz, age, s.108.

değillerdir ve buna ek olarak verdikleri kararlar ancak kendi değerleri, yetenekleri ve bilgi değerlendirme kapasiteleri ile sınırlıdır. Bu nedenle karar vericiler söz konusu kısıtlar altında karar vereceklerinden en iyi sonuçlar yerine ancak en tatminkâr sonuçlara ulaşabileceklerdir. Bu durum sınırlı rasyonalite olarak açıklanmaktadır<sup>81</sup>.

Rasyonel perspektif ile ilgili tartışılan ikinci nokta ise yönetim bilgisinin evrenselliği ile ilgilidir. Bu bakış açısına göre, yönetim bilgisi ve yönetsel uygulamalar her koşulda ve her bağlamda aynı şekilde geçerlidir. Daha açık bir ifade ile farklı ülkelerde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren tüm örgütler ekonomik amaçları maksimize eden uygulamaları benimseyeceklerdir. Bu durum aynı yönetim bilgisinin örgütler arasında yaygınlaşmasına ve benimsenen uygulamaların tek tipleşmesine neden olacaktır<sup>82</sup>. Başka bir deyişle rasyonel perspektif, yönetim bilgisinin evrensel olduğu tezini savunmaktadır<sup>83</sup>. Ancak bu tez bazı noktalardan eleştirilmektedir ki bu noktalara çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

Rasyonel perspektifin yöneticiye biçtiği rasyonel aktör modeline karşılık, psiko-dinamik perspektif tam tersine yöneticilerin davranışlarını psikolojik unsurlar üzerinden açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre, yöneticiler bir takım kaygıları azaltmak, güvenlik sağlamak ve kimliklerini korumak amacıyla belirli yönetsel uygulamaları benimserken diğerlerini reddetmektedirler<sup>84</sup>. Başka bir ifade ile bir yönetsel uygulamanın benimsenmesine veya benimsenmemesi ilişkin kararın duygulara, dürtülere dayalı şekilde ve örgüt üzerindeki olumlu/olumsuz etkisinin ne olacağı üzerinde yeterince durulmadan verilmesi söz konusudur. Bu durumda yönetsel uygulamanın etkinliğinin dikkate alınmadan, belirli bir probleme ilişkin kaygıları azaltıyor veya genellikle herkes tarafından kabul ediliyor olması nedeniyle benimsendiği ifade edilmektedir<sup>85</sup>.

Bu anlamda yöneticilerin karar verme süreçlerinin psiko-sosyal bağlamda açıklayan psiko-dinamik perspektife göre; yöneticiler, hem bir yönetsel uygulamayı herkesten önce benimseme gerekliliğine hem de hali hazırda çoğunluk tarafından benimsenmiş olan bir örgütsel uygulamayı kendilerinin de benimsemiş olmaları

---

<sup>81</sup> Simon, age, s.84.

<sup>82</sup> Gooderham vd., agm, s.507.

<sup>83</sup> Gooderham vd., agm s.508.

<sup>84</sup> Sturdy, agm, s. 159.

<sup>85</sup> Sturdy, agm, s.159.

gerektiğine olan inançları ile hareket etmektedirler. Ancak psikolojik unsurlara dayanan şekilde alınan bu kararlar aracılığıyla benimsenen uygulamalarının kısa süre içinde terk edilmesi de söz konusu olabilmektedir<sup>86</sup>.

Psiko-dinamik perspektif özellikle popüler medya ve yönetim guruları tarafından ilgi görmesinin yanı sıra rasyonel perspektife karşı bir duruş sergilemesi nedeniyle de oldukça destek görmüş gözükmektedir. Ancak bu perspektif ile ilgili bazı eleştiriler de söz konusu olmuştur. Bu noktada en temel eleştiri yöneticilerin nasıl nitelendirildikleri ile ilgilidir. Bu bakış açısına göre yöneticiler baskı altındadırlar ve bu baskı onların rasyonel karar vermelerini engellemektedir. Bu noktada söz konusu perspektif, yöneticileri baskı altında tamamen duygusal şekilde karar vererek her uygulamayı - özellikle diğer yöneticilerin de aynı uygulamaları benimsemeleri nedeniyle- benimseyen aktörler olarak göstermesi eleştirilmesine neden olmuştur<sup>87</sup>.

Yukarıda değinildiği üzere rasyonel ve psiko-dinamik perspektifler yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların benimsenmesini belirli bir probleme çözüm üretmeleri ile kaygıyı azaltarak istikrarlı bir ortam yaratmaları üzerinden açıklamaktadır. Bu iki perspektif yönetim bilgisinin talep tarafına odaklanırken, retoriksel perspektif ise bilginin arz tarafına odaklanmaktadır. Bu anlamda retoriksel bakış açısında bilgiyi üreten ve yayan aktörlerin söylemleri, karizmaları ve bilgiyi sunma şekillerini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu bakış açısına göre; bilginin içeriğindense genel anlamda nasıl arz edildiği yani bilgiyi sunanların bilginin potansiyel alıcılarını nasıl etkilediği ön planda olmaktadır<sup>88</sup>.

Buna göre yönetim bilgisinin üretilip yayılması sürecinde aktif rol oynayan ve söylemsel varlıklar olarak kabul edilen akademisyenler, yöneticiler, iş adamları, danışmanlık şirketleri, yönetim guruları, mesleki örgütler, politikacılar gibi aktörler, retoriksel bir dil kullanarak izleyicilerin belirli bir yönetim uygulamasını benimsemeleri üzerinde etkili olabilmektedirler<sup>89</sup>. Başka bir deyişle bu aktörler birtakım retoriksel stratejiler izleyerek izleyicilerini ikna etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda yönetim

---

<sup>86</sup> Sturdy, agm, s. 160.

<sup>87</sup> Sturdy, agm, s. 160.

<sup>88</sup> Sturdy, agm, s. 160.

<sup>89</sup> Şükrü Özen, (2009).“Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: IV Sayı: II, s.65

bilgisini arz edenlerin bu bilgisinin potansiyel kullanıcılarını ikna etmek için nasıl bir retorik benimsedikleri önem kazanmaktadır. Aktör ve aktörün söylemlerini inceleyen klasik retorik ekolü üç alt ekolden oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan Platon'un önderlik ettiği ekolde retorik kavramı, "kandırma ve aldatma" olgularıyla ilişkilendirerek dinleyicilerin manipüle edilmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer alt ekolün temsilcisi olan Quintilianus, retorisi "güzel ve süslü konuşma sanatı" olarak kavramsallaştırmaktadır. Son olarak, Aristo (1991) ise retorik kavramını "mümkün ikna yollarını görebilme yeteneği" olarak tanımlamaktadır<sup>90</sup>. Aristo(1991)'nin izleyicileri ikna etmek üzere "artistik ikna yolları olarak" tanımladığı bu dilde, duygusal (pathos), ussal(logos) ve ahlaki(ethos) retorik olmak üzere üç strateji kullanılmaktadır<sup>91</sup>.

Bu anlamda, yönetim bilgisinin üretilip yayılması sürecinde aktif rol oynayan aktörlerin farklı retoriksel stratejiler izleyebilecekleri ifade edilmektedir. Örneğin akademisyenler bilime ve akla dayalı ussal retorikler tercih ederek bilimsellik, somut amaçlar ve sonuçlar, sistem gibi unsurlara vurgu yaparak mantığa ve araçsal akla yönelik etki oluşturmaya çalışmaktadırlar. Buna karşılık yönetim gurularının ise toplumsal normlara, değerlere ve duygulara dayalı olan duygusal ve ahlaki retorikleri tercih etme eğiliminde oldukları belirtilmektedir<sup>92</sup>. Ayrıca, belirli bir yönetim uygulamasının yayılım sürecinde bu retoriklerin belirli bir sıra izledikleri vurgulanmaktadır<sup>93</sup>. Buna göre, bu retorikler; (1) duygusal retorik, (2) ussal retorik ve (3) ahlaki retorik şeklinde sıralanmaktadırlar. Bu bağlamda, bir yönetim uygulamasının yayılım sürecinin en başında potansiyel kullanıcılarının dikkatini çekmek üzere duygusal retorik tercih edilmekte, daha sonra kullanıcıların söz konusu uygulamayı benimsemelerini sağlamak için ussal retorik takip edilmektedir. Yayılım sürecinin daha sonraki aşamalarında ise yönetim uygulamasının meşruiyet kazanması ve norm haline gelebilmesi amacıyla ahlaki retorik kullanılmaktadır<sup>94</sup>.

---

<sup>90</sup> Mehmet Eymen Eryılmaz ve Filiz Eryılmaz (2011). "Ekonomik krizlerin retoriksel stratejilere etkisi: TKY örneği", *Yönetim Araştırmaları Dergisi (YAD)*, 11/1-2: 35-78. s.45.

<sup>91</sup> Sandy Edward Green, "A rhetorical theory of diffusion," *Academy of Management Review* , 29/4, 2004, s. 559.

<sup>92</sup> Eryılmaz ve Eryılmaz, agm, s.47.

<sup>93</sup> Green, agm, s. 660.

<sup>94</sup> Özen, 2009, agm, s.65.

Yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin bir diğer perspektif olan politik perspektif ise yönetsel uygulamaların yayılımını ve benimsenmesini güç ve güç ilişkileri üzerinden açıklamaktadır. Bu anlamda hangi uygulamaların yayılacağı ve benimseneceği konusunda gücü elinde bulunduran aktörlerin belirleyici olacağı savunulmaktadır<sup>95</sup>. Başka bir deyişle, yönetim bilgisi ve buna bağlı olarak geliştirilen yönetsel uygulamalar asimetrik güç ilişkisi içinde güçlü olan taraftan güçsüz olan tarafa doğru yayılmaktadır. Medya, danışmanlık, eğitim gibi alanlardaki büyük ve çokuluslu örgütler bu süreçteki aktif aktörler olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda hali hazırda yönetim bilgisinin batıdan, özellikle de Amerika'dan tüm dünyaya yayıldığı ya da en azından batı kaynaklı yönetim bilgisinin daha fazla desteklendiği görülmektedir<sup>96</sup>.

Bununla birlikte politik perspektif, yeni yönetim uygulamalarının benimsenmesini birey veya grupların elinde bulundurduğu gücün korunması veya artırılması ile de açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre yöneticiler, belirli bir yönetim uygulamasını, örgüte herhangi bir çıkar sağlamayacak olsa bile salt kendi çıkarları doğrultusunda -örneğin bireysel kariyerlerini geliştirmek amacıyla -benimseme yoluna gidebilmektedirler. Daha açık bir ifade ile bazı yönetim fikirlerinin etkisiz veya kusurlu oldukları bilindiği halde belirli bireyler veya gruplarca kendi kariyer çıkarları doğrultusunda benimsenmeleri ve desteklenmeleri veya tam tersine desteklenmemeleri söz konusu olabilmektedir<sup>97</sup>.

Başka bir deyişle, örgüt içindeki bireyler veya gruplar kendi pozisyonlarını ve ellerindeki gücü tehdit edeceğini düşündükleri (ör: yetkilendirme) bir yönetsel uygulamayı bu gücü korumak adına benimsemeyebilir veya kendi pozisyonlarını geliştireceğine ve örgüt içinde sahip oldukları gücü arttıracığına inandıkları bir yönetsel uygulamayı örgütün çıkarları ile uyumlu olmasa dahi benimseyebilirler. Dolayısıyla politik bakış açısına göre; belirli bir yönetsel uygulamanın ortaya çıkması ya da desteklenmesinin açıklayıcılarından biri de farklı yönetim fonksiyonları ya da meslekler arasında (ör: pazarlamacılar, muhasebeciler) egemenlik ve üstünlük sağlama amacıyla oluşan rekabettir<sup>98</sup>. Bu kapsamda yukarıda belirtildiği üzere politik perspektif yönetsel

---

<sup>95</sup> Sturdy, agm, s.161.

<sup>96</sup> Sturdy, agm, s.162.

<sup>97</sup> Sturdy, agm, s.162.

<sup>98</sup> Sturdy, agm, s.162.

uygulamaların benimsenmesi sürecini belirli aktörlerin çıkarlarına odaklanarak açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu bakış açısına göre hangi yönetim bilgisinin veya yönetsel uygulamanın yayılacağı, gücü elinde bulunduranların, bu gücü korumak amacıyla söz konusu bilgiyi ne şekilde kullanacaklarına bağlı olarak değişmektedir. Ancak bu süreç içerisinde zamansal, mekânsal, tarihi ve sosyal birtakım bağlamsal unsurlar göz ardı etmektedir<sup>99</sup>.

Yukarıdaki açıklanmaya çalışılan perspektiflerden farklı olarak kültürel perspektif ise yönetim bilgisinin ve yönetim uygulamalarının ortaya çıktıkları yerel bağlama özgü ve gömülü yapılarını vurgulamaktadır. Bu anlamda kültürel bakış açısı, bilginin yerel gömülüğü vurgusu üzerinden yönetim bilgisinin doğasını dikkate almakta ve yönetim bilgisinin benimsenmesinde kültürle olan uyumuna odaklanmaktadır<sup>100</sup>. Kültürel bakış açısına göre, bilginin ortaya çıkığı bağlama gömülüğü yönetim bilgisinin yayılımı ve transfer edilebilirliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu anlamda kültürler arası duyarlılıklar yönetim bilgisinin ve yönetim uygulamalarının uluslararası yayılımında bazı durumlarda bir köprü görevi görerek yayılımı kolaylaştırırken, bazı durumlarda ise yayılımın gerçekleşmesinin önündeki en büyük engel olarak tanımlanmaktadır<sup>101</sup>. Çünkü kültüre özgü birtakım stereotipler yönetim uygulamalarının benimsenmesi üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin yetkilendirme (empowerment) uygulaması, eşitlikçi toplumlarda daha kolay benimsenirken, eşitlikçi olmayan toplumlarda ise kültüre uyumlaştırılma gerekliliği gösterebilmektedir(Ör:Bagahat vd.). Kültürel bakış açısının vurguladığı bu durum, rasyonel bakış açısının yönetim bilgisinin evrensel olduğu kabulü ile ters düşmektedir.

Kültürel perspektif, yönetim bilgisinin ve yönetim uygulamalarının kültürden kültüre farklılaşmasını; her ülkede toplumsal düzeyde paylaşılan değer, fikir, inanış vb. farklılıkları üzerinden açıklamaktadır. Temel olarak Hofstede (1980)'nin ulusal kültür ile yönetsel davranış arasında kurduğu ilişki üzerinden ilerleyen bu yaklaşım, yönetim bilgisinin aktarılmasında kültürel mesafeyi ve bu mesafenin yönetim bilgisi üzerindeki etkisini tartışmaktadır. Bu noktada kültürel perspektif bağlamında bir ülkeden diğerine

---

<sup>99</sup> Sturdy, agm, s.162.

<sup>100</sup> Andrew Sturdy, "The Global Diffusion of Customer Service: A Critique of Cultural and Institutional Perspectives," *Asia Pacific Business View*, Vol.7, No.3, 2001, s.75.

<sup>101</sup> Sturdy, 2004, agm, s. 163.



aktarılan yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların, aktarıldığı ülkenin ulusal kültürüne adapte edilmesi gerekliliği doğmaktadır. Başka bir deyişle bu perspektif ulusal kültür ile yönetsel davranış arasında anlamlı ilişkiler kurmaya çalışmaktadır<sup>102</sup>. Ancak bu perspektif ilgili yazında örgütsel yapı ve davranışlar arasındaki farklılıkları açıklama yönünden yetersiz bulunmaktadır (Ör: Ferner ve Quintanilla, 2002; Edwards ve Kuruvilla, 2005). Bu bağlamda kültürel perspektife yapılan eleştiriler kültürün, örgütsel ve yönetsel davranışın açıklanmasında son derece sınırlı bir yer tuttuğu görüşünde birleşmektedir.

Yönetim bilgisinin ve yönetim uygulamalarının örgütler tarafından neden ve nasıl benimsendiğini açıklayan son perspektif ise kurumsal perspektiftir. Bu tez çalışmasının kurumsal perspektif bağlamında ele alınması nedeniyle konu, aşağıda ayrı bir başlık altında daha detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3. Yönetim Bilgisinin Yayılımında Kurumsal Perspektif ve Meşruiyet Anlayışı**

Kurumsal perspektif, yönetim bilgisinin yayılım sürecinde yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların sosyal ve toplumsal etkileşimleri yansıtıyor oldukları, başka bir deyişle kurumsal gömülülükleri üzerinde durmaktadır. Yeni kurumsal kurama göre kurum kavramı, “toplumsal olarak inşa edilmiş ve sürekli olarak yeniden üretilen davranış örüntüleri veya kural sistemleri” olarak tanımlanmaktadır<sup>103</sup>. Bu anlamda kurumlar, toplumsal davranışa anlam ve istikrar kazandırarak toplumsal düzeni sağlamaktadırlar. Kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyum göstermeleri sonucunda biçimlendiği şeklindedir<sup>104</sup>. Bu noktada kurumsal çevre kavramı, örgütlerin meşruiyet kazanmak adına uymakla yükümlü oldukları kural ve gerekliliklerden oluşan çevre olarak tanımlanmaktadır<sup>105</sup>. Bu kural ve

---

<sup>102</sup> Kadire Zeynep Sayım, “Transferability of Human Resource Policies and Practices: American Multinationals in Turkey”, PhD. Thesis, De Montfort University, Faculty of Business and Law, 2008, s.9-10.

<sup>103</sup> Ronald L. Jepperson, “Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism”, in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (Eds) W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, ss.143-163. Chicago: University of Chicago Press, 1991, s.144.

<sup>104</sup> John W. Meyer ve Brian Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 1977, s.341.

<sup>105</sup> W. Richard Scott ve John W. Meyer, “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence” n PJ DiMaggio ve WW Powell (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, s.123.

gerekliliklerin kaynağı devlet, meslek örgütler, yerleşik inanç sistemleri, normlar vb. olabilmektedir. Bu anlamda kurumsal çevre, örgütlerin dışında oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inanışları ve mitleri içeren çevre olarak ifade edilmektedir<sup>106</sup>.

Kurumsal bağlam olarak nitelendirilen bu çevre, örgüt yapısını şekillendiren ve işleyişini en az teknik çevresi kadar etkileyen sosyal ve kültürel çevresi olarak nitelendirilmektedir<sup>107</sup>. Kurumsal kurama göre örgütler, sadece teknik çevrelerine değil aynı zamanda kurumsal çevrelerindeki kurumlara uygun olacak şekilde hareket etmek durumundadırlar. Böylece örgüt toplum tarafından kabul görecektir ve desteklenecektir. Başka bir deyişle, örgütler geniş bir sosyal sistemin bir parçası olarak sosyal değerlere uyum sağlayarak ve normlar dahilinde kabul edilebilir davranışlar göstermek durumundadır. Çünkü bir örgüt, ancak kurumsal çevresi ile uyum sağladığında toplum tarafından meşru kabul edilecektir<sup>108</sup>.

Bu bağlamda kurumsal perspektif, rasyonel perspektifin savunduğu yönetim uygulamalarının etkinlik amacıyla benimsendiği tezinin aksine örgütlerin belirli uygulamaları meşruiyet kazanmak amacıyla benimseyebileceklerini vurgulamaktadır. Bu noktada kurumsal kuram, aynı kurumsal çevreyi paylaşan örgütlerin benzer kurumlara uymak zorunda olmaları nedeniyle benzer uygulamaları benimseyeceklerini ve yapısal açıdan eşbiçimli hale geleceklerini ileri sürmektedir<sup>109</sup>.

Bununla birlikte yönetsel uygulamaların sosyal ve toplumsal etkileşimleri yansıtıyor oldukları düşüncesinden hareketle kurumsal kuram, sosyal bağlama öncelik vererek örgütsel uygulamaların benzerliğinin yanı sıra yayılma süreleri, yayıldıkları bağlam(ör: ülke, bölge, sektör vb.) ve içerikleri kapsamında çeşitlenebileceklerini de vurgulamaktadır. Bu anlamda kuramın, rasyonel bakış açısının örgütsel uygulamaların evrensel olduğu kabulünü reddederek yönetsel uygulamaların yakınsama tezine karşı çıktığını söylemek mümkündür. Örneğin, Gullien (1994) farklı ülkelerde tarihsel olarak

---

<sup>106</sup> Şükrü Özen, (2007). “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Yeni Sorunlar”, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der). Örgüt Kuramları, İmge Kitapevi, Ankara, s.241.

<sup>107</sup> Meyer W. John ve Scott W. Richard, “Organizational Environments Ritual and Rationality”. London: Sage. 1983, s.159.

<sup>108</sup> Meyer ve Scott, age, s.201.

<sup>109</sup> Paul J. Dimaggio ve Walter W Powell., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 1983, s.150.

yönetim düşüncesinin yayılımını incelediği çalışmasında, yöneticilerin maruz kaldığı “örgütsel problemlerin” aynı olmasına rağmen, bu problemlere cevap üretmek üzere benimsenen uygulamaların kurumsal faktörlere göre değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir<sup>110</sup>. Çünkü örgütler eylemlerini içinde buldukları çevrenin kurumlarına uyumlu hale getirerek toplumun gözünde meşrulaştırmaya çalışmaktadırlar.

Scott(1995), düzenleyici, normatif ve bilişsel olmak üzere kurumsal çevrenin üç bileşeninden bahsetmektedir<sup>111</sup>. Buna göre, düzenleyici bileşen kurumlarla ilişkilendirilmiş yaptırımları ifade etmektedir. Başka bir deyişle düzenleyici bileşen, bir kuruma uyum gösterilmesinin yasa, kural, yönetmelik vb. mekanizmalar ile düzenlenmiş olması anlamına gelmektedir. Bu bileşene göre bir davranış, kurallara ve yasalara uygun olduğu derecede meşru kabul edilmektedir. Kurumsal çevrenin normatif bileşeni ise toplum tarafından oluşturulan doğru ve uygun kabul edilen davranış biçimi ile sosyal yükümlülükleri ifade etmektedir. Bu anlamda normatif bileşen, belirli bir zaman ve mekânda toplum tarafından uyulması beklenen davranışlara karşılık gelmektedir. Buna göre davranış, toplum tarafından ortak olarak paylaşılan normlara ve değer yargılarına uyumlu davranışı gösterdiği derecede meşruiyet kazanmaktadır. Kurumsal çevrenin bilişsel unsuru ise, kurumların zihinsel kalıplar olarak insanların zihinlerinde yer etmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle bilişsel boyut, her hangi bir olayın ya da davranışın kanıksanmış ve olduğu gibi kabul edilen (taken for granted) bir nitelik kazanmış olmasını ifade etmektedir. Böylece kurum, toplumsal düzen içinde görünür bir kimlik kazanarak yaygınlaşmaktadır<sup>112</sup>. Buna göre bir davranış, yasalar ve kurallara uygun olduğunda, toplum tarafından paylaşılan değerler ve normlarla uyumlu olduğunda ve son olarak toplum tarafından oluşturulan bilişsel çerçeveye yani olduğu gibi kabul edilen (taken for granted) varsayımlarla tutarlı olduğunda meşru kabul edilecek ve toplum tarafından kabul görecektir<sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> Mario F. Gullien, “Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective”, Chicago: University of Chicago Press, 1994.

<sup>111</sup>Richard W. Scott, Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities, SAGE Publications, 1995, s. 33.

<sup>112</sup> Scott, age, s.35.

<sup>113</sup> Richard W. Scott ve Gerald F. Davis, “Organizations and Organizing : Rational, Natural, and Open System Perspectives”, Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2007, s. 260.

Meşruiyet kavramı, ilk olarak Weber tarafından, aktörlerce zorunluluk gereği veya kabul edilebilir davranışı çerçeveleyen birtakım kurallar setine uyum olarak açıklanmıştır. Bu anlamda Weber, meşruiyetin hem sosyal normlar hem de formel kurallar ile uygunluğun sonucu olabileceğini öne sürmüştür<sup>114</sup>. Suchman (1995), meşruiyet kavramını, “bir varlığın eylemlerinin, sosyal olarak inşa edilmiş norm, değer, inanış ve tanımlama sistemleri bağlamında arzu edilir, uygun veya uyumlu olduklarına ilişkin algı veya varsayım” olarak tanımlamaktadır<sup>115</sup>. Bu anlamda meşruiyet, ‘uygunluk, kabul edilirlilik ve beklentileri karşılama anlamında sosyal bir yargılama’yı ifade etmektedir<sup>116</sup>. Dolayısıyla bir örgüt, faaliyetlerini sosyal normlar, inanışlar ve değerler çerçevesinde belirlenen ve bu doğrultuda beklenen davranışlara uyumlu şekilde hareket ediyorsa faaliyette bulunduğu çevre tarafından meşru kabul edilecektir. Bu noktada kurumsal kuram, meşruiyeti topluma içkin bir kavram olarak ele almakta ve örgütün devamlılığı için ön koşul saymaktadır.

Suchman (1995), örgütsel meşruiyet kavramının bilişsel, ahlaki ve pragmatik(faydacı) olmak üzere üç bileşen üzerinden açıklamaktadır<sup>117</sup>. Bilişsel meşruiyet bir örgütün, faaliyetin ya da uygulamanın toplum tarafından sosyal olarak inşa edilen “makul” veya “kabul gören” statüye erişme derecesini ifade etmektedir. Bilişsel meşruiyetin doğasında kültürel modellerin açıklama getirdiği ve toplumda olmazsa olmazlara dayandırılan bir anlayış yer almaktadır. Dolayısıyla örgütlerin çıkarları ne olursa olsun öncelikle bu sosyal dünyanın bilişsel olarak kurguladığı çevreye uyum göstermeleri gerekmektedir. Bu anlamda söz konusu örgüt, faaliyet ya da uygulama başka alternatif olmayana, aksi düşünölmeyecek kadar kanıksamış olan bir nitelik kazanmış ise “olduğu gibi kabul edilen, aksi sorgulanmaz(taken for granted)” bir yapıya bürünecek ve bilişsel meşruiyet elde etmiş olacaktır<sup>118</sup>. Bu anlamda yeni formun bilişsel meşruiyet elde etmesi; yayılım sağlaması, bilinirlik kazanması ve kanıksanması ile

---

<sup>114</sup> Max Weber, “Economy and Society”, G. Roth, & C. Wittich (Eds.). Berkeley, CA: California University Press, 1978’den Akt: David L. Deephouse ve Mark Suchman, Legitimacy in Organizational Institutionalism. pp. 49-77 in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008, s. 50.

<sup>115</sup> Mark C. Suchman, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, s. 574.

<sup>116</sup> Monica A. Zimmerman ve Gerald J. Zeitz, “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy”, *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, 2002, s.418.

<sup>117</sup> Suchmann, agm, s.577.

<sup>118</sup> Howard E. Aldrich ve C. Marlene Fiol, “Fools Rush In? The Institutional Context Of Industry Creation”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 1994, s.645.

gerçekleşmektedir. Dolayısıyla Aldrich ve Fiol (1994)' göre, bilişsel meşruiyet düzeyi ilgili formun toplum tarafından bilinir olup olmadığı ve aksi sorgulanmaz şekilde kabul edilip edilmediği üzerinden değerlendirilebilir<sup>119</sup>. Bu açıdan değerlendirildiğinde bilişsel meşruiyet, diğer meşruiyet türleri içinde en güçlüsü olarak kabul edilmektedir<sup>120</sup>.

Ahlaki meşruiyet bir örgüt ve/veya örgütün faaliyetleri ile ilgili olarak pozitif normatif değerlendirmeleri içermektedir. Bu meşruiyet türü, örgütün faaliyetlerinin ve uygulamalarının toplum tarafından nasıl görüldüğünü, toplumun değerleri ve normları ile ne şekilde örtüştüğünü göstermektedir. Aldirih ve Fiol (1994) bir formun; 'paydaşlar, kamuoyu, kanaat önderleri ve/veya hükümet yetkilileri gibi aktörlerce, mevcut yasa ve normlara göre uygun ve doğru kabul edilmesi' olarak ifade edilen bu süreci "sosyo-politik meşruiyet" olarak tanımlamışlardır<sup>121</sup>. Bu bağlamda toplumun ilgili kesimlerince bir örgütün, faaliyetin veya uygulamanın faaliyetlerinin "doğru" olarak kabul edilip edilmediği ahlaki meşruiyetinin olup olmadığının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifade örgütün ve faaliyetlerinin toplumsal olarak kabul görmüş olan normlar ve değerlerle tutarlı olması ahlaki meşruiyete sahip olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu meşruiyet türü, ahlaki değerlere uygunluğu ifade etmektedir. Yani ahlaki meşruiyet, ilgili faaliyetin fayda sağlayıp sağlamadığına ilişkin değerlendirmelere değil, faaliyetin toplumsal olarak kabul edilen "doğruluk" anlayışı veya "doğru yapılaş biçimi" ile uyumlu olup olmadığına ilişkin değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu değerlendirmeler toplum tarafından sosyal olarak inşa edilen değerler sistemi çerçevesinde ilgili faaliyetin toplumsal çıkarlarla uyumlu olup olmadığını yansıtmaktadır<sup>122</sup>. Dolayısıyla bu meşruiyet türünde kişisel çıkarların ağırlığı son derece azdır. Çünkü ahlaki meşruiyet kapsamında ilgili faaliyetin doğruluğu başka bir deyişle doğru yapılaş biçimi kıstas olarak kabul edilmektedir. Eğer söz konusu faaliyet sosyal olarak kabul gören normlara ve değerlere ters düşüyorsa o zaman ahlaki meşruiyet kazanması da söz konusu olmayacaktır<sup>123</sup>.

Ahlaki meşruiyetin kendi içerisinde sonuçsal, prosedürel, yapısal ve kişisel olmak üzere dört de alt türü vardır. Sonuçsal meşruiyet, örgütün faaliyetlerinin sonuçlarının

---

<sup>119</sup> Aldrich ve C. Marlene Fiol, agm, s.648.

<sup>120</sup> Suchmann, agm, s. 582-583.

<sup>121</sup> Aldrich ve C. Marlene Fiol, agm, s.648.

<sup>122</sup> Suchmann, agm, s.579.

<sup>123</sup> Suchman, agm, s.579-580.

değerlendirildiği meşruiyet türüdür. Burada “örgütler yaptıklarıyla yargılanmalıdırlar” anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda rekabetin yoğun olduğu pazarlarda sonuçsal meşruiyet tüketicilerin kalite ve değer kriterlerine göre belirlenebilirken rekabetin olmadığı sektörlerde ise düzenleyici mercilerin kararlarıyla (ör: emisyon standartları) belirlenmektedir<sup>124</sup>. Prosedürel meşruiyet ise ilgili faaliyetlerin sonuçlarını izlemek için spesifik ölçüm kriterlerinin olmadığı durumlarda toplum tarafından genel olarak kabul görmüş ve onaylanmış olan pratiklerin ve prosedürlerin izlenmesiyle elde edilen ahlaki meşruiyet türüdür<sup>125</sup>. Buna en çok verilen örnek akreditasyon uygulamalarıdır. Bir örgüt akredite olduğunda yaptığı işi “doğru” yapıyor olduğunu topluma kanıtlamakta ve böylece meşruiyet kazanmaktadır. Ahlaki meşruiyetin bir diğer türü olan yapısal meşruiyette ise örgütün faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğinden veya bu faaliyetlerin sonuçlarından ziyade örgütün yapısal özellikleri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgüt belirli yapısal özelliklere sahipse izleyicileri tarafından değerli olarak nitelendirilmekte ve desteğe layık kategorisine alınmaktadır. Bu noktada Suchman(1995), prosedürel meşruiyet ile yapısal meşruiyetin farklı şeyler olmakla birlikte beraber hareket ettiklerine dikkat çekmektedir. Örneğin prosedürel meşruiyet bir örgütün ürünlerini kalite kontrolüne tabi tutması iken yapısal meşruiyet ise örgütün bir kalite departmanına sahip olup olmamasını ile ilgilidir<sup>126</sup>. Ahlaki meşruiyetin son türü olan kişisel meşruiyet ise örgütsel liderlerin bireysel karizmalarına dayanmaktadır. Kişisel meşruiyet örgütün faaliyetlerine, faaliyetlerinin sonuçlarına veya yapısal özelliklerine göre değil örgüt yöneticilerinin genel karakteristik özelliklerine göre kazanılmaktadır. Ancak Suchman(1995)’e göre genel olarak, kişisel meşruiyet kendine özgü ve nispeten geçici olma eğilimindedir<sup>127</sup>.

Suchman(1995) tarafından tanımlanan üç meşruiyet türünün sonuncusu olan pragmatik meşruiyet ise bir örgütün ve faaliyetlerinin örgütün ve ilgili toplumsal kesimlerin çıkarları ile ne derece uyumlu olduğu ile ilgilidir. Pragmatik meşruiyet, ahlaki meşruiyetin tersine, örgütün ve faaliyetlerinin sosyal anlamda doğru olup olmamasından çok sağladığı faydaya odaklanmaktadır. Burada sözü edilen çıkarlar genel olarak örgüt ile bu toplumsal kesimler arasındaki doğrudan etkileşim sonucu oluşan çıkarlar olmakla

---

<sup>124</sup> Suchman, agm, s.580.

<sup>125</sup> Suchman, agm, s.580.

<sup>126</sup> Suchman, agm, s.581.

<sup>127</sup> Suchman, agm, s.581.

birlikte daha geniş kapsamda örgütün eylemlerinin toplum üzerindeki politik, ekonomik ve sosyal sonuçlarını da kapsamaktadır. Bununla birlikte bu meşruiyet türü örgüt ve örgütün ilgili tarafları arasında değişim fonksiyonu olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla bir anlamda pragmatik meşruiyet paydaş beklentileri ile uyumlu olma derecesini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütün ve örgütün faaliyetleri paydaşlar tarafından değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonucunda paydaşlar örgütü desteklemeye ya da desteklememeye karar vermektedirler. Suchman(1995) pragmatik meşruiyetin bu türünü değişim meşruiyeti olarak ifade etmektedir<sup>128</sup>.

Pragmatik meşruiyetin diğer bir türü ise Suchman(1995)'ın etki meşruiyeti olarak tanımladığı meşruiyettir. Etki meşruiyeti, örgüt ve paydaşları arasındaki ilişkiden ziyade örgütün sağladığı faydaya odaklanan anlayışı içeren pragmatik meşruiyet türüdür. Pragmatik meşruiyetin bu türünde kişisel çıkarlar ön plandadır ve paydaşlar kendilerine daha geniş çaplı bir fayda sağlayacağını düşündükleri için örgütü desteklemektedirler. Etki meşruiyeti paydaşların strateji belirleme süreçlerine dahil edilmesiyle veya örgütün performans standartlarını paydaşların kriterlerine göre belirlemesi ile kazanılmaktadır. Bu anlamda pragmatik meşruiyetin bu türü kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyet yaklaşımı ile örtüşmektedir<sup>129</sup>.

Pragmatik meşruiyetin son türü ise dispozyonel meşruiyet olarak tanımlanmaktadır. Bu meşruiyet türü paydaşların örgütü “çıkarlarımızı gönülden destekleyen” ya da “değerlerimizi paylaşan” veya “dürüst, güvenilir, şeffaf, saygın” vb. şekilde iyi niteliklere sahip olarak algılamaları halinde desteklemelerini ifade etmektedir. Burada örgütlerin insanlara özgü bir takım özelliklerle karakterize edilmeleri ve buna bağlı olarak insana benzer bir kimlik kazanmaları söz konusudur<sup>130</sup>. Bir örgütün iyi karakterli olarak nitelendirilerek dispozyonel meşruiyet kazanması, örgüt yanlış veya problemli olarak değerlendirilen davranışlar gösterdiğinde, olası bir takım zorluklarda

---

<sup>128</sup> Suchman, agm, s.578.

<sup>129</sup> Suchman, agm, s.578.

<sup>130</sup> Suchman, agm, s.578.

veya kriz dönemlerinde örgütün meşruiyetini yitirmesinin önünde engel teşkil etmektedir<sup>131</sup>.

Bu tez çalışması yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların çokuluslu örgütler eliyle yayılımına odaklandığı için, meşruiyet kavramının çokuluslu örgütler ayrıca ele alınmasında yarar görülmektedir. Bu nedenle izleyen bölümde meşruiyet kavramı çokuluslu örgütler bağlamında daha detaylı incelenmeye çalışacaktır.

### **3.1.Bir Yayılım Aktörü Olarak Çokuluslu Örgütler Bağlamında Meşruiyet**

Çokuluslu örgütler, çok boyutlu ve heterojen yapılarının bir sonucu olarak yerel örgütlerden önemli ölçüde farklılaşmaktadır<sup>132</sup>. Farklılaşmış, çok parçalı ve potansiyel olarak çatışan dış çevrelerde faaliyet göstermeleri sonucunda mekânsal, kültürel ve örgütsel mesafelere maruz kalmakta ve bunun sonucunda dil engelleri, birimler arası güç mücadeleleri, örgütsel çıkarlarda tutarsızlıklar, örgütün farklı birimlerinde farklı değer ve normların hakim olması, benimsenen uygulama ve rutinlerin potansiyel olarak çatışması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir<sup>133</sup>.

Bu noktadan hareketle, çokuluslu örgütlerin faaliyette buldukları çevrelerin fazlalığı ve karmaşıklığı nedeniyle meşruiyet yönetiminin bu örgütler için kritik önem taşıdığı vurgulanmaktadır<sup>134</sup>. Yukarıda değinildiği üzere, bir örgütün meşru kabul edilmesi için sosyal olarak kabul görmesi gerekmektedir. Çokuluslu örgütler de genel anlamda başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için faaliyette buldukları tüm çevrelerde meşruiyet kazanmak ve bunu sürdürmek zorundadırlar<sup>135</sup>. Ancak, sosyal değerler ve beklentilerin çoğu zaman değişen ve çatışan yapıda olması, özellikle çokuluslu örgütler gibi büyük ölçekli ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve dolayısıyla farklı toplumsal değerlere ve beklentilere maruz kalan örgütler için belirsizlik ve zorluk

---

<sup>131</sup> Suchman, agm, s.579.

<sup>132</sup> Yves Doz ve Coimbatore Krishnarao Prahalad, “Managing DMNCs: A search for a new paradigm”, *Strategic Management Journal*, 12: 1991,s.146.

<sup>133</sup> Tatiana Kostova, Kendall Roth and M. Tina Dacin, “Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions”, *The Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4 2008, s. 997.

<sup>134</sup> Tatiana Kostova ve Srilata Zaheer, “Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 1999,s.64.

<sup>135</sup> Tatiana Kostova ve Kendall Roth, “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”, *Academy of Management Journal*, 45(1), 2002, s.215.



yaratabilmektedir<sup>136</sup>. Çünkü çokuluslu bir örgüt, her bir bağlı operasyonunun faaliyette bulunduğu ülkeye göre farklılık gösteren kurumsal bağlamın düzenleyici, bilişsel ve normatif unsurlarına(Scott,1995) tabi olacaktır<sup>137</sup>. Bu bağlamda çokuluslu örgütlerin, farklı çevrelerde faaliyet göstermeleri sonucunda farklılaşan ve potansiyel olarak çatışan kurumsal baskılara maruz kaldıkları kabul edilmektedir<sup>138</sup>. Bu farklılaşan kurumsal baskılar çokuluslu örgütlerin, bağlı birimlerinin faaliyette bulunduğu her çevrede meşruiyet gerekliliklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır<sup>139</sup>. Bu anlamda çokuluslu örgütler açısından meşruiyet kavramının ‘problemlili bir kavram’ olarak değerlendirilmesi mümkündür<sup>140</sup>.

Kostova ve Zaheer (1999) çokuluslu örgütler açısından meşruiyeti içsel meşruiyet ve dışsal meşruiyet olarak ikiye ayırmaktadırlar<sup>141</sup>. İçsel meşruiyet, bir bağlı birimin, diğer bağlı birimler ve özellikle ana örgüt nezdinde meşruiyet kazanması olarak ifade edilmektedir. İçsel meşruiyet bağlı birimin ana örgütten sermaye, teknoloji, bilgi gibi kaynakları elde ederek hayatta kalması bakımından kritik kabul edilmektedir. Bu anlamda içsel meşruiyet kazanabilmek adına bağlı birim(ler)in, ana örgütte benimsenen politika, prosedür ve uygulamaları benimsemesi beklenmektedir<sup>142</sup>. Dışsal meşruiyet ise bağlı örgütün faaliyette bulunduğu ülkede meşruiyet kazanmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile dışsal meşruiyet bağlı birimin içinde bulunduğu kurumsal bağlama uygun hareket etmesi sonucu kazanılmaktadır. Dışsal meşruiyet de en az içsel meşruiyet kadar bağlı birimin başarısı ve hayatta kalması üzerinde etkili kabul edilmektedir<sup>143</sup>.

Bu noktada, Kostova ve Roth(2002), bir bağlı birimin, tam anlamıyla meşruiyet kazanabilmesi için hem merkez ülkedeki bağlamla uyumlu hareket etmesi hem de faaliyette bulunduğu ülkedeki kurumsal baskılara cevap vermesi yani yerel bağlama uygun hareket etmesi gerektiğini öne sürmektedirler<sup>144</sup>. Başka bir deyişle; bir bağlı birim,

---

<sup>136</sup> Ashforth ve Gibbs, agm, s. 177.

<sup>137</sup> Kostova ve Zaheer, agm, s.67.

<sup>138</sup> Eleanor Westney, “Institutionalization Theory and the Multinational Corporation” in *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Ghoshal, S., Westney, D. (Eds.) Palgrave Macmillan UK, , ss. 53-76, 2005, s.53.

<sup>139</sup> Kostova ve Zaheer, agm, s.64.

<sup>140</sup> Blake E. Ashforth ve Barrie W. Gibbs, “The Double-Edge of Organizational Legitimation” *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, 1990, s. 177.

<sup>141</sup> Kostova ve Zahher, agm, s.67.

<sup>142</sup> Kostova ve Zahher, agm, s.72.

<sup>143</sup> Kostova ve Zahher, agm, s.67-68.

<sup>144</sup> Kostova ve Roth, agm, s.215.

hem ana örgütten gelen kurumsal baskılara cevap vermek hem de içinde bulunduğu ulusal kurumsal çevrenin beklentilerine göre hareket etmek ya da en azından bu beklentilerine ters düşmeyecek şekilde hareket etmek durumundadır. Bu durum ilgili yazında “*kurumsal ikilik*” olarak ifade edilmektedir<sup>145</sup>. Farklı düzenleyici, bilişsel ve normatif unsurların şekillendirdiği kurumsal bağlamlarda kurumsal baskıların da farklı olabileceği kabulünden hareketle kurumsal ikiliklerin, çokuluslu örgütler için özellikle kuruluş içi bilgiyi aktarmak gibi konularda bağlı örgütleri yönetmek ve meşruiyet kazanmalarını sağlamak açısından zorluk yarattıkları kabul edilmektedir<sup>146</sup>.

Bu noktada çokuluslu örgütlerin yapıları gereği, örgütsel politikalarına ve uygulamalarına yansıyan ana ülkeye hâkim kurumsal etkilerin yanı sıra faaliyette buldukları ülkeye ait kurumsal faktörlerden de etkilendiklerini söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle, yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların taşıyıcılarından biri olarak ele alındığında bir uygulamanın benimsenmesine ilişkin ana örgütten bağlı birim(ler)e yönelik bir baskı geldiğinde şöyle bir durum ortaya çıkabilecektir; bağlı birim hem merkezden gelen baskıya cevap vermek yani kendisine empoze edilen uygulamayı benimsemek hem de yerel kurumsal bağlama uygun hareket etmek durumunda kalacaktır<sup>147</sup>. Bu durumda çokuluslu örgütlerin merkezlerinden faaliyette buldukları diğer ülkelere aktarılan yönetsel uygulamaların, bir kurumsal bağlamda üretilen bilginin farklı bir kurumsal bağlama nasıl entegre edilebileceği açısından da dikkate alınması gerekliliği doğmaktadır. Bununla birlikte çokuluslu örgütlerin, faaliyette buldukları ülkelerin ulusal kurumsal bağlamlarına uygun şekilde hareket etmek veya söz konusu bağlama ters düşecek şekilde hareket etmemek adına, bağlı birimlerinde benimsenen uygulamaları ulusal bağlama uygun olacak şekilde adapte edip etmediklerini de tartışmak mümkündür.

Bu durum çokuluslu örgütlerin merkezlerinden operasyonlarına taşınan yönetim bilgisi ve uygulamaları açısından değerlendirildiğinde, farklı kurumsal çevreler ve farklı kültürel etkiler nedeniyle yönetim bilgisinin ve uygulamaların taşınma sırasında içeriklerinin ve benimsenme düzeylerinin farklılaşmasını beklemek mümkündür(ör: Czarniawska ve Jeorges, 1996; Kostova ve Roth, 2002). Örneğin Bjorkman vd. (2007),

---

<sup>145</sup> Kostova ve Roth, agm, s.216.

<sup>146</sup> Kostova ve Roth, agm, s.216-217.

<sup>147</sup> Kostova ve Roth, agm, s.216.

insan kaynakları uygulamalarının çokuluslu örgütlerin merkezlerinde ve bağlı birimlerinde kurumsal bağlamın etkilerini yansıtacak şekilde farklılaşmakta olduğunu belirtmekte ve bunu kurumsal bağlamın düzenleyici, bilişsel ve normatif unsurlarının yönetsel uygulamaları biçimlendirmekte olduğu üzerinden açıklamaktadır<sup>148</sup>. Bu anlamda çokuluslu örgütlerin merkezlerinden farklı ülkelerdeki bağlı birimlerine aktarılan uygulamaların aktarıldığı ülkedeki hakim düzenleyici kurumlar ile çelişiyor olmasının uygulamanın transfer edilmesi ve işlerlik kazanması üzerinde olumsuz etkisi olabilecektir. Benzer şekilde uygulama bilişsel ve normatif kurumlar ile tutarlı değilse çalışanlar tarafından doğru şekilde anlaşılması, yorumlanması ve yargılanması mümkün olmayacaktır. Kostova (1999)'ya göre bu durum, söz konusu uygulamanın taşındığı ülkede meşru kabul edilmesini engelleyecektir<sup>149</sup>. Bu noktada, yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların farklı kurumsal bağlamlarda nasıl meşruiyet kazandığı, yayılım sağladığı ve örgütler tarafından ne şekilde benimsendiği sorusu ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda izleyen bölümde yönetim bilgisinin meşruiyeti üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

### **3.2.Yayılmı Sağlanan Yönetim Bilgisinin Meşruiyeti**

Yukarıda da değinildiği üzere örgütler, meşruiyet kazanabilmek için parçası oldukları geniş sosyal sistem içerisinde sosyal değerler çerçevesinde kabul edilebilir davranış normları ile örgütsel faaliyetleri arasında bir uyum oluşturma arayışındadırlar<sup>150</sup>. Scott(1995)'un belirttiği üzere bir faaliyetin meşru kabul edilmesi için içinde bulunduğu kurumsal bağlamın düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumları ile uyumlu olması beklenmektedir. Bu anlamda yeni bir uygulama mevcut yasa ve kurallara uygun olduğunda faaliyete geçirilebilir olacak, genel anlamda toplumun sosyal değerleri ile uyumu olduğunda normatif olarak kabul görecektir, yaygın olan bilişsel kalıplarla uyumlu

---

<sup>148</sup> Ingmar Björkman, Carl F. Fey ve Hyeon Jeong Park, "Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study", *Journal of International Business Studies* 38(3), 2007, s.431.

<sup>149</sup> Kostova, agm, s.315.

<sup>150</sup> Dowling ve Pfeffer, agm, s. 122.

olduğunda tanınabilir, anlaşılabilir, yer edinebilir olacak ve ancak bu şekilde meşruiyet kazanabilecektir<sup>151</sup>.

Örgütler de gerek meşruiyet kazanmak gerekse meşruiyetleri devam ettirmek(tehlikeye atmamak) adına bu üç bileşenle uyumlu olan uygulamaları benimseme eğilimindedirler. Başka bir deyişle örgütler içinde buldukları kurumsal çevrenin düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumları ile uyumlu olan yani bu çevrede meşru kabul edilen örgütsel formları, yapıları veya uygulamaları benimsemektedirler.

Ancak, yeni ortaya çıkan yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların her zaman bu üç bileşenle uyumlu olmayabileceği ileri sürülmektedir. Bu durumda, (henüz) meşruiyeti olmayan bir yönetim uygulamasının nasıl yayılım sağlayacağı ve örgütler tarafından nasıl benimseneceği sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu soru özellikle bir kurumsal bağlamdan yasaları, kültürü, normları, değerleri vb. unsurları farklı olan bir kurumsal bağlama taşınan yönetim bilgisi ve uygulamaları için önemli görünmektedir. Bu durum, ortaya çıktığı kurumsal bağlamda sosyal olarak kabul gören ve meşru olan bir uygulamanın, taşındığı bağlamda benzer bir meşruiyeti olmadığında daha da kritik hale gelmektedir<sup>152</sup>. Bu noktada yönetim bilgisinin ve uygulamalarının taşındığı bağlamda dirençle karşılanmadan kabul görmesi ve meşru kabul edilmesinin özellikle çokuluslu örgütlerin meşruiyet yönetimi açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu anlamda Wasti(1998) bir sosyo-kültürel bağlamda ortaya çıkmış yönetim bilgisi ya da uygulamasının başka bir sosyo-kültürel bağlamda etkin şekilde çalışmayabileceğine dikkat çekmektedir<sup>153</sup>. Bu noktada Kostova ve Zaheer(1999) yönetsel uygulamaların ortaya çıktıkları ülkenin kurumsal bağlamını yansıtmakta olduğu düşüncesinden hareketle, bir ülkeden diğer bir ülkeye taşınan uygulamaların taşındığı kurumsal çevredeki düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumlarla uyumlu olup-olmamasının aktarımın başarısı üzerindeki etkisine dikkat çekmektedirler<sup>154</sup>.

---

<sup>151</sup> WM. Gerard Sanders ve Anja Tuschke, The Adoption Of Institutionally Contested Organizational Practices: The Emergence Of Stock Option Pay In Germany, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 2007, s. 33.

<sup>152</sup> Sanders ve Tuschke, agm, s.33.

<sup>153</sup> Syeda Arzu, Wasti, "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 1998, s.608.

<sup>154</sup> Kostova ve Zaheer, agm, s.69.

Gondo ve Amis(2013)'in vurguladığı üzere bir uygulamanın gerekliliğine ve değerine ilişkin örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak bir inanç yoksa veya bu noktada bir anlaşmazlık yaşanıyorsa, o uygulamanın meşruiyeti olduğundan söz edilemeyecektir<sup>155</sup>. Bir uygulamanın benimsenmesi ve uygulamaya konması büyük ölçüde potansiyel kullanıcıları tarafından meşru algılanıp algılanmamasıyla ve kurumsal çevre tarafından desteklenip desteklenmemesiyle ilişkili kabul edilmektedir<sup>156</sup>. Yayılım aktörleri konusu aktarılan değinildiği üzere, danışmanlık şirketleri, akademi, popüler medya, gibi aktörler sosyal bir gerçeklik yaratarak yönetim bilgisinin meşruiyet kazanmasında rol oynamaktadırlar. Ancak ilgili yönetim uygulaması bu aktörlerin desteğinden yoksun ise bilinir hale gelmesi ve özellikle yayılımı için kritik önem taşıyan normatif ve bilişsel meşruiyet kazanması zorlaşmaktadır<sup>157</sup>. Bu noktada Fiss vd.(2012)'nin belirttiği üzere bir uygulamanın benimsenmesine ilişkin kurumsal baskılar zayıf ya da sınırlı olduğunda, sorgulanmadan kabul edilmesini ve meşruiyet kazanmasını sağlayacak bir ortam da oluşmamış olacaktır<sup>158</sup>.

Bundan başka yönetim bilgisinin meşruiyeti tartışmalı olduğunda yayılımın sağlanması için uygun politik koşullara ve politik desteğe de ihtiyaç olmaktadır<sup>159</sup>. Bu bağlamda Schneiberg(2013), bir yönetim bilgisinin yayılım sağlaması ve meşruiyet kazanmasının kendisini destekleyen bir sosyal hareketin var olup olmasına ve bunun gücüne de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ki Schneiberg(2013)'e göre, güçlü sosyal hareketler politik desteğin oluşmasını sağlarken böylesi bir politik desteğin olmaması ise yayılım süreci üzerinde bozucu etki yaratmaktadır<sup>160</sup>.

Yukarıda da değinildiği üzere yönetsel uygulamalar; kamuoyu, eğitim sistemi, yasalar, normlar vb. unsurlarla toplumsal olarak yaratılan ve kökleşen sosyal gerçekliği yansıtmakta; dolayısıyla içinde buldukları kurumsal bağlam tarafından şekillenmektedirler<sup>161</sup>. Çokuluslu örgütün merkezinden bağlı birim(ler)ine aktarılan

---

<sup>155</sup> Maria B. Gondo ve John M. Amis, "Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse", *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 2. 2013, ss. 229-247, s.230.

<sup>156</sup>Peer C. Fiss, Mark T. Kennedy ve Gerald F. Davis, "How Golden Parachutes Unfolded: Diffusion and Variation of a Controversial Practice", *Organization Science* 23(4), 2012, s. 1081.

<sup>157</sup> Fiss vd., agm, s.1082.

<sup>158</sup> Fiss vd., agm, s.1082.

<sup>159</sup> Marc Schneiberg, "Movements as Political Conditions for Diffusion: Anti-Corporate Movements and the Spread of Cooperative Forms in American Capitalism", *Organization Studies*, 34(5-6), 2013, s.656.

<sup>160</sup> Schneiberg, agm, s.659.

<sup>161</sup> Meyer ve Rowan, agm, s.343.

uygulamaların bağılı birim(ler)in içinde buldukları kurumsal bağlamın düzenleyici, bilişsel ve normatif unsurlarından etkilenmesi söz konusudur. Kurumsal kuramın savunucuları, yönetsel uygulamaların örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevrenin aktörleri nezdinde bir anlam ifade ettiği ve onları tatmin ettiği koşulda yayılım sağlayabileceğini iddia etmektedirler. Bu bağlamda yayılımı gerçekleştiren ancak henüz meşruiyeti tartışmalı olan bir uygulamanın örgütler tarafından benimsenmesinin hızlı ve kolay olmayacağı ifade edilmektedir. Bu noktada yayılım var olan kurumsal unsurlarla uyumlu olacak şekilde çeşitli modifikasyonlara ihtiyaç duyacak ve anlam kazandırma sürecine tabi olacaktır<sup>162</sup>.

Green(2004)'e göre bu anlam kazandırma sürecinde uygunluk (appropriateness) ve akılcılık(rationality) temelinde potansiyel kullanıcılarının gözünde uygulamayı değerli kılabilecek gerekçelendirmeler oluşturmalıdır<sup>163</sup>. Bu gerekçeler kullanıcıların uygulamayı benimseme sürecine aktif olarak katılmaları ve destek vermelerini sağlayarak uygulamanın sorgulanmadan kabul görür bir nitelikte meşruiyet kazanmasına olanak tanıyacaktır<sup>164</sup>. Dolayısıyla uygulamanın nasıl bir söylemle örgüte tanıtıldığı, hangi noktalarının ön plana çıkarılıp hangilerinin göz ardı edildiği, örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip içselleştirilmediği gibi konular ön plana çıkmaktadır<sup>165</sup>. Campell(2005)'in vurguladığı üzere yönetim bilgisinin yayılımı 'mekanik' bir süreçten çok daha fazlasıdır<sup>166</sup>. Bu noktada yayılımı gerçekleştiren ancak henüz meşruiyeti tartışmalı olan bir uygulamanın benimsenme sürecinde içerik ve benimsenme düzeyi açısından nasıl bir çeşitlenme göstereceği önem kazanmaktadır. Bu kapsamda aşağıda bu iki konu detaylı şekilde açıklanmaya çalışılmaktadır.

### 3.2.1. Yönetim Bilgisinin İçeriğinin Farklılaşması

---

<sup>162</sup> Matthew S. Kraatz, Joseph P. Broschak ve Nina Shah, "Institutional Diffusion Across Contested Terrain: The Spread of Women's Intercollegiate Sports, 1973-1999" *Academy of Management Proceedings*, August 2002, doi:10.5465/APBPP.2002.7518361, s.10.

<sup>163</sup> Sandy Edward Green Jr. "A Rhetorical Theory Of Diffusion", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, 2004, s. 653.

<sup>164</sup> Sandy Edward Green Jr. "A Rhetorical Theory Of Diffusion", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, 2004, s. 653.

<sup>165</sup> Green, agm, s.655.

<sup>166</sup> Campbell, J. L. "Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research" G. Davis, D. McAdam, W. R. Scott, M. Zald, eds. *Social Movement and Organization Theory*, Cambridge University Press, New York, 2005,ss. 41-68.

Ansari, Fiss ve Zajac(2014)'ın deyimiyle bir yönetim uygulamasının “*her beden için uygun*” olması çok zordur ve bu nedenle yönetim bilgisi çoğu zaman içinde bulunduğu sosyal bağlama uygun bir nitelik elde etmek ve anlam kazanmak için yeniden yapılandırılmaktadır<sup>167</sup>. Bu anlamda yönetim bilgisi, ulusal ve kültürel sınırları aştığında, meşruiyet kazanabilmek için bir takım güçlü kültürel ve yapısal filtrelerden de geçmek durumundadır. Eğer söz konusu yönetim bilgisi hakim düzeni değiştirecek cinstense kendisine yüklenen anlam üzerinde bir uzlaşmaya varmak da belirli mücadeleleri gerektirecektir. Meyer ve Höllerer( 2010) tarafından vurgulana bu durum yerel kültür ve sosyo-politik bağlamla ilişkili olacaktır<sup>168</sup>. Bu kapsamda ilgili literatürde farklı bağlamlarda kültürel, kurumsal, politik, yasal vb. özelliklerin de farklı olmasından hareketle yönetim bilgisinin orijinalinden farklılaşarak yeniden kurgulanma sürecine tabi olduğuna dikkat çekilmektedir.(Ör: Boxenbaum ve Battalina, 2005; David ve Strang, 2006; Kennedy ve Fiss, 2009; Omanovic, 2009; Luring, 2009).

Bu noktada Westney (1987), uluslararası transfer edilen hiçbir uygulamanın orijinalindeki gibi olamayacağını ileri sürerken, Tayeb (1998), daha genel olan örgütsel felsefe ve politikaların aynen aktarılabilir olabileceğini ancak üretildikleri bağlama gömülü olma derecelerine göre yönetsel uygulamaların transfer edilirken aktarıldıkları ülkelerde uygulanabilir olabilmeleri için çeşitli modifikasyonlara tabi olacaklarını vurgulamaktadır. Tayeb (1998), özellikle özünde insan ögesini barındıran örgütsel uygulamaların transferinin teknik uygulamalara nazaran daha problemlili olabileceğini ileri sürmektedir<sup>169</sup>. Bu açıdan özellikle insan kaynakları uygulamaları kendine özgü ulusal özelliklere tabidir ve spesifik olarak ulusal bağlum özelliklerinden etkilenmektedir. Pek çok yönetsel uygulama gibi insan kaynakları uygulamaları da örgütlerin gömülü oldukları ulusal kültürün temel varsayımlarını ve değerlerini yansıtan kültürel inançlara dayalı kabul edilmektedir<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> Shahza Ansari, Juliane Reinecke ve Amy Spaan, “How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation”, *Organization Studies*, 2014, Vol. 35(9), 2014, s. 1314.

<sup>168</sup> Renate E. Meyer ve Markus A. Höllerer, “Meaning Structures In A Contested Issue Field: A Topographic Map Of Shareholder Value In Austria”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 6, 2010, s.1241.

<sup>169</sup> Monir Tayeb, “Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 1998,s. 335.

<sup>170</sup> Gooderham vd.,agm, s.508-511.

Lam(1997), bilginin transfer sürecindeki potansiyel problemleri yönetim bilgisinin ortaya çıktığı bağlamdaki sosyal gömülülüğü üzerinden açıklamaktadır. Burada kastedilen sosyal gömülülük, bilginin üretildiği bağlamdaki karmaşık sosyal etkileşimler sonucu ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan Lam(1997), Polanyi(1962)'nin çalışmasından hareketle, özellikle içinde insan unsuru barındıran bilginin, bağlam bağımlı, örgüte özgü ve örtük olması nedeniyle bir bağlamdan başka bir bağlama kolayca transfer edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Bu şekilde değerlendirildiğinde özellikle insan kaynakları uygulamalarının kendine özgü ulusal özelliklere tabi olduğunu ve spesifik olarak ulusal bağlam özelliklerinden etkilendiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla pek çok yönetsel uygulama gibi insan kaynakları uygulamaları da örgütlerin gömülü oldukları ulusal kültürün temel varsayımlarını ve değerlerini yansıtan kültürel inançlara dayalı kabul edilmektedir<sup>171</sup>.

Alvarez (1998)'in de vurguladığı üzere yönetim bilgisi, soyut ve yoruma açık yapısı nedeniyle yayılımın gerçekleştiği bağlama ve yayılımı sağlayan aktörlerin konumlarına ve eğilimlerine bağlı olarak yeniden üretilmektedir. Başka bir deyişle yayılımı sağlanan yönetim bilgisine bu yayılımı sağlayan aktörlerce yeni anlamlar yüklenmekte ve söz konusu yönetim bilgisi orijinal anlamından ve içeriğinden farklılaşabilmektedir<sup>172</sup>.

Bu anlamda söz konusu aktörlerin yönetim bilgisini aktif olarak nasıl (yeniden) şekillendirdikleri, nasıl (yeniden) kurguladıkları ve nasıl pazarladıkları önem kazanmaktadır. Daha açık bir ifade ile kendisini taşıyan ya da kullanan aktörlerce söz konusu yönetim bilgisinin, uygulamanın, model ya da tekniğin diğer bölümleri göz ardı edilirken sadece belirli bir bölümü aktarılıyor, değerlendiriliyor ya da kullanılıyor olabilmektedir. Bunun nedeni bilinçli bir karar ile ilgili uygulama, model ya da tekniğin sadece belirli bir bölümünün kullanılmak istenmesi olabileceği gibi, diğer bölümlerinin yeterince anlaşılmamış olması veya bu bölümlere işlerlik kazandırılmasının mümkün olmayacağı düşüncesidir<sup>173</sup>. Örneğin Xu(1999), toplam kalite yönetimi yaklaşımının ABD'ye transfer edilmesi sürecinde, Japonya'daki orijinalinden farklılaştırıldığını tespit

---

<sup>171</sup>Alice Lam, "Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures", *Organization Studies*, Vol. 18, No. 6, 1997, s.974.

<sup>172</sup> Alvarez, age, s.43.

<sup>173</sup> Sahlin-Anderson ve Engwall,, age, s.23.



etmiştir. Buna göre ABD’de toplam kalite yönetiminin teknik yanı ikinci plana itilerek katılım, yetkilendirme gibi insani yanları ön plana çıkartılmış ve yaklaşım bir anlamda “Amerikanlaştırılmıştır”<sup>174</sup>. Benzer şekilde Gooderham(1999) da, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının Avrupa ülkelerinde kurumsal bağlam farklılıkları nedeniyle teknik ve insani boyutlarının farklı düzeylerde ön plana çıkartıldığını ve uygulandığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Erçek ve İşeri Say (2008/9) da Türkiye’de toplam kalite yönetiminin söylem olarak mesleki örgütlerin kendi güç ve meşruiyetini pekiştirecek şekilde nasıl yeniden ve radikal şekilde kurgulandığına dikkat çekmişlerdir<sup>175</sup>.

Bu kapsamda söz konusu yayılım sürecinde yönetim bilgisinin içeriğinin farklılaşmasına neden olan birbiriyle ilişkili üç kavramdan bahsedilmektedir. Bu üç süreç transpozisyon veya transpoze etme(transposition), tercüme etme(translation) ve teorize etme(theorization) olarak sıralanmaktadır. Genel olarak transpoze etme, yönetim bilgisinin belirli aktörlerce seçilmesi ve bir sosyal bağlamdan farklı bir sosyal bağlama taşınması süreci olarak açıklanmaktadır. Tercüme süreci, taşınan yönetim bilgisinin taşındığı kurumsal bağlama uyumlu hale getirilmesi amacıyla söz konusu aktörler tarafından modifiye edilmesi ve/veya var olan uygulamalarla birleştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Teorize etme süreci ise, taşındığı bağlamda yayılımının sağlanması amacıyla tercüme edilmiş yönetim bilgisinin genelleştirilmesi eylemidir<sup>176</sup>. Aşağıda bu tez çalışmasının amacına uygun olarak tercüme ve transpoze etme süreci daha detaylı şekilde açıklanacaktır.

Tercüme kavramı temel olarak nesnelere sosyal yapının birer parçası olarak kabul eden ve nesnelere ile aktörler arasındaki ilişkileri inceleyen bir sosyal teori ve araştırma yöntemi olan aktör ağ teorisine (actor network theory) dayanmaktadır. Bruno Latour ve Michel Callon gibi isimlerin öncülük ettiği bu teori genel olarak, bir fenomenin uygulamaya konduğu her yeni bağlamda, her zaman için az ya da çok bir değişim sürecine

---

<sup>174</sup> Özen, 2002, agm, s.108.

<sup>175</sup> Mehmet Erçek ve Arzu İşeri Say, “Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts: The Translation of Total Quality Management in Turkey, 1991–2002”, *International Studies of Management and Organization*, 38 (4): 2008/9, 78.

<sup>176</sup>Eva Boxenbaum ve Julie Battilana, “Importation as Innovation: Transposing managerial practices across fields”, *Strategic Organization*, Vol. 3, no. 4 , 2005, s.356.

maruz kaldığını çünkü kendisine yüklenen anlamın söz konusu bağlamın diğer unsurlarıyla etkileşimleri sonucunda ortaya çıktığını varsaymaktadır<sup>177</sup>.

Bu kabulden hareketle yayılım kavramının statik ve tek taraflı olduğunu vurgulayan İskandinav kurumsalcılar (Ör:Sahlin-Anderrson,1996; Czarniawska ve Jeorges, 1996, Sahlin ve Wedlin, 2008) yayılım kavramının yerine tercüme/çeviri(translation) kavramını kullanmaktadırlar<sup>178</sup>. Dil bilimden gelen ve ‘dönüşüm’, ‘aktarım’ gibi unsurlar taşıyan tercüme kavramı, var olan ve oluşturulan her şeyin bireyler ve fikirler arasında ilişkileri de içerdiğini ve bu nedenle bir bağlamdan diğerine aktarıldığında mutlaka az ya da çok bir değişime uğrayacağını savunmaktadır<sup>179</sup>. Buna göre mekân değiştiren yani sınır ötesi yolculuk yapan her bilgi, fikir ya da model, taşındığı bağlam ve yayılımını sağlayan aktörlerle karşılıklı etkileşim sonucunda her zaman, yerel bağlamın anlam sistemlerine göre yeniden anlamlandırılacak, yorumlanacak, kurgulanacak ve bu nedenle az ya da çok farklılaşacaktır. Tercüme süreci olarak adlandırılan bu sürecin sonunda bir yerden bir yere aktarılan bilgi yönetim bilgisinin aslı değil, bir “versiyonu” olacaktır<sup>180</sup>.

Burada vurgulanan nokta, bilginin yayılım sürecinin fiziksel değil, sosyal bir süreç olarak kabul edilmekte olduğudur. İskandinav kurumsalcılara göre yayılımı gerçekleştiren bilgi sabit ve değişmez yapıda bir ürün olmaması; başka bir deyişle yayılımı sağlanan şeyin bir objeden ziyade bir fikir, model ve bu modelin rasyonelizasyonu olması nedeniyle mekanik bir şekilde yayılım sağlaması söz konusu olamayacaktır. Dolayısıyla; yönetim bilgisi seyahati sırasında tercüme sürecine tabi olacak ve bu süreç yönetim bilgisinin aktarıldığı bağlamda çeşitli yerel versiyonların oluşmasına neden olacaktır. Dolayısıyla bu süreç içerisinde yönetim bilgisi de odak, içerik ve anlam bakımından orijinalinden farklılaşabileceği<sup>181</sup>.

---

<sup>177</sup> Eva Boxenbaum ve Jesper Strandgaard Pedersen, “Scandinavian institutionalism – a case of institutional work”, In: Thomas B. Lawrence et al. (eds.) *Institutional Work*. pp. 178-204. Cambridge: Cambridge University Press, 2009, s.191.

<sup>178</sup> Czarniawska ve Jeorges, age, s. 16.

<sup>179</sup> Czarniawska ve Joerges, age, s. 24.

<sup>180</sup> Kerstin Sahlin ve Linda Wedlin, “Circulating ideas: Imitation, translation and editing”, in *Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, Thousand Oaks, 2008, s. 219-220.

<sup>181</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s. 221.

Bazı durumlarda, yönetim bilgisine ve yönetsel uygulamalara eşlik eden bir takım unsurların (örneğin etiketler-TKY) değişikliğe uğramadan kolayca bir bağlamdan diğerine taşınabildiği görülmektedir. Ancak bu durum, söz konusu bilgiye/uygulamaya ilişkin detayların, örneğin uygulamaya yüklenen anlamların da aynı şekilde taşındığı anlamına gelmemektedir. Başka bir deyişle, etiketler aynı olmakla birlikte farklı ülkelerde, sektörlerde ya da örgütlerde yönetim bilgisinin içeriği veya kullanım şekli farklılaşabilmektedir. Bu noktada, sadece bilginin ya da uygulamaların değil onlarla ilgili nesnelleştirmelerin de tercüme sürecine tabi olduğu ve her farklı bağlamda bu nesnelleştirmelerin farklılaşabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle taşındıkları bağlamın kendine özgü nitelikleri nedeniyle bilgi ve uygulamalarının orijinalinden farklılaşabileceği belirtilmektedir<sup>182</sup>. Örneğin Özen(2002b), Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılımını incelediği çalışmasında, toplam kalite yönetiminin Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Kalite Derneği’nin (KALDER) önderlik ettiği bir “sosyal harekete” (Ulusal Kalite Hareketi) dönüştürüldüğünü belirtmektedir<sup>183</sup>.

Literatürde sınır ötesi seyahat eden bilginin tercüme sürecinde etkili olan pek çok faktör sayılmaktadır. Örneğin, gönderici ve alıcı ülke arasındaki yasal faktörler(ör:Gooderham, Nordhaug ve Ringdal 1999), sosyal faktörler(ör:Alvarez 1998), ekonomik faktörler(ör:Sahlin-Andersson ve Engwall 2002) ve politik faktörler(ör:Frenkel, 2005) yönetim bilgisinin tercümesini şekillendirebilmektedir. Çünkü Sahlin ve Wedlin(2008)’in de vurguladığı üzere her bağlamda kurumlar, ideolojiler, normlar vb. aynı değildir. Bir bağlamda geçerli olan, genel kabul gören, sorgulanmaz bir nitelik kazanmış olan ve o bağlamı domine eden bir olgu, düşünce, kabul vb. farklı bir bağlamda aynı şekilde bilinir veya etkili olmayabilir. Bu durum, bağlamlar arasında farklılık yaratmaktadır. Dolayısıyla aynı yönetim bilgisinin tercümesinin her bağlamda farklılaşması beklenebilir<sup>184</sup>.

Sahlin ve Wedlin(2008)’e göre tercüme süreci sosyal kontrol, sosyal uyum, gelenekselcilik gibi norm koyucu nitelikteki örüntüler ile şekillenmektedir. Bu kural benzeri yapılar, tercüme sürecini yönlendirmekte ve belirli açılardan da tercümeyle bir çerçeve çizmektedir. Çünkü ilgili yönetim bilgisinin veya yönetsel uygulamanın

---

<sup>182</sup> Czarniawska ve Jeorges, age, s. 26.

<sup>183</sup> Özen, 2000b, age, s.48.

<sup>184</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s.225.

aktarıldığı bağlamda anlam taşıyabilmesi için tercüme süreci sonucunda kabul edilebilir bir yapıya dönüşmesi gerekmektedir. Bu anlamda bir fikir, bilgi ya da modeli tercüme etmenin veya bir bağlama dahil etmenin gerisindeki motivasyon, yerel bağlama uygun, uyumlu hale getirerek meşruişiyet kazandırmak ve bunu sürdürmektir<sup>185</sup>. Aksi halde, ilgili uygulamanın potansiyel kullanıcılar için bir anlam ifade etmeyen, gereksiz, akıl dışı veya ahlak dışı olarak nitelendirilmesi riski doğmaktadır<sup>186</sup>.

Farklı bağlamlarda tercüme sürecine ilişkin özelliklerin de farklılaşabileceğini belirtmekle birlikte Sahlin ve Wedlin (2008), genel anlamda tercüme sürecini şekillendiren üç alt süreçten bahsetmektedirler. Bunlar, (1)yeniden bağlama oturtma (recontextualizing), (2)yeniden mantık inşa etme(reconstructing logic) ve yeniden düzenleme(reformulation) olarak ifade edilmektedir<sup>187</sup>.

Tercüme sürecinin ilk alt süreci olan yeniden bağlama oturtma süreci bilginin seyahat ettiği bağlam içinde nasıl konumlandırıldığı ile ilgili kabul edilmektedir. Sahlin ve Wedlin(2008), yönetime ilişkin model ve uygulamalar seyahat ettiklerinde zamana ve mekâna bağımlı özelliklerinin göz ardı edilme eğilimde olduğunu, başka bir ifadeyle; uygulamaya içkin yerel özellikler üzerindeki vurgunun kaldırılmakta, öneminin azaltılmakta ya da tamamen dışlanmakta olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durumda daha kolay benimsenebilmesi için ilgili uygulama daha dar kapsamlı ve genel şekilde formüle edilmektedir. Dolayısıyla yeniden bağlam içine oturtma süreci ilgili uygulamanın formülasyonunu değiştirebileceği gibi anlamını ve içeriğini de temelli bir biçimde değiştirebilmektedir<sup>188</sup>.

Tercüme sürecinin ikinci altı süreci olan yeniden mantık inşa etme süreci ise uygulamaya işlerlik kazandırabilmek adına genellikle uygulamanın taşındığı bağlamda var olan bir örgütsel problemi çözmesi üzerine bir mantık inşa edildiği görülmektedir. Burada amaç, ilgili uygulamaya aktarıldığı bağlamda potansiyel kullanıcıları içim anlam taşımalarını sağlayacak ve uygulamaya konmasını teşvik edecek bir mantık yaratmaktır<sup>189</sup>.

---

<sup>185</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s.222.

<sup>186</sup> Nicole Woolsey Biggart ve Thomas D. Beamish, "The Economic Sociology Of Conventions: Habit, Custom, Practice, and Routine in Market Order", *Annual Review Sociology*, 29,2003, s.448.

<sup>187</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s.225.

<sup>188</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s.225-226.

<sup>189</sup> Sahlin ve Wedlin, age, , s.226.

Tercüme sürecinin son alt süreci olan yeniden düzenleme süreci ise seyahat eden bilgi üzerindeki oynamaları ifade etmektedir. Bu süreçte yapılan küçük yeniden düzenlemeler dahi bilginin anlamı, içeriği, odağı ve hatta taşıdığı ideoloji üzerinde anlamlı farklılıkları yaratarak yönetim bilgisinin temelli bir biçimde farklılaşmasına neden olabilmektedir<sup>190</sup>. Bu açıdan yaklaşıldığında bilginin tercüme edilmesi ile ilgili olarak, kurumsal kuramın temel argümanı olan eşbiçimliliğin görünürde var olurken derine inildiğinde bilginin anlam, içerik ve uygulanma açısından kimi zaman küçük kimi zaman ise büyük farklılıklar içerdiği ileri sürülmektedir<sup>191</sup>.

Transpozisyon ya da transpoze etme süreci ise bir yönetsel uygulamanın bir sosyal bağlama taşınırken belirli unsurlarının aktarılıp diğerlerinin etkin ya da uygun olmama gerekçesiyle aktarılmaması, bunların yerine yeni ve farklı unsurların eklenmesi olarak açıklanabilmektedir<sup>192</sup>. Böylece transpozisyon süreci sonucunda ilgili uygulama potansiyel kullanıcıları tarafından dirençle karşılanmadan kabul görebilecek ve meşru kabul edilebilecektir. Bu noktada ilgili örgütsel uygulama, belirli aktörlerce modifiye edilerek yani tercüme edilerek ve/veya var olan örgütsel uygulamalarla birleştirilerek aktarıldığı bağlama özgü yeni bir forma kavuşuyor ise inovasyon olarak kabul edilecektir. Bu anlamda transpozisyon süreci, tercüme sürecini de içinde barındırmaktadır. Yönetim bilgisinin aktarıldığı bağlamda tamamıyla yeni bir forma tercüme edilmiş ise inovasyon olarak kabul edilebilecektir. Yani, yönetim bilgisine veya yönetsel uygulamaya taşındığı bağlamda eskisinden farklı ve yeni bir kimlik yaratılmış ise bu durum söz konusu yönetim bilgisinin inovasyon niteliği kazanmasına veya inovasyon kaynağı olarak değerlendirilmesine neden olabilmektedir<sup>193</sup>.

Bu noktada Boxenbaum ve Battalina(2005), yönetsel uygulamalara inovasyon niteliği kazandıran temel unsurun kendileriyle ilişkilendirilen farklı kurumsal mantıklar olduğunu belirtmektedirler. Daha açık bir ifade ile ilgili yönetsel uygulama aktarıldığı bağlamda daha önce kendisi ile ilişkilendirilmeyen bir kurumsal mantıkla ilişkilendirilerek uygulamaya konduğunda transpozisyon gerçekleşmektedir. Bu anlamda

---

<sup>190</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s.226-227.

<sup>191</sup> Mehmet Erçek, “Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye’deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 4, sayı 2, 2004, s.135.

<sup>192</sup> Boxenbaum ve Battalina, agm, s.356.

<sup>193</sup> Boxenbaum ve Battalina, agm, s.356.

alan, örgüt ve birey olmak üzere üç farklı düzey transpozisyon süreci üzerinde etkili olabilmektedir. Alan düzeyinde aktarımın gerçekleştiği zaman ve mekândaki bağlamsal koşullar değerlendirilmektedir. Bu kapsamda alanda, aktarılan yönetsel uygulamaya ilişkin majör bir problem veya kriz var olması transpozisyonu etkileyebilmektedir. Örgüt düzeyinde ise ilgili yönetsel uygulamanın içselleştirilmeye çalışılması ve alışlagelmiş örgütsel düzenin sürdürülebilmesi transpozisyon sürecini şekillendirebilmektedir. Son olarak, yönetim bilgisinin bağlamlar arasında aktarılmasında aktif rol oynayan bireylerin motivasyonları, yetenekleri ve bakış açıları da transpozisyon sürecinde belirleyici olabilmektedir<sup>194</sup>.

### 3.2.2. Yönetim Bilgisinin Benimsenme Düzeyinin Farklılaşması

Tolbert ve Zucker (1996) bir yapının benimsenmesini kurumsallaşma süreci üzerinden açıklamaktadırlar. Kurumsallaşma süreci alışma, nesnelleştirme ve çökme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Alışma aşaması bir yapının örgütün süreçlerine formal olarak girmesi anlamına gelmektedir. Ön-kurumsallaşma(pre-institutionalization) olarak adlandırılan bu aşamada ilgili yapıya ilişkin bilgi düzeyi sınırlıdır ve az sayıda benimseyen vardır. Nesnelleştirme aşaması alışma sürecinden sonra ortaya çıkan daha karmaşık ve yoğun bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu aşama, yapıya ilişkin ortak bir anlayışın gelişmeye ve yapınının normatif kabul kazanmaya başladığı aşamadır. Ancak, henüz kısa bir geçmişi vardır ve kalıcı bir kimlik kazanmamıştır. Bu aşamada yapı, yarı-kurumsallaşmış(semi-institutionalization) kabul edilmektedir. Son aşamada ise yapı, “etkili ve gerekli” kabul edilerek devamlılığı ve aksi sorgulanmaz bir kimlik kazanmaktadır. Artık genel olarak kabul görmüş ve yaygınlaşmıştır ki bu aşama tam kurumsallaşma(full institutionalization) olarak ifade edilmektedir<sup>195</sup>.

Bu bakış açısının yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların yayılımı sürecine adapte edilmesi, ilgili uygulamanın aktarıldığı bağlamda ve alıcı birimde ne şekilde ve hangi düzeyde benimsendiğini açıklamayı mümkün kılmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere çokuluslu örgütün merkezinden bağlı birim(ler)e aktarılan bir uygulamanın,

<sup>194</sup> Boxenbaum ve Battalina, agm, s. 376.

<sup>195</sup> Pamela S. Tolbert ve Lynn G. Zucker, “The institutionalization of institutional theory” , In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, ss. 175-190,. London: SAGE, 1996, s.181-184.

aktarıldığı kurumsal bağlamın düzenleyici, bilişsel ve normatif unsurları ile uyumlu olmadığı ve desteklenmediği koşulda belirsiz olarak algılanması söz konusu olabilecektir.

Örneğin çokuluslu örgütün bağlı biriminde çalışanların uygulama hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve zihinlerinde ilgili bilişsel kategorilerin gelişmemiş olması uygulamanın doğru şekilde değerlendirilmesine imkân vermediği için etkinliğinin ve gerekliliğinin sorgulanmasına neden olabilecektir. Benzer şekilde uygulamaya ilişkin normatif kabullerin yerleşmemiş olması da çalışanların kendi değer yargıları ve inançları ile uyumlu olmadığı gerekçesiyle -ana örgütte tam tersi olsa dahi- uygulamanın şüpheli duruma düşmesine yol açabilecektir. Bu durumda ilgili uygulama, ‘bağlı örgütün yerel bağlamından uzak’ olarak nitelendirilebilecek ve hatta geçici bir yönetim modası olarak değerlendirilebilecektir<sup>196</sup>.

Bu noktada yukarıda açıklandığı üzere kurumsal kuram, örgütlerin kendilerine dayatılan uygulamalar konusunda yüksek derecede belirsizlik olduğu ya da uygulamaya değer atfedilmediği durumlarda örgütlerin bu baskılara verdikleri cevapların başka bir deyişle bu uygulamaları benimseme düzeylerinin de farklılaşacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, kurumsal bağlamla uyumluluk derecesine göre bir uygulamanın çokuluslu örgütün merkezinde ve bağlı birimlerinde benimsenme düzeyleri farklılaşabilecektir<sup>197</sup>.

Bu anlamda Kostova ve Roth (2002), Tolbert ve Zucker(1996)’ın çalışmasından hareketle, örgütlerin yönetsel uygulamaları benimseme düzeylerini davranışsal bileşen olan uygulamaya koyma(implementation) ve tutumsal bileşen olan içselleştirme(internalization) olmak üzere ikili bir tipoloji üzerinden incelemektedirler. Yönetim bilgisinin uygulamaya konması transfer edilen yönetsel uygulamaya ilişkin örgüt içinde asgaride gerekli olan aksiyonların gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle bu durum, uygulamanın formel olarak örgütün yapı ve süreçlerine dahil edilmesi olarak açıklanmaktadır<sup>198</sup>. Bu noktada aktarılan yönetsel uygulamanın örgüt içinde uygulamaya konduğuna dair gözlenebilir davranışlar oluşmaktadır. Örneğin, örgüt üyelerince, uygulamaya ilişkin genel kurallar çerçevesinde gerekli prosedürler yerine getirilerek dışsal ve nesnel olarak uygun davranışlar

---

<sup>196</sup> Kostova ve Roth, agm, s.220.

<sup>197</sup> Kostova ve Roth, agm, s.217.

<sup>198</sup> Kostova ve Roth, agm, s.217.

gösterilmektedir. Bu anlamda uygulamaya konma bileşeni örgüt üyelerinin yönetsel uygulamaya ilişkin genel ilke ve kurallara ne derece uyumlu şekilde davranış gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada vurgulanan nokta, davranışsal olarak örgüt üyelerinin uygulamaya ilişkin olması gereken eylemleri gerçekleştiriyor olduklarıdır<sup>199</sup>.

Uygulamanın içselleştirilmesi ise ancak örgüt üyeleri tutumsal olarak uygulamaya değer atfettiklerinde ve uygulamaya bağlılık geliştirdiklerinde gerçekleşmektedir. Bu anlamda içselleştirme, örgüt üyeleri uygulamaya sembolik anlam yüklediklerinde gerçekleşmektedir<sup>200</sup>. Bir yönetsel uygulamanın benimsenmesi ile ilgili olarak örgüt üyelerinin ilgili uygulamanın değerine ilişkin olumlu algıları önemli kabul edilmektedir. Çünkü örgüt üyelerinin uygulamayla ilgili olumlu algıları ve pozitif değerlendirmeleri uygulamanın benimsenmesini kolaylaştırdığı gibi uygulamanın örgüt içindeki devamlılığı ve kalıcılığı üzerinde de etkili olmaktadır<sup>201</sup>. Kostova ve Roth(2002) 'a göre, bilginin içselleştirilmesi aşaması, ilgili uygulamanın örgüt üyeleri tarafından kabul edildiğini, onaylandığını ve örgütsel kimliğin bir parçası olmasına izin verildiğini göstermektedir. Bu aşama uygulamaya tüm örgüt üyelerince benzer şekilde değer atfedildiği ve dışsal bir kontrol mekanizmasına gerek duyulmadan uygulamanın tekrarlanır ve sorgulanmaz bir nitelik kazandığı aşamadır<sup>202</sup>. Bir uygulamanın örgüt üyelerince içselleştirilmesi, formel olarak uygulamaya konmasından daha etkili şekilde ve gerçek anlamda benimsendiğini göstermektedir. Bu durum, örgüt üyelerinin davranışlarının ötesinde tutumlarına yansımakta ve daha derin bir benimseme düzeyine işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda uygulamanın örgüt içindeki kurumsallaşma düzeyinin de göstergesi olarak kabul edilmektedir<sup>203</sup>.

Kostova ve Roth(2002) uygulamaya koyma ve içselleştirme bileşenleri üzerinden yönetsel uygulamaların benimsenme düzeylerine ilişkin dörtlü bir tipoloji oluşturmuşlardır. Buna göre; uygulamaya koyma ve içselleştirme düzeylerinin düşük

---

<sup>199</sup> Kostova ve Roth, agm, s.217.

<sup>200</sup> Kostova ve Roth, agm, s.217.

<sup>201</sup> Tolbert ve Zucker, agm, s.177.

<sup>202</sup> Lynn.G., Zucker, "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review*, 42(5), 1977, 726-743, s728.

<sup>203</sup> Kostova ve Roth, agm, s.217.



veya yüksek olmasının, uygulamaların aktif, minimal, uzlaşma veya törensel benimseme gibi sonuçları olacaktır<sup>204</sup>. Tablo 1 bu dörtlü tipolojiyi özetlemektedir.

**Tablo 1: Uygulamaların Benimsenme Paternleri**

**Uygulamaya Koyma Düzeyi**

<b>İçselleştirme Düzeyi</b>	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
	<i>Düşük</i>	Törensel Benimseme
<i>Yüksek</i>	Aktif Benimseme	Uzlaşarak Benimseme

**Kaynak:** Kostova ve Roth(2002)'den uyarlanmıştır.

Bu bağlamda Kostova ve Roth(2002), bir yönetsel uygulamanın hem biçimsel olarak faaliyete geçirilme düzeyinin hem de çalışanlar tarafından uygulamaya değer atfedilme düzeyinin yüksek olduğu durumda, ilgili uygulamanın aktif şekilde benimseneceğini ifade etmektedirler. Aktif benimseme durumunda, bağlı birimde uygulama normatif ve bilişsel unsurlar tarafından desteklenmekte ve etkinliğine inanılmaktadır. Bunun tam aksi olan uygulamaya koyma ve içselleştirme düzeylerinin düşük olduğu durumu ise yazarlar, minimal benimseme olarak tanımlamaktadırlar. Minimal benimseme, uygulamanın normatif ve bilişsel olarak en az hatta hiç desteklenmediği durumu ifade etmektedir. Uzlaşarak benimseme ise içselleştirme düzeyinin yüksek, uygulamaya koyma düzeyinin düşük olduğu durumu yansıtmaktadır. Burada, uygulamanın etkinliğine inanılması söz konusudur ancak uygulama etkin şekilde faaliyete geçirilememiştir. Son benimseme biçimi ise kurumsal kuramda sıkça vurgulanan törensel benimsemedir. Kostova ve Roth(2002)'ye göre törensel benimseme yüksek uygulamaya koyma düzeyinin düşük içselleştirme düzeyine eşlik ettiği durumda ortaya çıkmaktadır. Konu içindeki önemi nedeniyle törensel benimseme aşağıda daha detaylı şekilde incelenmektedir.

<sup>204</sup> Kostova ve Roth, agm, s.229.

Kurumsal kuram, törensel benimsemenin, kurumsal çevreden gelen baskıların bir uygulamanın benimsenmesini gerektirdiği ancak uygulamaya ilişkin yüksek derecede belirsizlik olduğu ve/veya örgüt için gerekli olmadığı düşüncesinin hâkim olduğunda durumlarda ortaya çıktığını savunmaktadır. Yani örgütler, belirsizlik durumlarında ya da bir faaliyetin gerekliliğine inanmadıklarında, formel yapıları ile fiili aktiviteleri, devam eden rutinleri arasında gevşek bağlar oluşturarak “ayrı tutma (decoupling)” davranışı gösterebilmektedirler. Meyer ve Rowan(1977)’a göre, ayrı tutma davranışı örgüt düzeyinde iki probleme cevap üretmektedir. Bu anlamda benimsenen uygulama, verimlilik ile ilgili teknik unsurlara çatışıyor gibi algılandığında ya da örgüt çatışan kurumsal baskılara uyum göstermek durumunda kaldığında meşruiyet kazanma ve/veya koruma gerekçesiyle ayrı tutma davranışını gösterebilmektedir.

Bu durumda törensel benimseme; örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevrenin zorlayıcı, normatif ve öykünmecî baskıları karşısında, teknik verimliliklerini düşürse dahi, meşruiyet kazanma amacıyla yeni bir uygulamayı benimsemelerini ifade etmektedir<sup>205</sup>. Bu benimseme biçiminde örgütler, bir yandan mit haline gelmiş uygulamayı benimsemiş görünüp meşruiyet kazanmakta, diğer yandan ise bu uygulamayı mevcut uygulamalarından ayrı tutularak teknik verimlilik ve kurumsal meşruiyet ikilemini çözmeye çalışmaktadırlar<sup>206</sup>.

Elsbach ve Sutton (1992) da örgütlerin henüz meşruiyet kazanmamış örgütsel uygulamaları benimsemek durumunda kaldıklarında bu yolu tercih ettiklerini belirtmektedirler<sup>207</sup>. Lozeau et al. (2002) da törensel benimsemenin, genellikle bir uygulamanın yayılımının zorlayıcı baskı aracılığı ile sağlanmaya çalışıldığı durumlarda, uygulamanın diğer örgütsel uygulamalardan ayrı tutularak gerçekleştiğini vurgulamaktadırlar<sup>208</sup>. Kostova ve Roth (2002) da benzer şekilde bir örgütün bir uygulamayı benimsemesi yönünde güçlü zorlayıcı baskıya maruz kalması durumunda bu

---

<sup>205</sup> Meyer ve Rowan, agm, s. 340-341.

<sup>206</sup> Meyer ve Rowan, agm, s. 356-357.

<sup>207</sup> Kimberly D. Elsbach Robert L Sutton, “Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage Of Institutional And Impression Management Theories”, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 4.700.

<sup>208</sup> Daniel Lozeau, Ann Langley, ve Jean-Louis Denis,. The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relations*, 55, 2002, s. 540.

uygulamayı diğer uygulamalardan ayrı tutarak törensel olarak benimseyeceğini vurgulamaktadır<sup>209</sup>.

Bu anlamda törensel benimseme, bir uygulamanın örgütün yapı ve süreçlerine etkin şekilde dâhil edilmeden ve örgüt içinde hali hazırda var olan uygulamalarla bütünleştirilmeden yüzeysel bir şekilde benimsendiği durumları yansıtmaktadır. Bu durumda uygulama, örgüt üyeleri tarafından gerçek anlamda gerekliliğine ve etkinliğine inanılmaksızın, uygulamaya ilişkin pozitif tutum geliştirmeksizin ve değer atfedilmeksizin şekilsel olarak benimsenmektedir.

Bu noktadan hareketle törensel benimsemenin genellikle kurumsal çevrenin bilişsel ve normatif unsurlarınca çok fazla desteklenmeyen yönetsel uygulamalar için gerçekleşmesi beklenmektedir. Örgüt üyeleri tarafından uygulamaya ilişkin yeteri kadar bilgi sahibi olunmadığı ve ilgili bilişsel kategorilerin oluşmadığı durumlarda uygulamaya ilişkin bir belirsizlik oluşabilecektir. Bu ise ilgili uygulamanın şüpheli duruma düşmesine neden olabilecektir<sup>210</sup>. Bu durum, aynı zamanda koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere benimsenen bir yönetim modasını (Abrahamson, 1996) çağrıştırmaktadır.

Kostova ve Roth(2002), törensel benimse kavramını nispeten yüksek düzeyde uygulamaya konmasına eşlik eden düşük içselleştirme bir düzeyi ile açıklamaktadırlar. Bu durum uygulamanın örgüt içinde formel olarak hayata geçirildiği ancak örgüt üyelerince uygulamaya değer atfedilmediği ve bağlılık geliştirilmediği durumda ortaya çıkmaktadır<sup>211</sup>. Benzer şekilde Björkman ve Lervik(2007) de yeni uygulamanın örgüt içinde var olan uygulamalara ve yönetsel süreçlere entegre edilmediğinde törensel şekilde benimseniyor olduğunu belirtmektedirler. Başka bir deyişle, yeni uygulamanın entegrasyon düzeyi ne kadar yüksek olursa törensel benimsenme düzeyi de o kadar düşük olacaktır<sup>212</sup>.

---

<sup>209</sup> Kostova ve Roth, agm, s. 220.

<sup>210</sup> Kostova ve Roth, agm, 220.

<sup>211</sup> Kostova ve Roth, agm, 220.

<sup>212</sup> Ingmar Björkman ve Jon E. Lervik, "Transferring HR Practices Within Multinational Corporations", *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No. 4, 2007, s.323.

## İKİNCİ BÖLÜM

### FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu tez çalışması yönetim bilgisinin yayılımını farklılıkların yönetimi uygulamalar üzerinden incelemektedir. Bu kapsamda, bu bölüm içinde farklılıkların yönetimi anlayışına yer verilerek farklılık kavramının nasıl tanımlandığı, temel farklılık boyutlarının neler olduğu, farklılıkların yönetimi anlayışının nasıl ortaya ve çıktığı ne ifade ettiği gibi konular üzerinde durulacaktır. Bununla birlikte farklı ülkelerde farklılıkların yönetimi anlayışının yayılımının incelendiği çalışmaların bulgularına yer verilerek transfer süreci incelenmeye çalışılacaktır.

#### 1. Farklılık Kavramı ve Farklılık Boyutları

Son yıllarda işgücün demografik yapısının değişmekte olduğunu vurgulayan yayımlar ile birlikte dikkat çeken bir kavram olmasına rağmen, “farklılık” bilim dünyası için yeni bir kavram değildir. Son 40 yıl içinde cinsiyet, yaş, ırk, eğitim, kişisel özellikler vb. gibi farklılıkların grup süreçleri üzerindeki etkileri sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi, eğitim, iletişim ve davranış gibi pek çok alanda araştırılmıştır ve araştırılmaya devam etmektedir. Farklılık kavramı psikoloji ve sosyoloji gibi alanlarda daha çok bireysel düzeyde vurgulanırken yönetim biliminin farklılıklara bakış açısı bazı yönlerden değişmektedir. Yönetim bilimi farklılıkları örgüt içinde ele almakta ve farklılıkların örgüt içindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda yapılan farklılık tanımlarında demografik özellikler, dezavantajlı grupların konumu, bireylerin örgüt içinde güç sahihi olma veya olmama durumları gibi farklı unsurların ön plana çıkartıldığı ve vurgulandığı görülmektedir. Bununla birlikte farklılık kavramının henüz gelişim ve değişim sürecinde olduğu kabul edilmektedir<sup>213</sup>.

---

<sup>213</sup> Patriaca A. Kreitz, “Best practices for managing organisational diversity”, *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 34, Issue 2, 2008, ss.101–120, s. 101-102.

Thomas (1991), bireysel düzeyde farklılık kavramını bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan kişiye özgü içsel ve dışsal özellikler olarak ifade etmektedir<sup>214</sup>. Buna göre farklılık tanımı; yaş, kişisel geçmiş / alt yapı (background), kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel yönelim, coğrafik köken, yönetimde olma / olmama durumu gibi nitelikler üzerinden yapılabilmektedir. Williams ve O'Reilly(1998)'ye göre ise farklılık; bir insanın bireysel farklılıklarını ortaya çıkarmak için kullanılan herhangi bir özellik olarak ifade edilmektedir<sup>215</sup>. Farklılıklar grup düzeyinde ele alan McGrath, Berdahl ve Arrow (1995) ise farklılık kavramını “grup üyeleri arasındaki demografik farklılıklara işaret eden özellikler” şeklinde tanımlamaktadırlar<sup>216</sup>. Cox (1993) ise farklılıkları “sosyal bir sistem içinde kültürel açıdan farklı bir gruba üye olan insanların temsil edilmesi” olarak açıklamaktadır<sup>217</sup>. Hubbard (2004) ise farklılıkları örgütü göz önüne alarak tanımlamaktadır. Bu anlamda farklılıklar, örgüt içindeki “karışım” olarak nitelendirilebilir. Bu tanıma göre farklılıklar; örgütün cevap vermek zorunda olduğu ve bireylerin hem benzerliklerini hem de farklı özelliklerini içeren bir mozaiktir<sup>218</sup>.

Farklılık kavramı tanımlanırken kavramın kendi içindeki çeşitliğinin ortaya koyulabilmesi için literatürde iki yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki farklılıkların tanımlanmasına ve ölçülmesine dayanan “faktör yaklaşımı” iken ikincisi çoğunluk ve azınlık grupların birbirine oranına dayanan “oranlar yaklaşımı”dır.

Faktör yaklaşımı kapsamında farklılıkların boyutları ile ilgili en temel kategorizasyonun birincil ve ikincil farklılık boyutları olarak yapıldığı gözlenmektedir. Buna göre birincil farklılık boyutları *cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, zihinsel ve fiziksel yeterlilikler ve cinsel yönelim* olarak kabul edilmektedir. Bu altı farklılık boyutu temel

---

<sup>214</sup> R. Roosevelt Thomas, “*Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*”, Amacom, New York: American Management Association, United State of America, 1991, s.3.

<sup>215</sup> Katherine Phillips Williams ve Charles A O'Reilly, “Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research”, *Research in Organizational Behavior* 20, 1998, s.77-78.

<sup>216</sup> Joseph E. McGrath, Jennifer L. Berdahl ve Holly Arrow, Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson and M. M. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a changing Workplace*, ss.17-45, Washington, DC: American Psychological Association, 1995, s. 17.

<sup>217</sup> Taylor. H., Jr Cox, “*Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*”, San Francisco: Berrett-Koehler, 1993, s.3

<sup>218</sup> Edwards E. Hubbard, “*The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*”, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. “2004, p. 27-28.

farklılıklar olarak kabul edilmektedir. Bu kabulün temel dayanağı, söz konusu farklılık boyutlarının bireylerin erken dönem sosyalizasyon süreci ile doğrudan ilişkili olması olarak açıklanmaktadır. Buna göre, bu altı boyut bireylerin hayatlarının her aşamasında sürekli ve güçlü etkiler yaratmakta ve kimlik kavramının temelini oluşturmaktadır. Hubbard(2004)'e göre her birey en azından bu altı boyuta ilişkin özellikler taşımaktadır ve bu özellikler bireyin hayatı ne şekilde deneyimlediği konusunda belirleyici olmaktadır<sup>219</sup>.

İkincil olarak nitelendirilen farklılıklar ise bireylerin değerleri, beklentileri, çabaları ve deneyimleri ile şekillenen özellikleri ifade etmektedir. Bu açıdan ikincil boyuttaki farklılıklar bireylerin tercihleri sonucunda elde edilebilir, kazanılabilir ve kontrol edilebilir olma özelliği taşımaktadır. Ayrıca bireyler koşullara göre bu grupta nitelenen özellikleri değiştirebilir, bunlardan vazgeçebilir ya da bunları kaybedebilirler. Dolayısıyla bu özellikler, birincil boyuttakiler gibi süreklilik arz etmemektedirler. Bununla birlikte, bireylerin birincil boyuttaki farklılıklara kıyasla ikincil boyuttaki farklılıklarla daha fazla ilgilendikleri ileri sürülmektedir. Hubbard (2004), ikincil boyuttaki farklılıkları *eğitim, gelir düzeyi, iş deneyimi, çalışma tarzı, iletişim tarzı, örgüt içindeki kademe, coğrafi konum, ailevi durum, ana dil ve din* olarak ifade etmektedir<sup>220</sup>. Hubbard (2004)'a göre, ikincil boyuttaki farklılıklarla bireylerin hayatlarındaki olaylar arasında güçlü ilişkiler vardır. Örneğin, bireyin aldığı eğitim ile çalıştığı örgüt içinde geldiği konum birbiriyle ilişkilidir. Birincil farklılık boyutları (bazı koşullarda cinsel yönelim boyutu hariç tutulmaktadır) fiziksel olarak fark edilebilen özellikleri kapsamaktadır. İkincil boyutlar ise ilk anda fark edilemeyen boyutları içermektedir. Örneğin bireyler, diğer bireylere ikincil farklılık boyutlarına ilişkin bilgi vermek istemeyebilir ve/veya kısıtlı bilgi vermeyi tercih edebilirler. Ancak, bir bireyin gerçekte "kim olduğu" sorusunun yanıtı birincil ve ikincil farklılık boyutlarının anlaşılması ile mümkün olabilmektedir. Buna göre söz konusu boyutların kapsadığı özellikler bireyleri eşsiz, biricik (unique) kılan özelliklerdir<sup>221</sup>.

Literatürde faktör yaklaşımı kapsamında ele alınan bir başka farklılık kavramsallaştırması da gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklara ilişkin kategorizasyon

---

<sup>219</sup> Hubbard, age, p.30.

<sup>220</sup> Hubbard, age, s.30-31.

<sup>221</sup> Hubbard, age, s.32.

üzerinden yapılmaktadır. Bu bağlamda, Milliken ve Martins (1996) farklılıkları; dışarıdan bakıldığında kolaylıkla fark edilebilen yani gözlenebilen farklılıklar ile dışarıdan bakıldığında fark edilemeyen ve dolayısıyla kolayca gözlenemeyen ya da daha az gözlenebilen farklılıklar olarak ikiye ayırmaktadırlar. Buna göre, gözlenebilir farklılık boyutları ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş olarak tanımlanmaktadır<sup>222</sup>. Genellikle gözlenebilen farklılık boyutlarına ilişkin ayrımcılık girişimlerinin yasalar çerçevesinde engellendiği görülmektedir. Gözlenmeyen farklılık boyutları ise bireyler arasındaki sosyal, kültürel ve bilişsel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Buna göre söz konusu farklılıklar; kişilik özellikleri ve sahip olunan değerler, eğitim düzeyi, mesleki geçmiş, sektör deneyimi, örgütsel kıdem, mesleki kıdem olarak sıralanmaktadır<sup>223</sup>. Milliken ve Martins(1996), gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar olarak yapılan kategorizasyonun farklı grup dinamiklerini yansıtmaları açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre, gözlenebilen farklılıklar doğrudan kişisel önyargı ve stereotipler sonucu oluşan tepkilerin belirleyicisi gibi kabul edilmektedir. Litvin (1997), gözlenebilen farklılık boyutlarına fiziksel yeterlilikler ile cinsel yönelim boyutlarını da eklemekte ve böylece gözlenebilir altı temel farklılık boyutu tanımlayarak bunları birincil farklılıklar olarak ifade etmektedir. Litvin (1997)'ye göre gözlenemeyen farklılık boyutları ise eğitim, iş deneyimi, gelir düzeyi, coğrafi konum, medeni durum, askerlik durumu, ebeveyn durumu ve dini inanç boyutlarından oluşmaktadır<sup>224</sup>.

Literatürde farklılıkların faktör yaklaşımı kapsamında yüzeysel seviye ve derin seviye farklılıkların olarak da kategorileştirildiği görülmektedir. Bu ayrıma göre yüzeysel seviyedeki farklılıklar açık, belirgin, biyolojik özelliklerden kaynaklanan ve fiziksel olarak fark edilebilen farklılıklardan oluşmaktadır. Bu bağlamda yüzeysel farklılıklar cinsiyet, yaş ve etnik köken farklılıklarından oluştuğu kabul edilmektedir<sup>225</sup>. Harrison, Price ve Bell(1998)'e göre yüzeysel farklılıklar, genellikle değişmeyen, kolay gözlemlenebilir ve basit yöntemlerle ölçülebilir niteliktedir. Başka bir deyişle, yüzeysel

---

<sup>222</sup> Frances J. Milliken ve Luis L. Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, 1996, s. 405-409.

<sup>223</sup> Milliken ve Martins, agm, p.409-414.

<sup>224</sup> Deborah Litvin, "The Discourse of Diversity: From Biology to Management", *Organizations*, Vol.4, No.2, 1997, s.187.

<sup>225</sup> David A. Harrison, Kenneth H. Price and Myrtle P. Bell, "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion" *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 1998, p.97.

farklılıklar son derece belirgindir. Dolayısıyla bu özellikler yoruma açık değildir ve tüm gözlemcilerin mutabık kaldıkları özelliklerdir. Derin seviyedeki farklılıklar ise bireylerin değerleri, inanışları, tutumları, bilgi ve beceri düzeyleri ile ilişkili farklılıkları ifade etmektedir. Örneğin iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyi gibi iş ile ilişkin tutumlar derin seviye farklılıkları arasında kabul edilmektedir<sup>226</sup>. Bu farklılıkların anlaşılması için sözlü ve/veya sözsüz şekilde karşılıklı iletişime geçilmesi, bireyselleşmiş bir etkileşim ve bilgi paylaşımı olması gerekmektedir. Derin seviye farklılıkları, yüzeysel farklılıkların tersine, değişken niteliğe sahiptir<sup>227</sup>. Bu noktada yüzeysel seviyedeki farklılıkların demografik farklılıkları ifade ederken, derin seviyedeki farklılıklar ise daha çok davranışsal farklılıkları ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Farklılık boyutlarının belirlenmesine yönelik diğer bir yaklaşım olan oranlar yaklaşımı, grup içindeki azınlık/çoğunluk oranını ele almakta ve faktör yaklaşımlarına bir alternatif olarak kabul edilmektedir. Genel olarak Blau (1977)<sup>228</sup> ve Kanter (1977)<sup>229</sup>'in çalışmaları ile şekillenen bu yaklaşım, genel olarak cinsiyet ve etnik köken gibi grup içindeki demografik farklılıklara ve bu farklılıkların grup ilişkilerine olan etkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda barındırdıkları azınlık ve çoğunluk oranlarına göre dört temel gruplandırma yapılmaktadır. İlk grup tek tip olarak adlandırılan gruptur. Bu gruplarda, tüm grup üyeleri aynı özelliklere (örneğin tüm grup üyelerinin erkeklerden oluşması) sahiptir. İkinci grup çarpık grup olarak adlandırılmaktadır. Böyle gruplar, grup üyelerinin %1-%15 kadarının grubun genelinden farklı özelliklere sahip olan azınlıklardan oluştuğu gruplardır. Üçüncü grup meyilli grup olarak adlandırılmaktadır. Bu gruplarda azınlık oranı ise %15-%35 arasındadır. Son olarak dengeli olarak adlandırılan gruplarda ise azınlıkların ve çoğunlukların oranı birbirine yakındır ve gruptaki azınlık oranı % 35 ile %65'lere arasında değişmektedir<sup>230</sup>. Oransal yaklaşım, grup içindeki azınlıkların durumlarını ortaya koymak açısından avantajlı kabul edilmesine rağmen, genellikle cinsiyet ya da etkin köken olmak üzere sadece demografik

---

<sup>226</sup> Harison, Price ve Bell, agm, s.99.

<sup>227</sup> Harison, Price ve Bell, agm, s.99.

<sup>228</sup> Peter M. Blau, *"Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure"*, New York: Free Press, 1977.

<sup>229</sup> Rosa Kanter, *"Men and women of the organization"*, New York: Basic Books. 1977.

<sup>230</sup> Elizabeth Mannix ve Margaret A. Neale, "What Differences Make a Difference?, The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *American Psychological Society*, Volume 6, Number 2, 2005, s.37.



farklılık boyutlarını ele alması sebebiyle yetersiz kabul edilebilmektedir. Faktör yaklaşımları ise, oransal yaklaşımın aksine farklılıkları çok daha geniş bir yelpazede ele alma imkânı sağlamaktadır<sup>231</sup>.

Son dönemlerde, globalleşmenin ve siyasi gelişmelerin etkisiyle artan göçler nedeniyle iş yaşamındaki farklılık kategorilerinin başka bir deyişle farklı kabul edilen grupların arttığı gözlenmektedir. Bu nedenle her ülkede ve toplumda geçerli olabilecek bir farklılık tanımının yapılması da güçleşmektedir. Bu anlamda Mor Barak (2008), farklılığa temel oluşturan özelliklerin antropolojik farklılıklar değil, bireyleri toplumun genelinden -hâkim toplumsal özelliklerden- başka bir deyişle belli sosyal gruplardan ayrı kılan özellikler olduğunu ileri sürmektedir<sup>232</sup>.

Linnehan ve Kodrad (1999)'ın belirttiği üzere, farklı ülkelerde ve toplumlarda yapılan farklılık tanımının, sosyal, politik ve tarihsel olarak süregelen ve kurumsallaşmış olan problemleri vurgulaması önemlidir<sup>233</sup>. Bu açıdan Mor Barak (2008) da, iş yaşamında farklılık kategorilerinin farklı ülkelerde ve kültürlerde değişkenlik göstereceğini ileri sürmektedir. Başka bir deyişle bir özellik bir ülkede bireyin iş yaşamını pozitif etkilerken başka bir ülkede negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin batı toplumlarında yeni ve orijinal fikirlere sahip olma potansiyelleri, teknolojiye ayak uydurma ve esnek olma becerileri gibi nedenlerle genç çalışanlar tercih edilirken, Asya ülkelerinde ise bilgi ve tecrübe düzeyi önemli olduğu için yaşlı çalışanların tercih edildiği bilinmektedir. Bu bağlamda yaş, bir toplumda dezavantaj olarak kabul edilirken, başka bir toplumda avantaj olarak kabul edilmektedir. Bu durum belli bir kategoride “farklı” olarak kabul edilen grubun da kültürden kültüre değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı ülkelerde geçerli olmayan farklılık kategorileri bazı ülkeler için son derece belirleyici olabilmektedir. Örneğin ülke içindeki bölgesel ayrımlar, sınıf ayrımı, dini eğilimler vb. bazı ülkelerde bireylerin iş yaşamında belirleyici

---

<sup>231</sup> Mannix ve Neale, agm, s.38.

<sup>232</sup> Michàlle Mor Barak, “Social Psychological Perspectives of Workforce Diversity and Inclusion in National and Global Contexts” In R. Patti (Ed). *Handbook of Human Service Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008, s.240.

<sup>233</sup> Frank Linnehan ve Alison M. Konrad, “Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 4, 1999, s. 401.

olabilmektedir<sup>234</sup>. Bu noktada Mor Barak (2008), farklılık tanımının ve benimsenen farklılıktan kategorilerinin her ülkeye ve her topluma göre farklılık gösterebildiğini<sup>235</sup>. Bu noktada hangi bireylerin/grupların “farklı” kabul edildiği ve toplumun genelinden ayrı tutulduğu önem kazanmaktadır.

## 2. Farklılıkların Yönetimi Anlayışı ve Ortaya Çıkışını Destekleyen Gelişmeler

Farklılıkların yönetimi anlayışının öncüsü 1983 yılında Amerikan Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)’nü kuran R. Roosevelt Thomas Jr. olarak kabul edilmektedir. Thomas (1990), farklılıkların yönetimi kavramını, örgütteki farklı işgücünün potansiyelini ortaya çıkaran, bu potansiyele değer vererek örgütün performansını arttıran ve örgüte rekabet avantajı kazandıran bir yönetim felsefesi olarak tanımlamaktadır<sup>236</sup>. Farklılıklara yönetsel açıdan yaklaşan bu anlayış “tüm çalışanların kendi potansiyellerini kullanabilmelerini sağlayacak şekilde yönetilecekleri bir çevre yaratmak” olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi tüm çalışanları kapsayacak bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç olarak kabul edilmektedir<sup>237</sup>.

Farklılıkların yönetimi anlayışının öncülerinden kabul edilen Cox(1993) ise farklılıkların yönetimi kavramını, ‘farklılıkların var olabilecek dezavantajlarını minimize ederken, mümkün olan avantajlarından maksimum düzeye çıkartacak örgüt sistemlerinin ve faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması süreci’ olarak tanımlamaktadır<sup>238</sup>. Bu anlayış, olumlu eylem ve adil istihdam programlarından farklı olarak farklılıkları işletme için bir değer ya da varlık olarak kabul etmektedir. Buradan hareketle, “farklı” çalışanlara sahip olan işletmeler bunu işletmenin yararına kullanabilir ve bu farklılıklardan rekabetçi avantaj elde edebilirler. Bu anlayışa göre, çalışanların sahip olduğu farklılıklardan örgüt

---

<sup>234</sup> Mor Barak, age, s.241.

<sup>235</sup> Mor Barak, age, s.244.

<sup>236</sup> Roosevelt R. Jr., Thomas, “From Affirmative Action to Affirming Diversity”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.2, 1990, s. 112.

<sup>237</sup> Thomas, 1991, age, s. 3.

<sup>238</sup> Cox, age, s.11.

amaçlarına hizmet edecek şekilde yararlanarak, üretken bir iş çevresi oluşturmak mümkündür<sup>239</sup>.

Hubbard (2004) ise farklılıkların yönetimi kavramını ‘örgüt içindeki “karışımı” örgüt performansı üzerinde ölçülebilir bir değişim yaratacak şekilde planlama, organize etme, yönetme ve destekleme süreci’ olarak tanımlamaktadır<sup>240</sup>. Mor Barak(2005) da benzer şekilde farklılıkların yönetimi kavramını, belirli politika ve programlar aracılığıyla örgüt içinde farklı özelliklere sahip tüm çalışanların formel ve informel örgüt yapılarına dahil olabilecekleri bir ortam yaratmak amacıyla gerçekleştirilen gönüllü örgütsel uygulamalar olarak tanımlamaktadır<sup>241</sup>.

Bu anlamda farklılıkların yönetimi; heterojen bir grubun, işe alınması, ücretlendirilmesi, kariyer gelişimleri, eğitim fırsatlarının planlanması ve ödüllendirilmesi gibi temel insan kaynaklarını süreçlerini kapsamaktadır<sup>242</sup>. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi anlayışı, farklı özelliklere sahip bireyleri işe alarak, var olan farklılıkları hem bireye hem de örgüte katkı sağlayacak şekilde değerlendirecek stratejik bir yaklaşımı içermektedir<sup>243</sup>. Böylece, örgüt içindeki tüm bireylerin biçimsel örgütsel uygulamalara dahil olmasını sağlanacaktır. Ancak Gilbert vd. (1999)’a göre bundan fazlası olarak, farklılıkların yönetimi anlayışı bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara dahil olmasını da ifade etmektedir. Bu anlamda Gilbert vd. (1999) farklılıkların yönetimi kavramını; örgüt içindeki tüm bireylerin örgütün formel programlarına ve informel sosyal networklerine dahil olabilmesini sağlayacak gönüllü bir program olarak tanımlamaktadırlar<sup>244</sup>.

Farklılıkların yönetimi anlayışı 1980’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde ortaya çıkmıştır<sup>245</sup>. ABD’nin etnik köken, ırk ve kültür açısından büyük bir

---

<sup>239</sup> Rajvinder Kandola ve Johanna Fullerton, “Diversity in Action: Managing the Mosaic”, The Crombell Press, Great Britain,1994, s.8.

<sup>240</sup> Hubbard, agm, s.27.

<sup>241</sup> Mor Barak, age, s.205.

<sup>242</sup> John M. Ivancevich ve Jacqueline A. Gilbert, “Diversity Management: time for a new approach”, *Public Personnel Management*, Vol 29 (1), s.77.

<sup>243</sup> Eva Boxenbaum, “Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, No. 7, 2006, s.939.

<sup>244</sup> Jacqueline A. Gilbert, Bette Ann Stead ve John M. Ivancevich, “Diversity Management: A New Organizational Paradigm”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, No. 1,1999, s. 61.

<sup>245</sup> John Wrench, “Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU”, Ashgate, Aldershot, 2007, s.13.

çeşitliliğe sahip olmasının bu uygulamaların ABD için bir zorunluluk olarak kabul edilmesine neden olduğu savunulmaktadır<sup>246</sup>. Yakın geçmişte ABD’de bu kabulü destekleyen çeşitli gelişmeler söz konusu olmuştur. Scott(2014), farklılıkların yönetimi anlayışının günümüzde ABD’de yaygınlaşmasıyla; özel sektör ve kamu şirketlerinde yerleşik uygulamalar haline gelmesi, akademik çalışmalara konu olması, iş dergilerinde ve medyada yer alması sonucunda çağın gereği olan modern bir yaklaşım olarak lanse edildiğini ancak konunun tarihsel boyutunun yeterince irdelenmediği vurgulamaktadır<sup>247</sup>. Oysa Scott (2014)’ e göre farklılıkların yönetimi anlayışının ortaya çıkışı ile tarihsel olaylar arasında bağlantı kurulması; geçmişte hangi olayların farklılıkların ortaya çıkmasına neden olduğu, bu olayların günümüze olan etkilerinin neler olduğu, şu an benimsenen yaklaşımların ve uygulamaların gelecekte farklılıklara ilişkin durumu nasıl etkileyebileceği gibi çıkarımlar yapmaya imkân verebilecektir<sup>248</sup>. Aynı zamanda, ABD’nin politik, yasal, sosyo-kültürel ve ekonomik gerçekleri ile şekillenmiş<sup>249</sup> olması nedeniyle farklılıkların yönetimi uygulamalarının yayılımını ve diğer ülkelerde ne şekilde benimsendiğini inceleyebilmek için bu uygulamaların arka planını bilmek gerekmektedir. Bu noktadan hareketle aşağıda ABD’de ortaya çıkan farklılıkların yönetimi uygulamalarının tarihsel süreç içinde ortaya çıkışında etkili olan politik ve yasal gelişmeler ile bunları destekleyen demografik değişimler ve ekonomik gelişmeler açıklanmaya çalışılacaktır.

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının temelinde ABD’de 1950-1960’larda yaşanan siyasi ve yasal gelişmeler olduğu belirtilmektedir. 1950’li yıllar ve sonrasında ABD’deki liberal hareketler, sivil hakları eylemleri ve sosyal protestolar ile 1960’lı yıllarda hızlanan ve siyah-beyaz ayrımcılığı başta olmak üzere her türden ayrımcılığa

---

<sup>246</sup> Ivancevich ve Gilberth, agm, s.76.

<sup>247</sup> Chaunda L. Scott, “ Historical Perspectives for Studying Diversity in the Workforce” in, “Diversity in the Workforce: Current Issues and Emerging Trends” (Eds) Marilyn Y. Byrd- ,Chaunda L. Scott, Routledge, 2014, Newyork, s.6.

<sup>248</sup> Scott, 2014, age, s.7.

<sup>249</sup> Jawad Syed ve Mustafa Ozbilgin, “A relational framework for international transfer of diversity management practices”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, 2009, s.2435.

karşı yürütülen politik hareketlerin farklılıkların yönetimi uygulamalarının ortaya çıkmasına bir zemin oluşturduğu kabul edilmektedir<sup>250</sup>.

Bu kapsamda, özellikle işyerlerinde renkleri, etnik kökenleri, ırkları ve dinleri nedeniyle işe alım, ücret, kariyer gelişimi vb. konularda tarihsel olarak ayrımcılığa maruz kalmış bireylere dönük olarak geliştirilen politikalarla birlikte pozitif ayrımcılık/olumlu eylem (affirmative action) programları gündeme gelmiştir<sup>251</sup>. Pozitif ayrımcılık, geçmişte yapılan ayrımcı uygulamaların üstesinden gelebilmek için gösterilen olumlu çabalar olarak tanımlanmaktadır<sup>252</sup>. Bu uygulamalar, esas olarak geçmişte yapılan ayrımcı uygulamaların bugünkü etkilerini ortadan kaldırmak ve/veya telafi etmek amacıyla tasarlanmıştır. Pozitif ayrımcılık programları kapsamında ilk planda Afrika kökenli Amerikalıların, işe alım, terfi ve ücretleme sorunlarına odaklanılmış ve bu bireylerin işletmelerde daha iyi temsil edilebilmelerini sağlayacak uygulamalara ağırlık verilmiştir<sup>253</sup>. İzleyen yıllarda bu programların kapsamı tüm renk, ırk, etnik köken, din bağlamında ayrımcılığı engelleyecek şekilde değiştirilmiş ve özellikle 1967 tarihli 11375 sayılı kararname ile kadınları kapsayacak şekilde genişletilmiştir<sup>254</sup>.

Bununla birlikte, söz konusu programların zorlayıcı bir mekanizma ile güçlendirilmeye çalışıldığı da gözlenmiştir<sup>255</sup>. Bu bağlamda, şirketlere işe alım kararlarının adil olduğuna dair açıklama yapma, işe alım kararlarını kayıt altına alarak raporlama gibi yükümlülükler verilmiş ve bu yükümlülükleri gerçekleştirmeleri için takvimler oluşturularak denetimleri sağlanmaya çalışılmıştır<sup>256</sup>. Bu bağlamda, pozitif ayrımcılık programları; kota uygulamaları ve sayısal hedeflerle insan kaynakları süreçleri üzerinde bazı düzenlemeler yapmaya odaklanmıştır. Bu noktada söz konusu uygulamalar aracılığı ile işletmelerde karar verici konumda olan bireylerin, işe alma, terfi, ücret gibi konularda karar verme aşamalarında, adayların hepsinin aynı niteliklere sahip oldukları

---

<sup>250</sup> Erin Kelly ve Frank Dobbin, "How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961-1996", *American Behavioral Scientist*, Vol.41, No. 7, 1998, s.974-975.

<sup>251</sup> Scott, 2014, age, p.11-12.

<sup>252</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, agm, s. 239.

<sup>253</sup> David A. Thomas, "Diversity as Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.9, 2004, s.3.

<sup>254</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.962-963.

<sup>255</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.963; Ece Öztan, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 59 Sayı: 1, 2004, s.206-208.

<sup>256</sup> Scott, 2014, age, p.10.

koşullarda, etnik azınlıkların ve kadınların tercih etmeleri istenerek geçmişte yapılan ayrımcılık davranışlarının etkilerinin hafifletilmesi sağlanmaya çalışılmıştır<sup>257</sup>.

Pozitif ayrımcılık programları ile birlikte hem kamu kurumları hem de özel sektör kuruluşları her türlü ayrımcılığın engellenmesi konusunda yasal yükümlülük altına girmiş olduklarından söz konusu programların işlerliğini kontrol etmek amacıyla Adil İstihdam Fırsatları Komisyonu (Equal Employment Opportunities Commission-EEO) adlı bir komisyon kurulmuştur. Bu komisyon kapsamında gerçekleştirilen adil istihdam fırsatları uygulamalarının temelini, 1964 Medeni Haklar Yasasının 7.başlığı oluşturmaktadır<sup>258</sup>. Adil istihdam fırsatı uygulamaları, pozitif ayrımcılık uygulamalarını destekler şekilde işyerinde ırk, cinsiyet, yaş, renk vb. ayrımı yapılmaksızın herkes için adil bir ortam yaratmayı amaçlamakta ve işe alım süreci, eğitim, mesleki gelişim, ücret, ödül ve promosyonlar gibi fırsatlara eşit erişim sağlamayı hedeflemektedir.

Ancak, bu uygulamalar kapsamında ayrımcılık kavramının yeterince açıklamaması, yasal yükümlülük koşullarının neler olduğunun açıkça belirtilmemesi ve sadece belirli gruplara odaklanması gibi sebeplerle özellikle 1961-1971 yılları arasında bu uygulamaların örgütler bünyesinde çok fazla yer bulmadığı ve insan kaynakları pratiklerine yansımaları için fazla yaygınlaşmadıkları görülmüştür<sup>259</sup>. Bu nedenle izleyen dönemlerde (1972 ve sonrası) örgütlere istihdam politikalarının detaylarını ve eşitsizliği yok etmek amacıyla planladıkları faaliyetleri raporlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu raporlama uygulaması dezavantajlı grupların işe alınmaları ve işyerlerinde temsil edilme düzeylerinin geliştirilmesi için hedefleri ve terminleri içerdiği belirtilmektedir<sup>260</sup>. Böylece; kasıtlı ayrımcılık uygulamalarının engellenmesi hedeflenirken aynı zamanda birbirinden farklı olan insan kaynakları uygulamalarının da önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Bu oluşumla, ayrımcılık karşıtı uygulamalar işyerleri için uymaları gereken yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. Uygulanması ve yönetilmesi gereken bu yasal zorunluluğun, olumlu eylem ve adil istihdam fırsatları uygulamalarına ilişkin

---

<sup>257</sup> Rosemary Hays-Thomas, "Why now? The contemporary focus on managing diversity", *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, (Eds)Margaret S. Stockdale veFaye J. Crosby, 2004, s.5.

<sup>258</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, agm, s.62.

<sup>259</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.963; Boxenbaum, agm, s.17.

<sup>260</sup>Sarah Meinert, "Corporate Diversity Management in Multinational Companies in Singapore: Lost in Translation?", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät der Rheinischen-Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn, 2011, p.18.

uzmanlıkların oluşmasına ve bunun bir meslek haline gelmesine neden olduğu ifade edilmektedir<sup>261</sup>. Bu durum işletmelerin örgüt yapıları üzerinde de etkili olmuştur. Bu bağlamda işletmelerin, -söz konusu yükümlülüklerle uyum kriterlerinin kendileri için muğlâk olması nedeniyle- işletme bünyelerinde konuyla ilgili bölümler oluşturmaya ve söz konusu uzmanları istihdam etmeye başladıkları -böylece yeni bir meslek formunun oluştuğu- ve yasal yükümlülüklerini yerine getirmeye; olası ceza ve davalardan kaçınmaya çalıştıkları görülmüştür<sup>262</sup>.

Pozitif ayrımcılık programlarının ve adil istihdam fırsatları uygulamalarının 1972'den 1980'e kadar olan hızlı yayılımının 1980 yılından sonra yavaşladığı gözlenmiştir. Bunun bir nedeni olarak, söz konusu uygulamaların dezavantajlı grupların sayıca arttırılmasına odaklanması nedeniyle -özellikle olumlu eylem programlarının- "kotalarla/sayılarla işe alma" gibi algılanması gösterilmektedir. Bu anlamda hedeflerin tutturulması zorunluluğu, işletmelerin kotaları doldurabilmek için yetkinlik düzeyleri düşük olan bireyleri işe almalarına neden olduğu ileri sürülmüştür. Bununla birlikte, söz konusu uygulamalar kapsamında belli gruplara öncelik tanınırken aslında eşitlik ve tarafsızlık anlayışıyla ters düşülmesi gibi bir durum ortaya çıktığı ve bu durumun ters ayrımcılık kaynağı olarak algılandığı tartışılmıştır<sup>263</sup>. Ters ayrımcılık; "bir grubun üyesine, sadece o grubun üyesi olduğu için diğer insanlara göre daha iyi davranması" olarak tanımlanabilmektedir<sup>264</sup>. İş dünyasında ters ayrımcılık kavramını, belirli gruplarla ilgili karşılaşılan sorunların, bu gruplara ayrımcılık tanınarak çözülmeye çalışılması sonucu genelin gözden kaçırılması olarak ifade etmek mümkündür. Bu noktada; kotalar ve oranlar benzeri sayısal gerekliliklere dayanan yaptırımlar aracılığıyla belli gruplara ayrımcılık tanınmasının ters ayrımcılığı güçlendirdiği kabul edilmektedir. Bu açıdan ters

---

<sup>261</sup> Stella Nkomo ve Jenny M.Hoobler, "A Historical Perspective on Diversity Ideologies in United States: Reflections on Human Resource Management Research and Practice", *Human Resource Management Review*, Volume 24, Issue 3, 2014, s.250.

<sup>262</sup> Frank Dobbin ve Alexandra Kalev, "The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs", in *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, Edited by QM Roberson, New York: Oxford University Press, 2013, s.260.

<sup>263</sup> Meinert, age, s.18.

<sup>264</sup> Robert A. Baron ve Donn R. Byrne, "Social Psychology", Allyn and Bacon, 9th Edition, Boston, 2000, s.217.

ayrımcılık; başlangıçta ayrıcalıklı ve baskın grupta yer aldığı kabul edilen bireylerin bir süre sonra ayrımcılığa maruz kalmalarına neden olmaktadır<sup>265</sup>.

Pozitif ayrımcılık programlarının ve adil istihdam fırsatları uygulamalarının yayılımındaki yavaşlamanın diğer bir nedeni olarak politik ve yasal açıdan yeterince desteklenmemeleri gösterilmiştir. Özellikle 1980 kampanyasında Reagan Hükümetinin söz konusu uygulamalara destek vermemesinin söz konusu programların işlerliği ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilediği öne sürülmüştür. Reagan döneminde özellikle siyahlara özel haklar sağlayan söz konusu uygulamaların beyazlara karşı ters ayrımcılık kaynağı olarak lanse edilmesi nedeniyle eskiye kıyasla daha az desteklediği ve yasal bir gereklilik olmaktan uzaklaştığı belirtilmiştir. Bu dönemde kotalar ve oranlar gibi sayısal gerekliliklere dayanan idari yaptırımları kısıtlayan Reagan'ın, olumlu eylem ve adil istihdam fırsatları sistemlerinin devamlılığını kısıtlayan bir yaklaşım içinde olduğu kabul edilmiştir<sup>266</sup>. Bu noktada söz konusu politik gelişmelerin varlıkları ayrımcılık karşıtı uygulamaların sürmesine bağlı olan olumlu eylem ve adil istihdam fırsatları uzmanları tarafından bir tehdit olarak algılandığı ileri sürülmektedir<sup>267</sup>. Bunun sonucunda; bu durumu aşmak için olumlu eylem ve adil istihdam fırsatları uzmanlarının hem sistemlerin işlerliğini sürdürmek hem de mesleklerini ve profesyonel kimliklerini koruyabilmek adına söz konusu programları verimlilik/etkinlik çerçevesinde yeniden teorize ettikleri ifade edilmektedir. Pozitif ayrımcılık ve adil istihdam fırsatları programlarının yeni söylemi, olumlu eylem ve adil istihdam programlarıyla politik ve yasal açıdan ilişkili ancak farklı olarak "*farklı insan kaynağını işletmeye çekmek*" şeklinde stratejik argümanlar içermektedir<sup>268</sup>. Bu yeni söylem ile birlikte söz konusu programların odağı yasal gerekliliklere uyum sağlamaktan çeşitlenenden işgücü ve müşteri profilinden yararlanmaya kaymıştır. Yeni söylemle birlikte bu programlar tüm işgücünden yararlanmayı sağlayan olmazsa olmaz bir araç gibi gösterilmiştir. Böylece söz konusu programlar, örgütlerin farklı çalışanlar tarafından geliştirilen yeni ve yaratıcı fikirler, düşünceler, perspektiflerden yararlanacakları bir iş stratejisine dönüştürülmüştür. Zaman

---

<sup>265</sup> Von C. W. Bergen, Berlow Soper ve Terasa Foster, "Unintended negative effects of diversity management", *Public Personnel Management*, 31(2), 2002, s. 243.

<sup>266</sup> Dobbin ve Kaley, agm, s.265; Kelly ve Dobbin, agm, s.96.

<sup>267</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.970.

<sup>268</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.970-971.



içinde bu yeni anlayışın, insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına yerleşmeye başladığı görülmüştür<sup>269</sup>.

Sonraki dönemde G. Bush ve W.Clinton'dan gelen sınırlı desteğin, özellikle pozitif ayrımcılık programları için tasarlanan yasal zeminin ortadan kalkmasıyla birlikte söz konusu programlarda yaşanan söylem değişikliğini hızlandırdığı ve güçlendirdiği belirtilmektedir<sup>270</sup>. Bu açıdan, eşitsizlikle mücadele edebilmek adına; olumlu eylem programları ve adil istihdam fırsatları uygulamaları kapsamında politik argümanlarla empoze edilen farklılıkların, bu yeni anlayışta stratejik argümanlarla empoze edildiğini söylemek mümkündür. Bu noktada, “*farklı insan kaynağını işletmeye çekme*” söyleminin; farklı bireylere potansiyellerini ortaya koyma fırsatı vererek rekabet avantajı elde etme şeklinde ifade edilmeye başlandığı ve bu anlayışın “*farklılıkların yönetimi / yönetilmesi*” olarak adlandırıldığı görülmektedir. Yeniden teorize etme sürecinde, söz konusu programlara danışmanlar ve uygulamacılar gibi belirli aktörlerce bilişsel ve normatif meşruiyet kazandırılmasının, bu yeni anlayışın ABD'nin iş çevrelerinde kurumsallaşmasında önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir<sup>271</sup>.

Yeniden teorize etme süreci temel olarak; bir problemin tanımlanması (işgücünün farklılaşması), bu problemin meşrulaştırılması (farklı işgücünden stratejik avantaj elde etme) ve bu meşrulaştırmanın problemin çözümüne olan katkısının vurgulanması (farklılıkların iyi yönetilmesiyle birlikte çalışanların örgüte daha çok katkı sağlamaları ve verimliliklerinin artması) gibi unsurlar içermektedir<sup>272</sup>. Farklılıkların yönetimi anlayışı bağlamında, yeniden teorize etme sürecinin işletmelerde hâlihazırda istihdam edilen olumlu eylem ve adil istihdam fırsatları uzmanları tarafından hızlandırıldığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu uzmanlar, bu uzmanların profesyonel networkleri, danışmanlar, dernekler, popüler iş dergileri ve medya gibi aktörler de farklılıkların yönetimi uygulamalarını hem teorik hem de uygulama boyutu ile desteklemişler ve yayılımın taşıyıcıları olarak sürece katkıda bulunmuşlardır<sup>273</sup>.

---

<sup>269</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.970-971.

<sup>270</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.971.

<sup>271</sup> Meinert, age, p.20.

<sup>272</sup> David Strang ve John W. Meyer, “Institutional conditions for diffusion”, *Theory and Society*, 1993, Vol. 22, s.499.

<sup>273</sup> Meinert, age, s.20.

Söz konusu yeniden teorize etme sürecinde Thomas(1990) tarafından oluşturulan retorik öne çıkmıştır. Thomas(1990), farklılıkların yönetilmesini bir işletmecilik sorunsalı (business case) olarak tanımlamış ve şöyle açıklamıştır; *“farklılıkları yönetmek birçok işletme için yasal ya da ahlaki bir zorunluluk olabilir ancak yeterli değildir çünkü bizzat işin bugünkü rekabet koşullarıyla ilgili bir şey içermemektedir ve dolayısıyla bu gerekçeler uzun süreli motivasyon sağlayamaz ve hiçbiri farklılıkları rekabet kaynağı olarak görmez”*<sup>274</sup>. Bu anlamda işletmecilik sorunsalı, farklı bireylerin işletmede var olmalarını ayrımcılığın hem yasal hem de ahlaki açıdan yanlış olmasından daha fazlası olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan, farklılıkların yönetimi uygulamaları, olumlu eylem ve adil istihdam programlarından söylem olarak ayrılmaktadır. Bu söylem başta adil istihdam fırsatları ve pozitif ayrımcılık uzmanları insan kaynakları yöneticileri, yönetim danışmanları, akademisyenler, medya, sivil toplum kuruluşlar ile XEROX, MERCK, Procter&Gamble gibi şirketler ve Strategic Human Resource Management (SHRM) gibi örgütler tarafından da desteklenerek şirketlerin insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına yerleşmeye başlamıştır. İşletmecilik sorunsalı söylemi izleyen bölümde daha detaylı şekilde açıklanacaktır

Söz konusu politik ve yasal gelişmelerin yanı sıra, farklılıkların yönetimi uygulamalarını destekleyen demografik gelişmeler de olmuştur. 1980’lerin sonundan itibaren birçok araştırmacı ve resmi kurum tarafından ABD’nin nüfusundaki demografik değişimler ortaya konmuş ve bu değişimlerin işgücü profilindeki farklılıkları arttıracacağı(ör: Census Bureau) öngörülmüştür. Demografik gelişmelere ışık tutan en önemli gelişme ise Hudson Enstitüsü’nde Johnston ve Parker tarafından 1987 yılında “Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century” isimli raporun yayınlanması olmuştur. Bu raporda ABD’de geleceğin işgücünü etkileyebilecek olan dört temel noktaya dikkat çekilmiştir. Bu rapor, ekonominin büyümesi, üretim sektörünün küçülmesi ve hizmet sektörünün büyümesi, hizmet sektöründeki işlerin daha fazla etkinlik ve yetenek gerektirmesi ve son olarak yaşlı bireylerin, kadınların ve azınlıkların istihdama katılımlarının artması gibi noktalara dikkat çekmiştir<sup>275</sup>. Workforce 2000 raporunda 1987 yılında işgücü içindeki payları %48 olan Amerika doğumlu beyaz erkeklerin paylarının 2000 yılında %15’e gerileyeceği öngörülmüştür. Bununla birlikte,

---

<sup>274</sup> Thomas, 1990, age, s.

<sup>275</sup> Hays-Thomas, agm.,2004 ,s.13.

2000 yılı itibariyle işgücüne katılımın üçte ikisinin kadınlar tarafından gerçekleşeceği ve bu bireylerin İngilizce konuşmayı bilmeyecekleri, bununla birlikte yaşlıların işgücü içindeki oranlarının artacağı öngörülmüştür<sup>276</sup>.

1997 yılında Hudson Enstitüsü Workforce 2000'in devamı olarak "Workforce 2020: Work and Workers for the 21st Century" isimli ikinci raporu yayınlamıştır. Bu raporda yaşlanmakta olan işgücünün, kadınların ve farklı etnik kökenlere sahip olan vatandaşların işgücüne katılımlarının artmakta olduğu ortaya konulmuş ve bu bağlamda 21. Yüzyıl itibariyle Amerikan işgücünün yaşlılar, kadınlar ve farklı etnik kökenlere sahip çalışanlar nedeniyle heterojen bir yapıya bürüneceği ortaya konmuştur. Söz konusu raporlar, 21. Yüzyılda ABD'nin daha rekabetçi bir ekonomiye sahip olabilmesi için farklı özelliklere ve yeteneklere sahip olan tüm vatandaşlarından tam olarak yararlanılması gerektiğine dikkat çekmektedir.<sup>277</sup> Bu gelişmeler ABD'deki nüfusun ne kadar çeşitlendiğini ve bu çeşitliliğin yönetilmesi gereken bir problem olarak iş dünyasının gündemine girdiğini göstermektedir. Bu anlamda ABD ekonomisi için bir 'etkinlik problemi' olarak konumladıkların söz konusu demografik farklılıkların yönetilmesi ABD için bir zorunluluk olarak kabul edilmiştir<sup>278</sup>. Hudson Enstitüsü tarafından kriz benzeri bir yaklaşımla iş dünyasını değişen işgücü profiline karşı hazırlıklı olma konusunda uyaran söz konusu raporların yayınlanması, farklılıkların yönetimi savunucuları için kritik bir dönüm noktası olarak kabul edilmiştir<sup>279</sup>.

Bu noktada, yasal ve politik unsurlar barındırmayan Workforce 2000 ve Workforce 2020 raporlarının olumlu eylem ve adil istihdam fırsatları uygulamalarının söylemsel dönüşümü üzerinde önemli derecede etkili olduğu belirtilmektedir<sup>280</sup>. Bu raporlar, pozitif ayrımcılık ve adil istihdam fırsatları uygulamalarının politik ve tarihsel karakteristiklerindense demografik değişimlere ve bu değişimlerin örgütler üzerindeki etkilerine dikkat çekerek farklılıkların yönetimi anlayışına ekonomik bir vurgu yapmaktadır<sup>281</sup>. Bu söylemsel dönüşüm, temelde ahlaki bir konu olan ayrımcılığın

---

<sup>276</sup> William Sonnenschein, "The Diversity Tool Kit", Chicago: Contemporary Books, 1997, s.2; Hays-Thomas, agm, s.13.

<sup>277</sup> William B. Johnston ve Arnold H. Packer, "Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century", Hudson Institute, Indianapolis, USA, 1987, s.51-57.

<sup>278</sup> Ivancevich ve Gilberth, agm, s.76.

<sup>279</sup> Nkomo ve Hoobler, agm, s.251.

<sup>280</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.974-975.

<sup>281</sup> Meinert, age, s.20-21.

pragmatik bir bakış açısıyla ele alınmasına neden olmuştur. Daha açık bir ifade ile farklı kabul edilen bireylere yapılan ayrımcılığın ortadan kaldırılması artık; ahlaki açıdan dezavantajlı bireyleri mağduriyetlerinin giderilmesi amacıyla değil, örgüte sağladığı olumlu iş çıktıları ile ilişkilendirilmektedir<sup>282</sup>. Bu kapsamda, söz konusu raporların yayınlanmasından sonra farklılık kavramının örgütler için bir tehdit değil, aksine yönetim literatürü içinde ilk kez iyi yönetildikleri takdirde örgüte rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik varlıklar olarak tanımlanmaya başladığı görülmüştür. Bu bağlamda kaynak tabanlı yaklaşımdan<sup>283</sup> hareketle farklılıklar az bulunan, değerli ve kolay taklit edilemeyen nitelikte kaynaklar olarak kavramsallaştırılmaya başlamıştır<sup>284</sup>.

Demografik değişikliklere ek olarak, küreselleşme ve uluslararası işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, hizmet sektöründe büyüme, teknolojik gelişmelerin iş dünyasına etkileri, farklı açılardan yeniden yapılandırılmış işler gibi ekonomik gelişmeler de farklılıkların yönetimi uygulamalarının benimsenmesinde ve iş dünyasının ajandasına taşınmasında rol oynayan unsurlar arasında kabul edilmektedir<sup>285</sup>. Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (North America Free Trade Alliance - NAFTA) ve Avrupa Birliği (European Union - EU) gibi organizasyonların etkisiyle ülkeler arasındaki ticari bariyerlerin ortadan kaldırılması işgücü havuzlarının, müşteri tercihlerinin, ürün ve hizmet standartlarının ve iletişimin giderek küreselleşmesini sağlamaktadır (SHRM, 2001). Bu noktada Barlett ve Ghoshal (1989); küreselleşmenin iş dünyasında hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabeti arttırdığını ve buna bağlı olarak örgütleri, yapılarında bazı değişiklikler yapmaya zorladığını ileri sürmektedirler<sup>286</sup>. Buna bağlı olarak Wentlig (2000) de örgütlerin uluslararası kimlik kazanarak coğrafik olarak farklılaşmalarının iş çevrelerini de farklılaştırmakta olduğunu ve bunun sonucunda “farklı” müşterilere ulaşma ve elde tutma adına, bu müşterilerle iletişim kurabilen,

---

<sup>282</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s. 974-975.

<sup>283</sup> Orlando C. Richard, “Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, 2000, s.164.

<sup>284</sup> Patrizia Zanoni, Maddy Janssens, Yvonne Benschop ve Stella Nkomo, “Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives”, *Organization*, vol. 17, is. 1, 2010, s.12.

<sup>285</sup> Hays-Thomas, age, s.14-15.

<sup>286</sup> Christopher A. Bartlett ve Sumantra Ghoshal, “*Managing Across Borders: The Transnational Solution.*” Harvard Business School Press, 1989.

ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayabilen, tercihlerindeki değişimi izleyebilen işgücünü gerektirdiğine dikkat çekmektedir<sup>287</sup>.

Farklılıkları ve farklılıkların yönetilmesi iş dünyasının gündemine taşıyan bir diğer unsur da üretime dayalı ekonomiden hizmet sektörüne dayalı ekonomiye geçiş olması kabul edilmektedir<sup>288</sup>. Bu anlamda müşteri profiline farklılaştığı bir ortamda, hizmet sunan ile hizmet alan arasındaki dil, kültür, davranış vb. farklılıkların karşılıklı iletişimi, hizmet sunumunu ve hizmetin kalitesini etkilediği düşüncesinden hareketle müşteri profillerindeki farklılıklara cevap verecek işgücünün var olmasının örgüt için kritik olduğu vurgulanmaktadır<sup>289</sup>. Bu bağlamda söz konusu gelişmelerin işletmeleri farklı profilden çalışanlara ihtiyaç duymalarına neden olduğu ve bunun da farklılıkların yönetimi anlayışını güçlendiren bir etki yarattığı kabul edilmektedir.

Son olarak coğrafi sınırların ortadan kalkmasını sağlayan teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş yapısındaki değişimlerin de farklılıkların yönetimi anlayışının ortaya çıkışına desteklediğine dikkat çekilmektedir. Bu anlamda, zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın bilgi ve veri aktarımının gerçekleşmesi, hizmet sunumunun sanal olarak yapılabilmesi gibi gelişmelerin, dünyanın pek çok farklı yerine ulaşmayı kolaylaştırdığı ve örgütlerin müşteri profillerinin farklılaşmasına neden olduğu vurgulanmaktadır<sup>290</sup>. Bununla birlikte, son dönemlere örgütlerde takım çalışmalarının yaygınlaşmasının da farklı cinsiyet, etnik köken, demografik özellikler, yetenekler ve iş deneyimine sahip bireylerin birebir birlikte çalışmalarının grup düzeyinde farklılıkların yönetilmesini gerekli kıldığı belirtilmektedir<sup>291</sup>.

### **3. Ana Akım ve Eleştirel Farklılıkların Yönetimi Perspektifleri**

Son otuz yılda geliştiği görülen farklılıkların yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde konunun iki temel perspektif üzerinden tartışıldığını görmek mümkündür. Bu iki perspektif, farklılıkların yönetimi ve örgütsel performans ilişkisini araştıran işletmecilik sorunsalı perspektifi ile var olan bu perspektifin kritiği üzerine inşa edilmiş

---

<sup>287</sup> Rose Mary Wentling, "Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations", *Human Resource Development International*, Vol. 3, No.4, 2000, s.435.

<sup>288</sup> Hays-Tomas, age, s.15.

<sup>289</sup> Wrench, age, s.10.

<sup>290</sup> Hays-Thomas, age, s.15.

<sup>291</sup> Hays-Thomas, age, s.16.

olan eleştirel perspektiftir. İşletmecilik sorunsalı perspektifi, genel anlamda farklılıklar ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelerken, eleştirel perspektif ise farklılıkların nasıl tanımlandığı, örgüt içindeki güç eşitsizliklerine nasıl yaklaşıldığı gibi konulara odaklanmaktadır. Aşağıda önce işletmecilik sorunsalı perspektifi daha sonra ise eleştirel perspektifin temel dayanaklarına yer verilerek konunun daha detaylı incelenmesi amaçlanmaktadır.

### 3.1. İşletmecilik Sorunsalı (Business Case) Perspektifi

Yukarıda da değinildiği üzere farklılıkların yönetimi uygulamalarının dayanağının pozitif ayrımcılık ve adil istihdam programları farklı olarak yasal bir gereklilikten çok, gönüllülük esasına dayalı ve yönetimin inisiyatifinde olan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte ana akım farklılıkların yönetimi literatüründe dönemin ekonomik, sosyal, politik koşullarının ve değişen işgücü profilinin farklılıkların yönetilmesini gerekli kıldığı vurgulanmaktadır<sup>292</sup>. Ancak bu gereklilik pozitif ayrımcılık ve adil istihdam programları dayandığı yasal ve etik zemindense örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Bu noktada pozitif ayrımcılık ve adil istihdam programları ile farklılıkların yönetimi uygulamalarının söylemleri bazı açılardan farklılaşmaktadır. Pozitif ayrımcılık ve adil istihdam programları çerçevesinde farklılığın dar kapsamda ve reaktif bir yaklaşımla ele alındığı, daha çok ayrımcılık ve adaletsizlik karşıtı faaliyetler üzerine kurgulandığı ve yasalar çerçevesinde uygulandığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte söz konusu programları geçmişte yapılan ayrımcılık uygulamalarına odaklanırken, farklılıkların yönetimi uygulamaları “şimdi”ye odaklanmaktadır. Farklılıkların yönetimi uygulamaları bağlamında farklılıkların daha geniş kapsamda değerlendirilerek iş sonuçları ile ilişkilendirildiği, gelecek odaklı ve dolayısıyla proaktif bir yaklaşımla ele alındığı belirtilmektedir<sup>293</sup>. Bu açıdan olumlu eylem ve adil istihdam uygulamalarının mantığında, herkesin eşit olduğu ve herkese eşit şekilde muamele yapılması gerekliliğine vurgu yapılırken, farklılıkların yönetimi yaklaşımının mantığında ise farklılıklar ön plana çıkarılmakta ve her bir farklılığa değer verilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır<sup>294</sup>.

<sup>292</sup> Gilbert, Stead, Ivancevic, agm, s.64.

<sup>293</sup> Leonie Heres ve Yvonne Benschop. “Taming diversity: an exploratory study on the travel of a management fashion”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 2010, s.426.

<sup>294</sup> Heres ve Benschop, agm, s.440.

İşletmecilik sorunsalı olarak nitelendirilen bu perspektif doğru yönetildiğinde farklılıkların örgüte rekabet avantajı kazandıracak stratejik bir araç ve yönetim odaklı, ekonomik argümanlar içeren ve işgücü çeşitliliğini teşvik eden bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir<sup>295</sup>. İşletmecilik sorunsalı perspektifi temelde iki önermeye dayanmaktadır<sup>296</sup>. Bunlardan birincisi; farklılıklara yapılacak yatırımın iş odaklı nedenlerle yapılması gerektiği düşüncesidir. İşletmecilik sorunsalı perspektifi işgücü çeşitliliğin artırılması için yapılan yatırımlarla örgütün verimliliği ve karlılığı arasında bağ kurmaktadır. İkincisi ise, farklılıkların teşvik edilmesinin örgütün çalışanlarının kendi davranışlarını da değiştirmelerini sağlayacağı düşüncesidir. Burada kastedilen, farklılıkların teşvik edilmesinin örgüte ne gibi finansal getirilerinin olacağı ve bunun nasıl gerçekleşeceğinin çalışanlarla açıkça paylaşılmasının çalışanların farklılıklara değer verme yönünde bir davranış değişikliği göstermelerine katkı sağlayacağı düşüncesidir<sup>297</sup>.

Litvin(2006) ABD’de ortaya çıkan bu kavramın nasıl tanımlandığının süreç içinde değişim gösterdiğini vurgulamaktadır. Buna göre farklılık kavramı önce yeni, acilen önlem alınması gereken ve 21. Yüzyılda örgütleri tehdit eden bir fenomen olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamada Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan Workforce 2000 ve Workforce 2020 raporlarının da etkisi olmuştur. Bu noktada ABD’de özellikle etnik azınlıklar için kullanılan eritme potası(melting pot) metaforu yerini mozaik (mosaic), salata kâsesi (salad bowl) gibi farklılıkların yok sayılmadığı aksine her bireyin sahip olduğu özelliklerin bütünde ayrı bir yeri olduğu fikri üzerine inşa edilen metaforlar kullanılmaya başlanmıştır<sup>298</sup>. Daha sonra ise bu fenomen örgütlere rekabet avantajı kazandıracak stratejik bir araç olarak konumlandırılmıştır. Bu bakış açısıyla farklılıklar, yeni ve yönetilmesi gereken bir tehdit olarak değil, örgütler için zenginlik kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda farklılıkların yönetilmesi de yönetim odaklı, pragmatik, iş çıktıları ile ilişkilendirilen bir yönetim yaklaşımı olarak sunulmuştur<sup>299</sup>. Bu noktada da pozitif ayrımcılık ve adil istihdam programları ile farklılıkların yönetimi uygulamaları arasındaki farklı bakış açıları çokça vurgulanmaktadır. Bakış açılarındaki bu farklılık,

---

<sup>295</sup> Deborah Litvin, “Diversity: Making Space for a Better Case”, *Handbook of Workplace Diversity*, Edited by Alison Konrad, Puskhala Prasad and Judith Pringle, Sage Publications, 2006, s.75.

<sup>296</sup> Litvin, 2006, age, s.77.

<sup>297</sup> Litvin, 2006, age, s.77.

<sup>298</sup> Litvin, 2006, age, s.81.

<sup>299</sup> Litvin, 2006, age, s.80.

Zanoni ve Janssens(2004)'ın insan kaynakları yöneticileri ile yaptığı çalışmalarında da ortaya konulmaktadır. Söz konusu çalışmada yazarlar, yöneticilerin demografik değişimlerden bu değişimlerin iş ile ilgili çıktılara olan etkileri ile ilgilendiklerini ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle farklılığın kaynağı olan bireyler değil, bu bireylerin örgüte sağladığı getiriler ön plandadır<sup>300</sup>.

Farklılıkların yönetimi anlayışı belli stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere spesifik politika ve programlar dizayn ederek pozitif iş sonuçları elde etmeye dayanmaktadır. Bu bağlamda, iş çıktıları ile doğrudan ilişkili olması, farklılıkların yönetimi yaklaşımını sosyal politika, yasalar ve prosedürler gibi dışsal unsurların belirleyicisi olduğu pozitif ayrımcılık ve adil istihdam uygulamalarından ayırmaktadır. İş sonuçları ile ilişkilendirilerek işletmecilik sorunsalı olarak nitelendirilen farklılıkların yönetimi anlayışını bilinen makalelerinde Cox ve Blake (1991) maliyet avantajı, yetkin insan kaynağını işletmeye çekme, yeni pazarlara giriş imkanı, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik kazanma olmak üzere altı temel argüman üzerinden açıklamaktadır<sup>301</sup>. Aşağıda Cox ve Blake (1991)'in çalışması temel alınarak bu argümanlar kısaca açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bazı araştırmalar örgütlerde genellikle kadınların ve etnik azınlıkların işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının diğer çalışanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir<sup>302</sup>. Bu bağlamda farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilen örgütlerin, işten ayrılma ile devamsızlık oranlarında iyileşmelerin olduğu ve bu nedenlerle oluşan maliyetlerde azalmalar sağlayabilecekleri öne sürülmektedir<sup>303</sup>. Ayrıca, farklılıkları yönetme konusunda başarılı olan örgütlerin ayrımcılık ve eşitsiz uygulamalarla ilgili davalardan da kaçınabilecekleri ileri sürülmektedir.

Farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerin daha yetkin insan kaynağını kendilerine çekme açısından diğer örgütlere kıyasla daha avantajlı konumda oldukları kabul

---

<sup>300</sup> Patrizia Zanoni ve Maddy Janssens, "Deconstructing difference: The rhetorics of HR managers' diversity discourses", *Organization Studies*, Vol.25, No.1, s. 55.

<sup>301</sup> Taylor H. Cox ve Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *The Executive*, Vol. 5, No. 3, 1991, s. 46-52.

<sup>302</sup> Barbara R. Bergmann ve William R. Krause, "Evaluating and Forecasting Progress in Racial Integration of Employment", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 25, No. 3, 1972, s.399-409; Felice Schwartz, "Management Women and the New Facts of Life", *Harvard Business Review*, January/February 1989, s. 65.

<sup>303</sup> Cox ve Blake, agm, s.47-48.



edilmektedir. Özellikle kadınlara yönelik politikaları ve uygulamaları olan örgütlerin hem çalışanlar hem de toplum nezdinde yüksek itibar düzeyine sahip oldukları öne sürülmektedir. Yüksek itibarlı kabul edilen örgütlerin çalışılmak için daha çok tercih edileceği ve buna bağlı olarak da söz konusu örgütlerin eleman bulma maliyetlerinde azalmalar sağlanabileceği kabul edilmektedir.

İşgücü profilindeki değişime benzer olarak, müşteri profilinin de çeşitlendiği görüşünden hareketle, günümüzde farklılaşan pazarlara erişim imkânı sağlaması açısından farklı özelliklere sahip çalışanların istihdam edilmesi örgütler için avantaj olarak kabul edilmektedir. Böylece örgütlerin farklı pazarlara ulaşabilmeleri ve bu pazarlardaki müşterilerin istek ve beklentilerini takip etmeleri kolaylaşabilecektir. Özellikle çokuluslu örgütlerin kültürel farklılıklara duyarlı şekilde hareket etmeleri pazar başarısını arttırıcı bir etken olarak kabul edilmektedir. Bu durumun müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağladığı öne sürülmektedir.

Ayrıca, örgüt içinde farklılıklara saygı gösterilmesinin ve farklılıkların teşvik edilmesinin örgüte yaratıcılık ve inovasyon becerisi kazandıracağı savunulmaktadır. Bu bakış açısı heterojen grupların homojen gruplara kıyasla daha yaratıcı olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Farklı özelliklere sahip bireylerin farklı perspektiflere ve farklı fikirlere sahip olacağı ve bu durumun sinerji yaratacağı kabul edilmektedir. Bu anlamda, yaratıcı ve farklı perspektiflere sahip çalışanların problemlere olan bakış açılarını da zenginleştireceği kabul edilmektedir. Bu bağlamda heterojen bir grup konuları daha kapsamlı perspektifler üzerinden çok boyutlu düşünme ve değerlendirme imkânına sahip olacağı ve böylece daha etkin problem çözme becerilerine kazanmanın ve daha doğru kararlar almanın mümkün olabileceği öne sürülmektedir.

Farklılıkların teşvik edilmesi, yaratıcılık ve problem çözme becerilerini geliştirdiği gibi örgüte esneklik de kazandıracağı da ileri sürülmektedir. Farklılıklara duyarlı olan ve farklılıkları bir değer olarak kabul eden örgütlerde daha rahat bir çalışma ortamı olacağından hareketle, farklı bakış açıları için de hoşgörülü bir yaklaşımın hâkim olacağı kabul edilmektedir. Farklı bakış açılarının desteklendiği bir çalışma ortamı yeni fikirlere açık olunmasını sağlayacak ve bu durum örgüte esneklik kazandıracaktır. Böylece örgütün çevresel değişime hızlı adapte olabilen, riskli durumları kolay atlatabilen bir yapıya bürüneceği ileri sürülmektedir.

Literatürde farklılıkların yönetimi uygulamalarının çıktıları çeşitli açılardan incelenmiştir. Bu anlamda işletmecilik sorunsalı perspektifini Cox ve Blake (1991)'in temel argümanları üzerinden inceleyen pek çok çalışmayı görmek mümkündür. Uzun yıllar farklılıkların yönetimine ilişkin literatürü bu argümanların doğrulunu kanıtlamaya çalışan araştırmalar domine etmiştir. Bu araştırmalarda tespit edilen katkıların bazıları şu şekildedir;

- İşten ayrıma ve devamsızlık oranlarında azalama<sup>304</sup>,
- Yetkin insan kaynağının örgüte çekilmesi ve örgütte kalmasının sağlanması<sup>305</sup>,
- Kurumsal imaj yaratılması<sup>306</sup>
- Grup ve örgüt performansının artırılması<sup>307</sup>
- Verimliliğin artırılması<sup>308</sup>
- İnovatif çözümler geliştirme beceresi<sup>309</sup>
- Değişen müşterileri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayabilme becerisi<sup>310</sup>
- Örgütsel esneklik<sup>311</sup>
- İlgili ceza ve davalardan kaçınma<sup>312</sup>

Literatür incelendiğinde birincil olarak kabul edilen etnik köken, cinsel tercih, din ve yaşam tarzı gibi farklılık boyutlarının örgüt performansı ile ilişkisini ortaya koyan çalışmaları görmek mümkündür. Örneğin, çeşitli çalışmalarda farklı cinsel tercihe sahip bireylerin işe alınmasının örgüte performans artışı (Ör: Wang ve Schwartz, 2010; Blazovich vd., 2013), olumlu firma değeri (Ör: Johnston ve Malina, 2008), rekabetçilik (Ör:Sears vd.2011), iş tatmini ve verimlilik artışı (Ör:Day ve Greene, 2008; Badgett vd.,

<sup>304</sup> Gilbert vd.,agm, s.67; Earnest Friday ve Shawnta S. Friday, “Managing diversity using a strategic planned change approach”, *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 10, 2003, s.863.

<sup>305</sup> Cox ve Blake, agm, s.45; Eddy S.W. Ng ve Ronald J. Burke, Person–organization fit and the war fortalent: does diversity management makea difference?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No.7, 2005, s. 1195.

<sup>306</sup> Stephen M. Nyambegera, “Ethnicity and Human Resource Management Practice in Sub Saharan Africa: The Relevance of the Discourse of Managing Diversity”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13(7), s. 1077.

<sup>307</sup> Yvonne Benschop “Pride, Prejudice and Performance: Relations Between HRM, Diversity and Performance”, *The InternationalJournal of Human Resource Management*, 12(7), ss.1166-1181.; Williams and O’Reilly, agm, s.77.

<sup>308</sup> Jack Gordon, “Rethinking Diversity”, *Training*, Vol. 29, No.1, 1992, ss. 23-30.

<sup>309</sup> Faye Rice, “How to Make Diversity Pay”, *Fortune*, Vol.130, No.3, 1994, s.78.

<sup>310</sup> Rice, agm, s.78.

<sup>311</sup> Cox ve Blake, age,45; Milliken ve Martins, agm, 402.

<sup>312</sup> Gilbert vd.,agm, s.61;Bergen vd.,age, s.239.

2013) gibi olumlu katkıları olduğu raporlanmıştır. Bununla birlikte pek çok araştırma örgütlerin bu olumlu katkılardan faydalanmak amacıyla özellikle ABD’de farklı cinsel tercihe sahip bireylere dönük insan kaynakları politikaları geliştirildiğini göstermektedir. Örneğin, Fortune 500 listesindeki şirketlerin yaklaşık %90’ının farklı cinsel tercihe sahip bireylere dönük faaliyetleri olduğu belirtilmektedir<sup>313</sup>. Bununla birlikte ABD’de bir özel bir dernek tarafından her yıl bu konudaki en iyi uygulamalara sahip örgütlerin bir değerlendirme sonucunda belirlendiği ve kamuoyuna deklare edildiği izlenmektedir<sup>314</sup>. ABD’deki bu gelişmelere paralel olarak Avrupa Birliği’nin de bu faaliyetleri destekleyici politikalar benimsiyor oluşu da Avrupa’daki pek çok ülkede de farklı cinsel tercihe sahip bireylerin işe alınmasını ve bu bireylerin iş dünyasına katılmasını sağlanmaya çalışıldığını göstermektedir<sup>315</sup>.

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının, özellikle Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan ve örgütleri uyaran nitelikteki raporlardan sonra ABD’de etnik köken farklılıklarına ilişkin ülke içindeki problemlerin çözümüne dönük kullanılacak bir araç olarak konumlandırıldığı dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin yaşanan söylemsel dönüşümle birlikte etnik köken boyutunun iyi yönetildiği takdirde örgütlere rekabet avantajı kazandırabilecek bir farklılık boyutu olarak sıkça vurgulandığı görülmektedir. Bu kapsamda ABD kökenli literatür incelendiğinde, Asya, Afrika, Hispanik kökenli Amerikalılardan oluşan heterojen bir grubun Anglo-Amerikalılardan oluşan homojen bir gruba kıyasla daha başarılı olduğu görüşünün ifade edildiği görülmektedir (ör: Cox ve Blake, 1991; Jackson, 1992). Bu gerekçelendirmenin gerisinde, kültürel arka planın ve etnik kimliklerin tüketici davranışı üzerinde rol oynadığı düşüncesi yatmaktadır. Bu noktada, kültürel ve etnik kimliklerin tüketici davranışı ile ilişkili olduğu, bu nedenle etnik açıdan farklılaşan bir grubun bu tür pazarlara dönük olarak geliştirilecek stratejilerde daha başarılı olduğu ifade edilmektedir<sup>316</sup>. Böylece, örgüt, daha fazla pazar payı, daha fazla müşteri daha fazla satış geliri ve daha fazla

---

<sup>313</sup> Alison Cook, “Do women advance equity? The effect of Gender Leadership Composition on LGBT-Friendly Policies in American Firms”, *Human Relations*, Vol. 69(7), 2016, s.1431.

<sup>314</sup> DiversityInc, <http://www.diversityinc.com/top-10-companies-lgbt-employees/> 25.09.2016.

<sup>315</sup> European Union Agency for Fundamental Rights, <http://fra.europa.eu/en/theme/lgbti> 25.09.2016.

<sup>316</sup> Poppy Laretta McLeod, Sharon Alisa Lobel ve Taylor H. Cox Jr., “Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups”, *Small Group Research*, Vol. 27, No. 2, 1996, s. 249.

ekonomik getiri elde edebilecektir<sup>317</sup>. Örneğin McKinsey şirketi tarafından 2015 yılında yapılan bir araştırmada Amerika’da etnik çeşitlilik açısından heterojen yapıya sahip olan şirketlerin etnik açıdan çeşitli olmayan şirketlere kıyasla %35 daha fazla finansal getiri elde ettikleri raporlanmaktadır<sup>318</sup>.

Bununla birlikte ABD farklı dinlerin de bir arada olması nedeniyle din ve yaşam tarzı açısından da oldukça geniş bir çeşitlilik göstermektedir. 2010 yılında yapılan bir araştırmaya göre, mevcut demografik eğilimler devam ettiği takdirde 2050 yılı itibariyle dünya genelinde Müslümanların sayısının %73 oranında artacağı tahmin edilmektedir<sup>319</sup>. Bu durum, farklılıkların yönetimi uygulamaları açısından Amerika’da üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Öyle ki, Müslümanlığın (%30) 2050’ler itibariyle Hristiyanlıktan (%31) sonra Amerika’da en çok nüfusa sahip ikinci din olacağı öngörülmektedir<sup>320</sup>. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi kapsamında Amerika’da da son yıllarda gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde Müslümanların işgücüne nasıl dâhil edilebilecekleri tartışılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda en çok tartışılan konunun ise Müslümanların görünüş ve yaşam tarzları olduğu belirtilmektedir. Bu noktada şirketlerin din ve yaşam tarzına ilişkin farklılıkları farklılıkların yönetimi uygulamalarına dâhil ettikleri görülmektedir<sup>321</sup>.

Örneğin Fortune 500 listesindeki Amerikan şirketlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları incelendiğinde WalMart, AT&T gibi pek çok önde gelen şirketin ‘Farklılıkların Yönetimi’ ve ya ‘Çeşitlilik ve Dahil Etme’ gibi adlarla raporlar yayınladıkları ve faaliyetlerini paylaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte yine pek çok şirketin (Ör:Coca&Cola, Apple) bu raporlarda farklılıkların yönetimine ilişkin misyon ve vizyon bildirimleri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte şirketlerin genellikle, farklılıkların çok geniş şekilde ele alındığı dikkat çekmektedir. Örneğin,

---

<sup>317</sup> Cedric Herring, “Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity”, *American Sociological Review*, Vol. 74 2009,s.208.

<sup>318</sup> Vivian Hunt, Dennis Layton ve Sara Prince, “Why diversity matters” , *McKinsey Company*, Ocak, 2015, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> 25.03.2016

<sup>319</sup> The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050, Paw Research Center, <http://www.pewforum.org/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/> 12.03.2016.

<sup>320</sup> Jane I. Smith, *Islam in America*, New York: Columbia University Press. p. xii; 1999, <https://www.nytimes.com/books/first/s/smith-islam.html> 12.03.2016.

<sup>321</sup> Carolyn Ball ve Akhlaque U. Haque, “Diversity in Religious Practice: Implications of Islamic Values in the Public Workplace”, *Public Personnel Management*, Vol. 32( 3), 2003, s.315.

Daimler farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında kırk iki farklılık boyutu tanımlamıştır<sup>322</sup>. Ayrıca ABD’de farklılıkların yönetimine ilişkin faaliyetlerin değerlendirildiği ve iyi uygulamalara sahip şirketlerin topluma deklare edildiği sıralamalar ve endeksler (ör: The DiversityInc Top 50 Companies for Diversity<sup>323</sup>) var olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan bir araştırmada, ABD’de örgütlerin bu farklılıkların yönetimi uygulamaları için yıllık 8 milyar dolar harcadığı saptanmıştır<sup>324</sup>.

Yukarıdaki bilgiler ışığında farklılıkların yönetimi uygulamalarının ortaya çıktığı ABD bağlamında meşruiyet kazandığı ve kurumsallaşmış olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda bu uygulamaların ABD’de yaygınlaşmasında ve benimsenmesinde yukarıda açıklanmaya çalışılan işletmecilik sorunsalı perspektifinin özellikle etkili olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte 1990’ların ortalarından itibaren işletmecilik olayı perspektifine karşı eleştirel perspektifin oluşmaya başladığı gözlenmiştir. Bu kapsamda izleyen bölümde eleştirel perspektifin temel dayanak noktaları açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.2. Eleştirel Perspektif**

Farklılıkların yönetimi anlayışına hakim olan işletmecilik sorunsalı perspektifine karşı gelişen eleştirel perspektifin, farklılıkları “örgüte rekabet avantajı kazandıran stratejik bir araç” olarak kabul eden anlayışa bir tepki olarak özellikle Avrupa kökenli çalışmalar ile birlikte ortaya çıktığı kabul edilmektedir<sup>325</sup>. Literatür incelendiğinde, ABD kökenli yazında konunun daha çok ekonomik amaçlara odaklı şekilde ele alındığı (Ör: Thomas,1990 ve 1991;Cox ve Blake,1991; Johnston ve Malina, 2008;Roberson ve Park,2007) gözlenirken, Avrupa kökenli yazında konunun daha ahlaki ve sosyal açıdan tartışıldığı görülmektedir(Ör:Lorbiecki ve Jack, 2000; Noon, 2007; Zaroni ve Jansens; 2007; Omanovic, 2008). Eleştirel farklılıkların yönetimi literatürü, farklılıkların yönetimi anlayışı üzerinde etkili olduğu kabul edilen tarihsel, politik, sosyal ve kültürel perspektiflerden beslenmiştir.

---

<sup>322</sup> Daimler, Diversity Management. <http://www.daimler.com/dccom/0-5-659599-1-1303189-1-0-0-1303207-0-0-135-7145-0-0-0-0-0-0-0.html>

<sup>323</sup> The DiversityInc Top 50 Companies for Diversity, <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2016/>

<sup>324</sup> Fay Hansen, “Diversity’s Business Case Doesn’t Add Up”, Workforce, VOL. 82(4), s. 31. s. 28-32.

<sup>325</sup> Zaroni vd. agm, s.9.

Lorbiercki ve Jack (2000)'e göre, farklılıkların yönetimi anlayışına yönelik gelişen eleştirel bakış açısı uygulamada problemlerin yaşanmaya başlaması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Yazarlara göre farklılıkların yönetimi anlayışı; farklılıktan ve eşitlikten ne anlaşıldığı, farklılıkların yönetilmesinin ne ifade ettiği, var olan önyargı ve kalıp yargıları ne yönde değiştirdiği, işletmelere ekonomik yarar sağlayan bir araç olarak kabul edilmesi ve örgüt içindeki güç eşitsizliklerine nasıl yaklaştığı üzerinden eleştirilmeye açıktır<sup>326</sup>. Bununla birlikte eleştirel farklılıkların yönetimi literatüründe Amerika'da ortaya çıkmış olan söz konusu uygulamaların evrenselliği de sorgulanmaktadır(Ör: Ferner, 2005; Boxenbaum,2006; Sippola ve Smale, 2007; Risberg ve Soderberg 2008; Omanovic, 2009; Klarsfeld, 2009; Heres ve Benschop, 2010; Luring, 2013).

Farklılıkların yönetimi anlayışının eleştirildiği ilk nokta, farklılıkların örgütlerin ekonomik çıkarları ile ilişkilendirilen birer araç olarak kabul edilmeleri ile ilgilidir. Lorbiercki ve Jack (2000) farklılıkların yönetimi kavramının genel olarak örgütlerin performanslarını arttırarak ve rekabet avantajı yaratarak hayatta kalmalarına aracılık eden bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmasından hareketle, bu anlayış içinde bireylerin farklılıklarının; ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanılan araçlar olarak kabul edildiklerini söylemenin mümkün olduğunu ifade etmektedir<sup>327</sup>. Bu anlamda Heres ve Benschop(2010), işletmecilik sorunsalı yaklaşımının farklılıkları kısmi, seçici ve şarta bağlı şekilde ele aldığına dikkat çekmektedirler. Bu anlamda örgüte kısa vadede ve doğrudan yarar sağlayacak farklılıklara odaklanılırken, daha az yarar sağlayacağı düşünülen farklılıklar ikinci plana itilebilmektedir<sup>328</sup>. Bu bağlamda Liff (1996) de, işletmecilik sorunsalı perspektifinin, farklılıkların örgütün rekabetçiliğini arttıran bir değer olarak görülmesinin sadece örgüte olumlu katkı yaptığı koşulda gerçekleştiğine dikkat çekmektedir Bu anlamda örgütün farklılıklara olan bakış açısı örgüte sağladığı ekonomik katkısına göre değerlendirilmiş olmaktadır<sup>329</sup>.

Eleştirel literatürün odaklandığı bir diğer nokta ise farklılıkların yönetimi anlayışının dengesiz güç ilişkilerini ve eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya olan katkısının

---

<sup>326</sup> Anna Lorbiercki ve Gavin Jack, "Critical turns in the evolution of diversity management", *British Journal of Management*, Vol.11, No.1, 2000, s. 22.

<sup>327</sup> Lorbiercki ve Jack, agm, s. 23.

<sup>328</sup> Heres ve Benschop, agm, s. 438.

<sup>329</sup> Sonia Liff, "Diversity and Equal Opportunities: Room For a Constructive Compromise?" *Human Resource Management Journal* , Vol. 9, No.1, 1996, s. 68-72.

sorgulanması ile ilgilidir. Bu anlamda eleştirel literatür, toplumda yer alan güç eşitsizliklerinin örgütün içinde de var olduğu fikrinden yola çıkarak, farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgüt içindeki azınlık gruplarının güç eşitsizliklerinin yok edilmesi ve bu grupların güçlendirilmesi gerekliliğine odaklanmaktadır<sup>330</sup>. Lorbiercki ve Jack (2000)'e göre farklılıkların yönetimi anlayışı, eşitsizliklerle baş etmek yerine sürdürmekte ve köktenci farklılık kategorileri yaratmaktadır<sup>331</sup>. Yazarlara göre farklılıkların yönetimi söyleminin özünde 'farklılıklar ve yönetim' olmak üzere iki temel kavram yer almaktadır. Yönetim, bu söylemin öznesini oluştururken farklılıklar ise nesnesini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, farklılıkların yönetimi anlayışı, farklılıkları yönetilmesi gereken bir nesne olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre bu kavramsallaştırma "yönetenler" ve "yönetilenler -yani farklı bireyler-" olmak üzere iki ayrı grup yaratmakta ve bu iki grup arasında mesafe oluşturmaktadır. Bu noktada yazarlar, farklılık yaratan özellikler sadece yönetilen grupta varmış ve sadece bu grupta olabilirmiş gibi bir kabul ile hareket edilmekte olduğunu vurgulamaktadırlar<sup>332</sup>. Buna bağlı olarak, iki ayrı grup oluşturulması, farklılığı yöneten kesimin bir kontrol mekanizması haline gelmesiyle birlikte iki grup arasında güç eşitsizliğinin artmasına neden olmaktadır<sup>333</sup>. Çünkü yöneticiler tarafından örgüt içinde farklı kabul edilen bireylerin belirli bir çerçevede tanımlanarak kontrol altında tutulmaları söz konusudur<sup>334</sup>.

Eleştirel perspektifin odaklandığı bir diğer nokta farklılıkların nasıl tanımlandığı ve kavramsallaştırıldığı ile ilgilidir. Örneğin Litvin(1997), "kimlerin herhangi bir farklılık grubunun üyesi sayılırken kimlerin bu grubun dışında tutulacağına nasıl karar verileceği" sorusunu sormaktadır. Örneğin yaş boyutu için, kimin yaşlı kabul edileceğine hangi kriterlere göre; kronolojik yaşa göre mi, görünüşe göre mi, sağlık durumuna göre mi yoksa davranışlara göre mi karar verilecektir? Benzer şekilde, ırk ile ilgili gruplamalarda doğum yeri mi, etnik miras mı yoksa ten rengi mi dikkate alınacaktır? Litvin (1997), bu sorular ile farklılıkların yönetimi çalışmalarında genel olarak kabul gören sosyal kimliklerin sabit

---

<sup>330</sup> Zanoni ve Janssens, agm, s. 56-57; Zanoni vd., agm, 10-11; Mike Noon, "The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities" *Work Employment Society*, Volume 21(4), 2007, s.775.

<sup>331</sup> Lorbiercki ve Jack, agm, s. 29.

<sup>332</sup> Lorbiercki ve Jack, agm, s. 23.

<sup>333</sup> Lorbiercki ve Jack, agm, s. 23-24.

<sup>334</sup> Zanoni vd., agm, s.12.

ve değişmeyen yapıdaki kabulünü sorgulamaktadır<sup>335</sup>. Lobiercki ve Jack (2000) de benzer şekilde “farklı olan kimdir, neden “diğerleri” değil de “bu bireyler” farklı kabul edilmektedir?” soruları üzerinden aynı noktaya dikkat çekmektedir<sup>336</sup>. Bu anlamda Heres ve Benschop (2010), da farklılıkların yönetimi yaklaşımı içinde hangi farklılıkların neye ve kime göre farklılık kabul edildiğinin belirsiz ve tutarsız olduğunu vurgulamaktadırlar<sup>337</sup>. Zanon vd (2010)’ye göre; ana akım farklılıkların yönetimi literatüründe farklılıklar kesin, sabit ve kolay ölçülebilir şekilde tanımlanmaktadır. Fakat yazarlara göre böyle bir tanımlama, farklılıkları nesnel varlıklar olarak kabul ederek sosyal olarak inşa edildiklerini göz ardı etmektedir<sup>338</sup>.

Eleştirel literatürün odaklandığı bir başka nokta ise farklılıkların yönetimi uygulamalarının yayılımı ile ilgilidir. Bu uygulamalarının ortaya çıkışını inceleyen çalışmalar, kavramın ortaya çıktığı ABD bağlamında pozitif ayrımcılık ve adil istihdam programlarının başarılı bir söylemsel dönüşümü sonucunda ortaya çıktığını ve kendi bağlamında kurumsallaşmış olduğunu göstermektedir<sup>339</sup>. İzleyen yıllarda farklılıkların yönetimi uygulamalarının Avrupa ülkeleri başta olmak üzere pek çok ülkeye yayılma eğilimde olduğu bilinmektedir(Ör: Ferner, 2005; Boxenbaum,2006; Sippola ve Smale, 2007; Risberg ve Soderberg 2008; Omanovic, 2009; Klarsfeld, 2009; Heres ve Benschop, 2010; Luring, 2013). Bu yayılımın arka planında farklılıkların yönetimi uygulamalarının uluslararası örgütler, danışmanlık firmaları, yönetim guruları, medya, araştırmacılar ve akademisyenler gibi yayılım aktörleri olduğu kabul edilmektedir. Bu aktörler Latour (1986)’un ifadesiyle; “rugby oyuncularının oyun sırasında topu birbirlerine vermesi ve bu süreçte her oyuncunun topa enerji ve ivme kazandırması gibi”<sup>340</sup>, farklılıkların yönetimi uygulamalarının global ölçekte yayılımına ivme kazandırmış oldukları kabul edilmektedir. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının uluslararası düzeyde desteklenmesini ve yayılımını sağlamak amacıyla, söz konusu yayılım aktörlerinin bu uygulamaları “ulusal ve uluslararası iş çevrelerinin karşı karşıya kaldığı demografik değişimlerin yol açtığı sorunlara bir çözüm” olarak nesnelleştirdikleri kabul edilmektedir.

---

<sup>335</sup> Litvin, age, s.75.

<sup>336</sup> Lobiercki ve Jack, agm, s. 23.

<sup>337</sup> Heres ve Benschop, agm, s.439.

<sup>338</sup> Zanon vd. agm, s. 13.

<sup>339</sup> Frank Dobbin, John R. Sutton, John W. Meyer, ve W. Richard Scott, “Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets”, *American Journal of Sociology*, 1993, 99, ss.396–427, s.396.

<sup>340</sup> Bruno Latour, The Powers of Association, in *Sociological Review*, 32:viii,1986, s.267-268.



Böylece örgütler kendileri için problemleri olan bu durumu (işgücü çeşitliliği), örgüt için bir varlığa dönüştürme fırsatı yakalayabileceklerdir. Farklılıkların yönetimi uygulamaları için yaratılan bu nesnelleştirme, bu uygulamalardan beklenen faydaların sadece belirli bir sosyal bağlamda değil yani sadece kavramın doğduğu ABD’de değil, farklı ülkelerde de geçerli olacağını, buna bağlı olarak bu uygulamaların farklı bağlamlara transfer edilebilir olduğunu öngörmektedir<sup>341</sup>.

Ancak farklılıkların yönetimi uygulamalarının farklı ülkelere transfer edilmesi için “ABD’ da 1990larla birlikte oldukça önemli bir popülerite kazanmış ve yer edinmiş olması”nın geçerli ve yeterli bir sebep olamayabileceğine ilişkin tartışmalar da mevcuttur. Bu tartışmaya zemin oluşturan en önemli düşünce Nkomo ve Stewart (2006)’ın da vurguladığı üzere farklılıkların yönetimi uygulamalarının ABD’ye özgü demografik, politik sosyal, kültürel ve ekonomik unsurlarla şekillenmiş olmasıdır<sup>342</sup>. Dolayısıyla ABD’deki ‘işgücü çeşitliliği probleminin’ bu uygulamaların taşındığı her bağlamda benzer şekilde var olup olmadığı, var olsa dahi benzer bir çözümün her bağlamda aynı şekilde geçerli olup olmayacağı soru işaretidir. Dolayısıyla ABD bağlamında var olan bir probleme, ABD bağlamına özgü şartlar altında çözüm üretilerek ortaya çıkmış olan bu uygulamaların evrenselliğinin sorgulanması mümkündür.

Bu anlamda Nishii ve Özbilgin(2007) ABD’de ortaya çıkmış olan farklılıkların yönetimi uygulamalarının diğer ülkelere aynen transfer edilebilir olmadığını tartışmaktadır<sup>343</sup>. Yönetim bilgisinin içinde bulunduğu kurumsal bağlamdan etkilenerek çeşitli modifikasyonlara uğrayacağı düşüncesinden hareketle, bu durumun, farklılıkların yönetimi uygulamaları için daha da görünür olacağını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, farklılık ve farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili konuların temelinde makro kurumsal bağlam belirleyicileri vardır. Çünkü Syed ve Özbilgin(2009)’in de vurguladığı üzere farklılıkların yönetimi ABD’nin demografik, politik, sosyokültürel ve ekonomik gerçekleri ile şekillenmiş bir yönetim pratiğidir. Bu nedenle seyahat ettiği ülkelerin makro bağlamlarındaki demografik, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik faktörlerin ABD’dekinden farklı etkilerinin olması, her ülkede ön planda olan farklılık boyutlarının

---

<sup>341</sup> Meinert, age, s.22.

<sup>342</sup> Stella Nkomo ve Marcus Stewart, “Diverse Identities in Organizations” in S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*, 2nd ed. London: Sage, 2006, s.53.

<sup>343</sup> Lisa Nishii ve Mustafa Özbilgin, “Global diversity management: Towards a conceptual framework”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.11, 2007, s.1883.

değişkenlik göstermesine neden olurken, bu uygulamalara yüklenen anlamları ve uygulanma şekillerini de biçimleyecektir<sup>344</sup>.

Bu noktada Özbilgin vd.(2005, 2015), global, ülkesel, söylemsel, sektörel, örgütsel ve bireysel unsurların da farklılıkların yönetimi anlayışı üzerinde etkili olabileceğinden bahsetmektedir<sup>345</sup>. Örneğin işgücü çeşitliliğinin her ülkelerde farklı şekillerde var olması, farklılıktan anlaşılan şeyin ve farklılıklara atfedilen anlamların değişkenlik göstermesi farklılıkların yönetimi uygulamalarının ülkeden ülkeye farklılaşmasına neden olabilecektir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının transfer edildiği ülkeye uygunluğu ve işlerliği, iş sistemlerine yapacağı katkı, hâkim örgütsel sistemler ve süreçler açısından değerlendirilmesi ve ülkedeki hakim çeşitliliği kapsayacak şekilde (yeniden)kurgulanması gerektiğini vurgulanmaktadır<sup>346</sup>. Bununla birlikte farklılıkların yönetimi uygulamaların sektörler arasında da farklılaşabilecektir. Özbilgin(2015) bu düşünceyi, sektörler bazında işgücünün demografik profilinin farklı olabileceği, işveren-çalışan ilişkilerinin niteliğinin sektörler bazında değişkenlik gösterebilmesi, müşteri taleplerinin farklılaşması gibi nedenlere dayandırmaktadır<sup>347</sup>. Özbilgin (2005)'e göre farklılıkların yönetimi uygulamalarının çeşitlilik göstermesinin bir diğer sebebi de örgütsel etkenlerdir. Bu anlamda kastedilen örgütlerin yukarıda değinildiği üzere rasyonel gerekçeler, öykünmecî, normatif veya zorlayıcı baskılar gibi farklı nedenlerden dolayı bu uygulamaları benimsemeleridir.

Özbilgin (2015)'e göre farklılıkların yönetimi uygulamalarının farklı ülkelerde değişkenlik göstermesine neden olan en kritik etken ise söylemsel farklılıklardır. Bu anlamda, farklılıklar ile ilgili hâkim söyleminin ne olduğu, farklılıkların ve farklılıkların yönetimi uygulamaların sosyal olarak nasıl inşa edildiği, örgüt içindeki azınlık ve çoğunluk gruplarınca söz konusu uygulamaların nasıl algılandığı ve değerlendirildiği ile üzerinde belirleyicidir. Söylemsel etkenler farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan boyutların neler olacağını ve bu boyutların ne şekilde ele alınacağı

---

<sup>344</sup> Syed ve Özbilgin, agm, s.2436.

<sup>345</sup> Mustafa Özbilgin, "Global diversity management: the case of automobile manufacturing companies in Japan", Paper presented at the Japan Institute for Labor Policy and Training, Tokyo, September 8, 2005, s. 11; Mustafa Özbilgin, Ahu Tatli ve Karsten Jonsen, "Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach", Palgrave 2015, s. 17.

<sup>346</sup> Özbilgin, 2005, age, s.17.

<sup>347</sup> Özbilgin vd., age, s. 17.

ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının hangi mantıkla yürütüleceği üzerinde de belirleyici olacaktır. Bununla birlikte söylemsel etkiler farklılıkların yönetimine ilişkin anlayışın meşrulaştırılmasında da önemli bir rol oynamaktadır<sup>348</sup>. Bu anlamda literatür incelendiğinde farklı ülkelerde, ABD merkezli işletmecilik sorunsalı söyleminden farklı olarak eşitlik söyleminin ön plana çıktığını (Ör: Risberg ve Soderberg, 2008; Heres ve Benchop, 2010) ya da bu iki söylemin hibrid bir yapıya dönüştüğünü (Ör: Boxenbaum, 2006; Klarsfeld, 2010) gösteren çalışmaları görmek mümkündür<sup>349</sup>. Sayılan tüm bu unsurlar farklılıkların yönetimi uygulamaların evrenselliğinin sorgulanmasına ve bu anlamda eleştirilmesine neden olmaktadır. Bu durum, farklılıkların yönetimi uygulamalarının ABD dışındaki bağlamlara transferini araştırmaya açık bir alan haline getirmektedir<sup>350</sup>. İzleyen bölümde son yıllarda farklılıkların yönetimi uygulamalarının farklı bağlamlara transfer edilmesi sürecine odaklanan çalışmaların bulgularına yer verilecektir.

#### **4. Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Farklı Bağlamlara Transfer Edilmesi**

Son dönemde farklılıkların yönetimi uygulamalarının Avrupa ülkeleri başta olmak üzere diğer ülkelere - yayıldığı gözlenmektedir. Yukarıda değinildiği üzere bu durum, söz konusu uygulamaların evrensel kabul edilip edilemeyeceği sorusunu gündeme getirmektedir. Bu noktada ABD merkezli farklılıkların yönetimi yaklaşımının diğer ulusal bağlamlarda politik, demografik, sosyo-kültürel, ekonomik farklılıklar ve çeşitli farklılık boyutlarına olan bakış açıları gibi diğer faktörlerin etkisiyle her yerde geçerli olamayacağı şeklinde endişeler vardır. Bu bağlamda literatürdeki bazı çalışmalar bu yayılımın anlamlı olup olmadığının ya da ne derecede anlamlı olduğunun yeterince sorgulanmaksızın farklılıkların yönetimi yaklaşımının evrensel kabul edildiğini ileri sürmektedir<sup>351</sup>. Bu anlamda literatür incelendiğinde, farklılıkların yönetimi

---

<sup>348</sup> Özbilgin vd., age, s. 26.

<sup>349</sup> Lobiercki ve Jack, agm, s. 22

<sup>350</sup> Annette Risberg ve Anne-Marie Söderberg, "Translating a management concept: diversity management in Denmark", *Gender in Management: An International Journal*, 23, 2008, s.426.

<sup>351</sup> Verdan Omonovic, "Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S.", Special Issue on "Diversity Management": Translation? Travel", *Scandinavian Journal of Management*, Volume 25, Issue 4, December, 2009, s.359.

uygulamalarının ABD dışındaki ülkelerdeki yayılım sürecini inceleyen, farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi anlayışının farklı bağlamlara ne şekilde aktarıldığını ortaya koyan çalışmaları bazı (ör. İngiltere, Ferner, 2005; Hollanda, Boxenbaum, 2006 ve Heres ve Benschop, 2010; Finlandiya, Sippola ve Smale, 2007; Danimarka, Risberg ve Soderberg 2008, İsveç, Omanovic, 2009; Fransa, Klarsfeld, 2009) görmek mümkündür. Genellikle ABD kökenli çokuluslu örgütlerin merkezlerinden farklı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklarına aktarılan farklılıkların yönetimi uygulamalarının incelendiği bu çalışmalarda, ABD’de ortaya çıkan bu anlayışın başka ülkelere taşınırken farklılaşıp farklılaşmadığı tartışılmaktadır. Bu tartışmalar, farklılık kavramının yorumlanma biçimi, uygulamalar kapsamında ele alınan farklılık boyutları, uygulamalara hakim olan söylem ve uygulamaların benimsenme biçimleri gibi noktalar üzerinden gerçekleşmektedir.

Örneğin, Danimarka’da farklılıkların yönetimi uygulamalarını inceleyen Boxenbaum(2006), farklılıktan bahsetmenin, başka bir deyişle insanları farklı olarak etiketlemenin Danimarka kültürüne uygun olmadığı vurgulamakta ve bu durumun farklılıkların yönetimi anlayışının Danimarka bağlamında benimsenmesini zorlaştırdığını dikkat çekmektedir. Bu noktada Boxenbaum(2006), Danimarka’da farklılıkların yönetimi anlayışının ABD’de kavramsallaştırıldığı gibi stratejik bir araç olarak değil, insanlara eşit davranmak amacıyla kullanılan destek faaliyetler olarak kavramsallaştırıldığını ifade etmektedir<sup>352</sup>. Daha açık bir ifade ile farklılıkların yönetimi anlayışı ABD’den farklı olarak Danimarka’da içinde demokrasi ve bireysel gelişim öğeleri olan ve sosyal sorumluluk anlayışından izler taşıyan bir şekilde yeniden kurgulanmıştır<sup>353</sup>. Yazara göre, farklılıkların yönetimi anlayışının Danimarka’da dirençle karşılanmadan kabul görmesinin nedeni bu şekilde tercüme edilmiş olmasıdır<sup>354</sup>. Benzer şekilde Risberg ve Soderberg(2008) de çalışmalarında, ABD kökenli farklılıkların yönetimi anlayışında baskın olan işletmecilik olayı söyleminin Danimarka’nın kültürel ve sosyal bağlamı ile uyumlu olmadığını belirterek, ABD’den Danimarka’ya seyahat eden farklılıkların

---

<sup>352</sup> Boxenbaum, agm, s. 943.

<sup>353</sup> Boxenbaum, agm, s.945.

<sup>354</sup> Boxenbaum, agm, s.946.

yönetimi anlayışının eşitlik söylemine tercüme edilerek yerel bağlamda kabul görmesi ve meşruiyet kazanmasının sağlandığına dikkat çekmişlerdir<sup>355</sup>.

Bu yayılımın Hollanda ayağını inceleyen Heres ve Benchop(2010) ise kavramın Hollanda'da nasıl yeniden anlamlandırıldığını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu kapsamda Hollanda'daki en büyük on çokuluslu örgütün merkezlerinin ve Hollanda'da faaliyet gösteren bağlı örgütlerinin farklılıkların yönetimi uygulamalarını inceleyen yazarlar, Hollanda'daki bağlı ortaklarının farklılıkların yönetimi uygulamalarının çok dar kapsamlı ve yüzeysel olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte çalışmada, merkezdeki örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamalarında rekabet avantajı kazanmak, yaratıcılık, yeni pazarlara erişim gibi işletmecilik olayı mantığının hakimken, Hollanda'daki bağlı örgütlerde ise sosyal sorumluluk ve eşitlik vurgusunun ön planda olduğunu saptanmıştır<sup>356</sup>.

Sippola ve Smale(2007) ise çalışmalarında çokuluslu örgütlerin Finlandiya'da bulunan bağlı örgütlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının felsefe, politika ve uygulanma biçimi açısından farklılaştığını ve Finlandiya'daki bağlı örgütler bünyesinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının bir henüz kritik bir ihtiyaç olarak görülmemesi sebebiyle yüzeysel şekilde uygulandığını tespit etmişlerdir. Buradan hareketle yazarlar, söz konusu uygulamaların bağlı örgütlerde merkezdeki olduğu gibi çalışanlar tarafında kabul görmüş ve içselleştirilmiş olmaktan uzak olduğu sonucuna varmışlar ve uygulamaların benimsemesi sürecinde özellikle normatif ve bilişsel açıdan zorluk yaşandığını tespit etmişlerdir<sup>357</sup>. Bununla birlikte merkez örgütlerdeki uygulamalarda ele alınan tüm farklılık boyutlarının Finlandiya bağlamında geçerli ve görünür olmadığını (ör:cinsel tercihlerin günlük hayatın bir parçası olarak kabul edildiği bir sosyal ortamın henüz oluşmaması) belirtmektedirler. Bu noktada Sippola ve Smale (2007) farklılıkların yönetimi ile ilgili felsefe ve temel politikaların global anlamda standardize edilmeye çalışılsa dahi farklı bağlamlarda geçerli olamayacağını vurgulamaktadırlar ve evrenselliğini sorgulamaktadırlar. Bu anlamda yazarlar, ulusal kültür, normlar, bireysel

---

<sup>355</sup> Risberg ve Soderberg, agm, s. 432.

<sup>356</sup> Heres ve Benschop, agm, s.439-440.

<sup>357</sup> Aulikki Sippola ve Adam Smale, "The global integration of diversity management: a longitudinal case Study", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.11, 2007, s. 1911-1912.

tutum ve davranışlar, çalışma alışkanlıkları ve iş pratikleri gibi unsurların farklılıkların yönetimi anlayışının yeniden kurgulanmasında etkili olduğunu ifade etmektedirler<sup>358</sup>.

Benzer şekilde İsveç'te faaliyet gösteren ABD merkezli bir çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarını inceleyen Omanovic(2009) de İsveç'deki sosyo-tarihsel yapının etkisi ile farklılıkların yönetimi anlayışının Amerika temelli kavramsallaştırmadan farklı olarak yeniden yorumlandığını vurgulamaktadır. Buna göre çalışmanın bulguları Amerika merkezli anlayışın özellikle farklılıkların ekonomik performans ile ilişkilendiren işletmecilik sorunsalının İsveç bağlamı ile ters düştüğünü ve İsveç'te farklılıkların yönetimi uygulamalarının ekonomik performanstan çok eşitlik sağlama amacıyla uygulamaya konduğunu ortaya koymaktadır<sup>359</sup>.

İngiltere literatürü incelendiğinde ise farklılıkların yönetimi anlayışının uygulamaya nasıl yansıdığına pek çok araştırmaya konu olduğu gözlenmektedir(Ör: Lorbiercki ve Jack, 2000; Ferner vd.,2005; Tatlı vd, 2007; Özbilgin ve Tatlı, 2008). Örneğin Tatlı(2010), on iki İngiliz örgütü üzerinde gerçekleştirdiği araştırması kapsamında, İngiltere'deki farklılıkların yönetimi anlayışının ABD merkezli anlayışa paralel olarak işletmecilik olayı söylemi çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, Tatlı(2010)'ya göre, söylem anlamında işletmecilik sorunsalı benimsenmiş gibi görünse de eylem anlamında işletmecilik sorunsalı yaklaşımı ile adil istihdam yönetimi anlayışının iç içe geçtiği İngiltere'ye özgü bir pratik ortaya çıkmış gibi gözükmektedir<sup>360</sup>. İngiltere literatüründe önemli kabul edilen bir diğer çalışma ise söz konusu uygulamaların İngiltere'de içselleştirilip içselleştirilmediğine açıklık getirmeye çalışan Ferner vd.(2005)'nin çalışmasıdır. ABD kökenli altı çokuluslu örgütün İngiltere'deki bağlı örgütlerine aktarılan farklılıkların yönetimi uygulamalarını inceleyen yazarlar çalışanların söz konusu programları ABD kültürüne odaklı ve kendi kültürlerini yansıtmayan yapıda olarak algıladıklarına dikkat çekmektedirler. Ferner vd.(2005)'e göre, farklılıkların yönetimi anlayışına ilişkin temel politikalar merkezden bağlı örgütlere transfer edilmiş ancak uygulamalar bu örgütlerce içselleştirilememiştir. Bunun nedenini bağlamsal faktörlere bağlayan Ferner vd.(2005)'e göre, özellikle iki ülke arasındaki yasal

<sup>358</sup> Sippola ve Smale, agm, s. 1897.

<sup>359</sup> Omanovic, agm, s.357.

<sup>360</sup> Ahu Tatlı, "Discourses and practices of diversity management in the UK", in A. Klarsfeld (ed.), *International Handbook on Diversity Management at Work*, pp. 283–304. Cheltenham: Edward Elgar, 2010,s.298.

ve demografik farklılıklar, farklılıkların yönetimi uygulamalarının transferinden beklenen faydanın da şüpheli konuma gelmesine neden olmuştur<sup>361</sup>.

Fransa’da farklılıkların yönetimi yaklaşımının 2003 yılı itibariyle popülerite kazanmaya başladığı belirtilen Klarsfeld(2009) ise zorunlu ayrımcılık karşıtı düzenlemeler ile gönüllük esasına dayanan farklılıkların yönetimi anlayışının birbiri ile eş zamanlı olarak geliştiğini ifade etmektedir. Bu noktada Klarsfeld(2009), Fransa’da ayrımcılık karşıtı uygulamalar ile farklılıkların yönetimi uygulamalarını birbiriyle iç içe geçmiş bir şekilde ele alındığını tespit etmiştir<sup>362</sup>. Louvrier(2013) ise farklılıkların yönetimi uygulamalarından sorumlu yöneticilerle yaptığı çalışmasında Fransa’da işletmecilik sorunsalı söyleminin söz konusu uygulamaların yaygınlaşmasını ve benimsenmesini kolaylaştırmak adına kullanıldığını ifade etmekte ancak yöneticilerin çoğunluğunun daha meşru ve Fransa bağlamıyla daha uyumlu olduğu gerekçesiyle eşitlik söylemini tercih ettiklerini tespit etmiştir. Bu anlamda yazar Fransa bağlamında farklılıkların yönetimi anlayışının bu iki söylemin bir karışımı çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir<sup>363</sup>.

Jones vd.(2000) da ABD kökenli çokuluslu bir örgütün Yeni Zelanda’daki bağlı örgütü üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmalarında ABD’de farklılıkların yönetimi altında önceliklendirilen konuların Yeni Zelanda bağlamında öncelikli olmadığını, merkezden dayatılan programların, prosedürlerin ve değerlerin Yeni Zelanda’nın sosyal, kültürel ve politik yapısı ile uyum göstermediği vurgulamaktadırlar. Bu anlamda yazarlar, farklılık kavramının, evrensel olarak tanımlanmasının hem ulusal hem de örgütsel açıdan problemler doğurabileceğine dikkat çekmektedirler<sup>364</sup>. Bununla birlikte, ABD kökenli farklılıkların yönetimi anlayışının başka ülkelerin sosyo-kültürel bağlamları ile birebir eşleşemeyeceğini düşüncesinden hareketle, farklılıkların yönetimi anlayışının taşındığı ülkelerde yerel anlamda tarihsel, demografik, politik, sosyo-kültürel

---

<sup>361</sup> Anthony Ferner, Phil Almond and Trevor Collins, “Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of Workforce Diversity in US Multinationals”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 3, 2005,s.315.

<sup>362</sup> Alain Klarsfeld, “The diffusion of diversity management: The case of France”, *Scandinavian Journal of Management*, 2009, vol. 25, issue 4, p. 363-373, s.363.

<sup>363</sup> Jonna Louvrier, *Diversity, Difference and Diversity Management, A contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France*, yayımlanmamış Doktora Tezi, Helsinli Üniversitesi, Hanken School of Economics, Helsinki, 2013, s. 169.

<sup>364</sup> Deborah Jones, Judith Pringle ve Deborah Shepherd, “Managing diversity” meets Aotearoa/New Zealand, *Personnel Review*, Vol. 29 No. 3, 2000, s.364.

vb. farklılıklar dikkate alınarak yeniden kurgulanma sürecine tabi olacağına dikkat çekmektedirler<sup>365</sup>.

Bu örnekler göstermektedir ki genel olarak Avrupa’da farklılıkların yönetimi uygulamalarının dirençle karşılanmadan kabul görmesi amacıyla eşitlik ve sosyal sorumluluk söylemi ile ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının Avrupa’da ABD’de olduğundan farklı bir kurgu ile yayılım sağladığını söylemek mümkündür. İzleyen bölümde Türkiye bağlamının incelenmesi amacıyla tasarlanan araştırma sunulmaktadır.



---

<sup>365</sup> Jones, Pringle ve Shepherd, 2000, s.364-365.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI

#### 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, yönetim bilgisinin bağlamlar arasında farklılaşp farklılaşmadığını, çokuluslu örgütlerin merkezlerinde benimsedikleri ve farklı ülkelerde bulunan bağlı birimlerine aktardıkları uygulamalar üzerinden anlamaya çalışmaktır. Araştırma kapsamında örnek olay yönetimi ile merkezinde Farklılıkların Yönetimi uygulamalarını benimsemiş olan çokuluslu üç örgütün söz konusu uygulamaları Türkiye’de faaliyette bulunan operasyonlarına taşıyıp taşımadıkları ve bu süreçte söz konusu uygulamaların tanım, anlam, içerik, boyut ve uygulanma biçimi açısından değişkenlik gösterip göstermediği incelenmektedir.

Araştırma kapsamında incelenmek üzere Farklılıkların Yönetimi uygulamalarının seçilmiş olmasının üç temel nedeni vardır. Birincisi, farklılıkların yönetimi uygulamalarının Amerika’da ortaya çıkmış olması nedeniyle baskın olarak Amerika’nın politik, kültürel ve sosyolojik yapısından izler taşıdığı ve bu anlamda Amerika’ya özgü olduğu kabul edilmektedir(Ör: Omonovic, 2009;Zanoni vd, 2010). Syed ve Özbilgin(2007)’in belirttikleri üzere farklılıkların yönetimi anlayışını demografik, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik unsurlar şekillendirmektedir. Bu anlamda Amerika merkezli farklılıkların yönetimi anlayışının sosyo-ekonomik koşullar, kültür, demografik özellikler, yasal ve politik gelişmeler açısından farklılaşan diğer ülke bağlamları ile tam anlamıyla uyumlu olamayabileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır<sup>366</sup>. Bu açıdan temel olarak Amerikan kültürüne özgü olan bir uygulamanın, Amerika’da kavramsallaştırıldığı ve uygulandığı şekliyle Amerika dışındaki ülkelerde ne derece benimseneceği tartışmalı bir konu olarak kabul edilmektedir<sup>367</sup>.

İkinci olarak, her sosyo-kültürel bağlamda “farklılık”tan anlaşılan şeyin değişmesi; farklı şekilde algılanıp farklı şekilde anlamlandırılması ve farklılık tanımının

---

<sup>366</sup> Syed ve Ozbilgin, agm, s.2435.

<sup>367</sup> Ferner vd., agm, s.304.

kendisinin de “farklı” olması ve buna bağlı olarak ele alınan farklılık boyutlarının ve ele alınma biçimlerinin de farklılaşması beklenebilir. Bu bağlamda literatürde; örgütsel değişim gerektiren uygulamaların, ortaya çıktıkları mekânın problemlerinden bağımsız olarak ele alınmasının ve seyahat ettiği ülkede aynı şekilde benimsenmesini ve uygulanmasını beklemenin doğru olmayabileceği vurgulanmaktadır<sup>368</sup>. Bu konu farklılıkların yönetimi uygulamaları özelinde değerlendirildiğinde, bir sosyo-kültürel bağlamda geçerli olan farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramsallaştırmasının başka bir bağlam için uygun olmayabileceği tartışılmaktadır<sup>369</sup>. Buradan hareketle farklılıkların yönetimi uygulamaların farklı ülkelere transfer edilmesinin sorunlu olabileceği; söz konusu uygulamaların transfer edildikleri ülkelerde yeniden kurgulanma sürecine tabi tutulabilecekleri<sup>370</sup> ve bunun transferden ziyade bir “tercüme” (Czarniawska ve Jeorges, 1996; Sahlin Andersson ve Wedlin, 2008) olacağını tartışmak mümkündür. Bu bağlamda, bu tez çalışmasının, farklılıkların yönetimi uygulamalarının Türkiye bağlamında tercüme edilip-edilmediği, eğer ediliyorsa ne şekilde tercüme edildiğini açıklaması beklenmektedir.

Son olarak söz konusu yönetim pratiği Amerika’da ortaya çıkmış olmakla beraber kısa sürede popülerlik kazanarak farklı ülkelere yayılmış olan ve özellikle 1990’larla birlikte gerek uygulamacıların gerekse akademisyenlerin ilgi gösterdiği bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ör:Thomas, 1991; Cox ve Blake, 1991; Dass ve Parker, 1999; Gilberth ve Ivancevich, 2003; Thomas, 2004; Kravits, 2003 ve 2007; Page, 2007; Harrison ve Klein, 2007; Özbilgin ve Tatlı, 2006;2008; Tatlı ve Özbilgin, 2009; Sürgevil, 2005). Bu durum, farklılıkların yönetimi uygulamalarının yayılım sürecinin araştırılması için uygun bir zemin yaratmaktadır.

## **2. Araştırma Soruları**

Bu çalışma, çokuluslu örgütler eliyle yayılan yönetsel uygulamaların, taşıdıkları ülkelerin kurumsal çevrelerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda merkezlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimseyen çokuluslu örgütlerin Türkiye’de faaliyette bulunan birimlerinde bu

---

<sup>368</sup> Sahlin-Andersson, age, s.71.

<sup>369</sup> Omonovic, agm,, s.359.

<sup>370</sup> Boxenbaum, agm,s.939.

uygulamaları taşıyıp-taşımadıkları ve bu süreçte söz konusu uygulamaların Türkiye bağlamına özgü olacak şekilde “nasıl” ve “neden” farklılaştığı incelenmektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında bu tez çalışmasının araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

**Ana Araştırma Sorusu:** Çokuluslu örgütler eliyle yayılan yönetsel uygulamalar ulusal kurumsal bağlamdan nasıl ve neden etkilenmektedir?

**Alt Araştırma Soruları:**

- Çokuluslu örgütler Farklılıkların Yönetimi uygulamalarını Türkiye’deki birimlerine taşımakta mıdır?
- Çokuluslu örgütler Farklılıkların Yönetimi uygulamalarını Türkiye’deki birimlerinde taşıyorlarsa neden taşımaktadırlar?
- Çokuluslu örgütlerin merkezleri ile Türkiye’deki birimlerinde gerçekleştirilen Farklılıkların Yönetimi programlarının içeriklerinde bir farklılaşma var mıdır?
- Çokuluslu örgütlerin merkezleri ile Türkiye’deki birimlerinde gerçekleştirilen Farklılıkların Yönetimi programlarının benimsenme düzeyleri açısından bir farklılaşma var mıdır?
- Farklılıkların Yönetimi uygulamalarının Türkiye’deki örgütlerde uygulanma biçimi (farklılık boyutları), meşruiyet algısı tarafından etkilenmekte midir?
- Farklılıkların Yönetimi uygulamalarının Türkiye’deki örgütler tarafından benimsenme düzeyi, meşruiyet algısı tarafından etkilenmekte midir?

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bilindiği gibi sosyal bilimlerdeki araştırma pratiği nicel ve nitel olarak ayrılmaktadır. Farklı metodolojik duruşların bir uzantısı olarak kabul edilen bu durum, bunların arkasındaki ontolojik ve epistemolojik yaklaşımlara dayanmaktadır. Nicel araştırmalar temelde pozitivist epistemoloji ile uyumludur. Temel olarak objektif, tek, maddi ve dışsal bir gerçekliğin var olduğu ontolojik sayılına dayanan pozitivist epistemoloji bu dışsal gerçekliğin duyular ile algılanabildiğini, bu algının nesnel olduğunu ve sosyal bilimlerin doğa bilimlerinin metodolojilerini kullanabileceğini kabul

emektedir<sup>371</sup>. Başka bir deyişle tıpkı fiziksel gerçekler gibi sosyal gerçeklik de bireylerin öznelliğinden ve bilincinden bağımsız olarak var olur, evrenseldir ve insanların öznelliğinin dışında, dışarıda bir yerde keşfedilmeyi beklemektedir<sup>372</sup>. Pozitivist metodolojiye dayanan nicel araştırmada, araştırmacı teoriden çıkardığı hipotezleri sınamaya yönelmekte; bu amaçla, veri toplamakta, bu verileri analize tabi tutmakta ve hipotez düzleminde kurulan nedensel ilişkiyi kabul ya da reddetmektedir. Hipotezlerin sınanması söz konusu olduğu için de araştırmacı kanıt bulmaya ve bunu genellemeye çalışmaktadır. Bu bağlamda pozitivist metodoloji tümdengelimcidir<sup>373</sup>.

Oysa pozitivist epistemolojiden farklı olarak anlamacı(inşacı) epistemoloji, karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu kabulünden hareketle insan davranışının ancak bulunduğu ortam içinde anlaşılabilceğini ileri sürmektedir. Bu durum, doğa bilimlerinde kullanılan yöntemlerin yerine insanın davranışlarına uygun nitel yöntemlerin tercih edilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü anlamacı epistemolojinin mantığında keşfetmek ve anlamak yer almaktadır<sup>374</sup>. Bu kapsamda anlamacı epistemolojiye dayanan nitel araştırma varsayım, amaç, yaklaşım ve araştırmacının büründüğü rol bakımından nicel araştırmadan farklılaşmaktadır. Temel olarak nitel araştırma, gerçekliğin; birbirleriyle etkileşimde bulunan sosyal aktörlerin eylemleri ile yaratıldığını, zamana ve kültüre bağlı olarak sürekli değiştiğini yani durağan, düzenli ve evrensel olmadığı kabulüne dayanmaktadır. Başka bir deyişle gerçeklik, sürekli olarak yeniden oluşturulan veya değiştirilen toplumsal bir girişim olarak kabul edilmektedir<sup>375</sup>. Dolayısıyla insandan bağımsız, dışsal bir gerçeklik yoktur. Aksine, her olay ve olgu, bireyler tarafından öznel şekilde yorumlanmakta ve anlamlandırılmaktadır. Başka bir deyişle, yerel ve spesifik olarak inşa edilen bir gerçeklik vardır<sup>376</sup>. Bu noktada gerçekliğin ne olduğu, bireylerin onu nasıl deneyimlediklerine, nasıl tanımladıklarına ve nasıl anlamlandırdıklarına bağlı olacak şekilde sosyal olarak inşa edilmektedir<sup>377</sup>. Bu kapsamda, anlamacı epistemolojiye

---

<sup>371</sup> Elif Kuş, “*Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?*”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.5.

<sup>372</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000, s.30.

<sup>373</sup> Kuş, age, s.14-15.

<sup>374</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 17.

<sup>375</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 30.

<sup>376</sup> Egon G Guba ve Yvonna S. Lincoln, “Competing paradigms in qualitative research”, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage., 1994, s. 109.

<sup>377</sup> Kuş, age, s.65.

dayanan nitel araştırmalar, zaman, birey ve kültürden bağımsız nesnel evrensel yasalar bulmak yerine, belirli koşullar altında bir olguya açıklama getirmeye ve anlamaya çalışmaktadır<sup>378</sup>. Dolayısıyla nitel araştırmada araştırmacının amacı, genelleme yapma amacını güden nicel araştırmanın aksine bir durumu derinlemesine tanımlamak, yorumlamak<sup>379</sup> ve üzerinde az çalışılmış konuları aydınlatarak keşfetmeye çalışmaktadır<sup>380</sup>. Nicel araştırmanın, kendisine hakim olan doğrusallık ilkesi çerçevesinde bütün ilişkileri sınırlı sayıdaki değişkenler arası ilişkilere indirgeyerek ileriye dönük tahminlerde bulunmasına karşılık, nitel araştırma; nedensellik ilişkisi içinde olmadan duruma dahi olan bireylerin algı ve perspektiflerini yorumlamaya çalışmaktadır<sup>381</sup>.

Dolayısıyla nitel araştırma, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntem olarak, üzerinde araştırma yapılan durumu kendi bağlamında ele almakta ve bireylerin onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlamaktadır<sup>382</sup>. Bu noktada araştırmacının kendisi de sosyal olarak inşa edilen gerçekliğin bir parçası olarak incelediği duruma doğrudan ya da dolaylı Şekilde etkisi olabilecektir<sup>383</sup>. Daha açık bir ifade ile nicel araştırmalardaki gibi incelenen duruma dışsal, yansız, nesnel olarak değil dahil, empatik ve öznel olarak yaklaşmaktadır. Ancak, araştırmacının öznel olması, taraflı ve n yargılı olacağı anlamına gelmemektedir<sup>384</sup>. Burada araştırmacının yaptığđ, herhangi bir hipotez geliştirmeden, ilgili aktörlerin perspektiflerinden durumu yorumlamaya ve anlamaya çalışmaktadır. Bu açıdan nitel araştırma tmevarımcıdır<sup>385</sup>.

Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından “algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanan nitel araştırma, derine gidilerek yüzeyin altındaki çıkarmayı

---

<sup>378</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 31.

<sup>379</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 36.

<sup>380</sup> Lawrence Newman, “*Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*”, 3rd Ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Publishing, 2012, s.228.

<sup>381</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 39.

<sup>382</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*”, 6.Baskı Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010, s. 302.

<sup>383</sup> Guba ve Lincoln, age, s. 111.

<sup>384</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 45-46.

<sup>385</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s. 40.

esas alan<sup>386</sup> ve araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntem olarak ifade edilebilir<sup>387</sup>. Bu kapsamda nicel araştırmalar genellikle “kaç tane” ya da “ne sıklıkla” gibi soruları cevaplarırken, nitel araştırmalar ise “neden” ya da “nasıl” sorularına cevap aramakta ve bir anlamda nicel araştırmalara “duygu” ve “doku” eklemektedir<sup>388</sup>. Bu anlamda Miles ve Huberman (1994) çalışmalarında, nitel araştırma yöntemi ve nitel veriyi “sayılar yerine kelimelerin yer aldığı, iyi temellendirilmiş, zengin ve yerel bağlamı teşhis eden açıklayıcı süreci içeren veri türü” şekilde tarif etmişlerdir<sup>389</sup>.

Bu çalışmanın araştırma sorusu gereği yöntem olarak nitel araştırmanın tercih edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Çünkü bu araştırma farklılıkların yönetimi gibi sosyal, kültürel, politik ve ekonomik unsurlar taşıyan bir örgütsel pratiğin ortaya çıktığı ülkeden farklı bir ülkede “nasıl” anlamlandırıldığını ve uygulandığını, bu açıdan iki ülke arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını, eğer var ise bunun “neden” olduğunu derinlemesine ve detaylı şekilde anlamaya çalışmaktadır. Nitel araştırma yöntemini benimseyen bu araştırma kapsamında; sosyal olguları, güncel bir şekilde ve doğal ortamında, karmaşıklığını ve bağlamını dikkate “nasıl” ve “neden” soruları üzerinden anlamayı ve derinlemesine çözümlemeyi kolaylaştıran bir yöntem olan örnek olay yönetimi<sup>390</sup> tercih edilmiş ve bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Yin (1989), örnek olay yöntemin, güncel bir olguyu gerçekleştiği ortamda inceleyen ve birden çok kanıtı içeren görgül sorgulamalar olarak tanımlamaktadır<sup>391</sup>. Örnek olay incelemesinde belirli bir amaç ve araştırma soruları üzerinden tek bir ya da daha fazla sayıda örneğin uygun teknikle derinlemesine ve ayrıntılı incelenmesi esastır<sup>392</sup>. Tekli örnek olay yöntemi, özellikle iyi tanımlanmış bir kuramın detaylı şekilde analiz ve kritik edilmesinde, ekstrem ve kendine mahsus olan bir durumun incelenmesinde ya da daha önce değerlendirilmesi mümkün olmayan bir örnek olayın açığa çıkartılması için kullanılabilir<sup>393</sup>. Ancak, farklı örneklerle kontrol edilemediğinden tekli örnek olay

---

<sup>386</sup> Kuş, age, s.78.

<sup>387</sup> Yıldırım ve Şimşek, 2008:, 39.

<sup>388</sup> Yıldırım ve Şimşek, 2008: 48-65

<sup>389</sup> Matthew B. Miles ve A. Michael Huberman, “*Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*”, SAGE Publications, 1994, s.292.

<sup>390</sup> Robert K. Yin, “*Case Study Research: Design and Methods*”, 2nd Edition, London: Sage,1994, s.6.

<sup>391</sup> Yin, age, s.13.

<sup>392</sup> David Silverman, “*Doing Qualitative Research: A Practical Handbook 4th Edition*”, Sage Publications, 2013, s. 142.

<sup>393</sup> Yin, age, s. 39-40.

yöntemi, elde edilen sonuçlarda hata yapma olasılığını yükseltebilmektedir. Buna karşılık çoklu örnek olay yönteminde ise incelemeye konu olan oldgunun birden çok örnek olay aracılığıyla sınanması söz konusudur. Bu anlamda çoklu örnek olay yönteminde kullanılan her vaka araştırmada incelenen durumların, ilişkilerin vb. aynı koşullar altında tekrar sınanmasını içermektedir<sup>394</sup>. Böylece, Johnston vd. (1999)'nin de belirttiği üzere farklı örneklerden gelen birbirleri ile tutarlı sonuçlar ile araştırmanın ikna ediciliği artmış olmaktadır<sup>395</sup>.

Örnek olay çalışmaları; kararlar, programlar, porgmaların uygulanma süreçleri ve örgütsel değişimler ile ilgili yapılabilmektedir<sup>396</sup>. Dolayısıyla örnek olay yönetiminde analiz birimi incelenen olayın kendisi olarak kabul edilmektedir. Bu, kimi zaman bir örgüt, kimi zaman bir süreç, kimi zaman da birey ya da bireyler topluluğu olabilmektedir<sup>397</sup>. Bu kapsamda bu araştırmanın analiz birimini, çokuluslu örgütün merkezlerinden Türkiye'deki birimlere aktarılan farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgüt içinde başlatılması ve devam ettirilmesi süreci ile örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri olarak tanımlamak mümkündür.

### 3.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmada çoklu örnek olay yöntemi tercih edilmiş ve araştırma üç örnek olay üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği/Bilgi Hizmetleri Dairesi Başkanlığı'ndan Bursa'da faaliyet gösteren yabancı menşeli çokuluslu örgütlerin listesine ulaşılmıştır. Araştırma örnekleme olarak çokuluslu örgütlerin seçilmesinin temelinde, farklılıkların yönetimi uygulamalarının ulusal şirketlere kıyasla çok uluslu şirketler için daha öncelikli olabileceği düşüncesi yatmaktadır. Örneklem seçiminin Bursa ili ile sınırlandırılmasının nedeni ulaşılabilirlik ve zaman açısından etkinlik sağlamaktır. Bu liste içerisinde çalışan sayısı dikkate alınarak büyük ölçekli çokuluslu örgütler seçilmiştir.

Seçilen çokuluslu örgütlerin web siteleri incelenmiş ve web sitelerinde “farklılık/çeşitlilik” kavramına bir vurgu olup olmadığına dair bir ön araştırma

<sup>394</sup> Yin, age, s.45.

<sup>395</sup> Wesley J Johnston, Mark P Leach, Annie H Liu, “Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research”, *Industrial Marketing Management*, Volume 28, Issue 3,1999,s. 206.

<sup>396</sup> Yin, age, s.22.

<sup>397</sup> Yin, age, s.22-23.

yapılmıştır. Bu ön araştırmanın sonucunda, web sitelerinde farklılık/çeşitlilik kavramına yer veren beş çokuluslu örgüt olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda araştırmanın örnekleme ön araştırma sonucundan belirlenen beş çokuluslu örgüt arasından araştırmaya destek vermeyi kabul eden üç çokuluslu örgütten oluşmaktadır. Bu üç çokuluslu örgüt farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Araştırma kapsamında isimlerin gizli kalmasının istenmesi nedeniyle her bir çokuluslu örgüte ilişkin bir kodlama yapılmış ve bulguların sunulması sırasında bu kodlar kullanılmıştır. RBA kodlu çokuluslu örgüt endstriyel teknoloji, CI kodlu çokuluslu örgüt tekstil ve ORF kodlu çokuluslu örgüt ise otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca, örnekleme yer alan üç çokuluslu örgüte ek olarak, Türkiye merkezli bir çokuluslu örgütün insan kaynakları direktörünün de meslekteki kıdemi gözönüne alınarak konuyla ilgili tecrübelerini ve gözlemlerini paylaşması istenmiştir. Türkiye menşeli bu çokuluslu örgüt ise OHT olarak kodlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri**

Örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmalarda veriler genellikle; açık uçlu soruların kullanıldığı yarı yapılandırılmış ve/veya yapılandırılmamış derinlemesine görüşmeler, odak grup görüşmeleri, doküman incelemesi, arşiv kayıtları analizi, gözlem gibi veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilebilmektedir<sup>398</sup>. Bu araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda örneklemedeki çokuluslu örgütlerin insan kaynakları yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ve diğer bölümlerdeki yöneticilerle ise odak-grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.

Görüşme tekniği, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine ve duygularına ilişkin anlamlandırma sürecinde etkili bir teknik olması nedeniyle nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Elde edilmeye çalışılan bilgi türüne göre görüşmeler birbirinden ayrılmaktadır. Bu çalışmada belirli bir olayın ya da sürecin derinlemesine öğrenilmesini amaçlayan konu merkezli(topical) yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, belirli bir plan dahilinde belirli sorular üzerinden görüşülenlerin farklılık ve farklılıkların yönetimi

---

<sup>398</sup> Johnston vd., age, s.207; Yin, age, s. 117.



uygulamaları ile ilgili görüş ve düşüncelerini anlamak amaçlanmıştır. Rubin(1995)'in ifade ettiği üzere görüşme tekniğinin üç temel karakteristiği mevcuttur. Bunlar görüşmenin sohbet tarzında olması, görüşülenlerin bakış açılarını öğrenmeye yönelmesi ve görüşme akışının esnekliğidir<sup>399</sup>. Ancak bu noktada belirtmekte fayda vardır ki; her ne kadar nitel görüşme tekniği esneklik ve yapısızlık üzerine kurulu olsa da sistematik ve kurallara uygun bir tarzda yönetilmelidir<sup>400</sup>. Bu anlamda Yin(1994) ve Johnston vd.(1999)de veri toplama süreci sırasında bir çalışma protokolü (study protocol) oluşturulmasını önermektedirler. Bu çalışma protokolü, standart bir görüşme formu ya da anketten farklı olarak, araştırmacıyı örnek olayın incelenmesi esnasında araştırmacıyı yönlendiren bir kılavuz olarak tanımlanmaktadır<sup>401</sup>. Bu protokol araştırma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı giriş bölümü, veri toplama yöntemi, görüşme soruları ve raporlama prosedürüne ilişkin bölümler olmak üzere dört temel bölümden oluşması gerektiğini belirtmektedir<sup>402</sup>. Bu çalışmada giriş bölümü, veri toplama yöntemi ve raporlama prosedürüne ilişkin bilgiler metin içinde anlatılmakta olup, protokolün görüşme sorularına ilişkin kısmı Ek-1'de sunulmaktadır.

Görüşmelerin amacı, örgüt içinde farklılıkların yönetimi uygulamalarına olan yaklaşım, uygulamaların içeriği ve uygulanma düzeyi ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmektir. Bu amaçla görüşme soruları temel olarak; örneklemdaki çokuluslu örgütlerin Türkiye birimlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığı ve benimsenme nedenleri, farklılıkların yönetimi uygulamalarının kapsamı (ele alınan farklılık boyutları ve hangi insan kaynakları fonksiyonlarına entegre edildiği) ile farklılıkların yönetimine ilişkin faaliyetlerin uygulanma düzeyi ile ilgidir. Araştırma kapsamında temsil kapasitesini(representativeness) arttırabilmek için örnek olarak seçilen örgütün tepe ve insan kaynakları yöneticisi, örgüt içinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının başlatılması ve sürdürülmesinde rol alan çalışanlar (proje takım lideri ve üyeleri) ile farklı bölüm ve pozisyonlardan çalışanlar ile görüşülmüştür. Bunun nedeni, bir insan kaynakları pratiği olan farklılıkların yönetimi uygulamasının insan kaynakları

---

<sup>399</sup> Herbert J. Rubin ve Irene Rubin, “*Qualitative Interviewing: The Art Of Hearing Data*”, Sage Publications, 1995, s. 6.

<sup>400</sup> Jennifer Mason, “*Qualitative Researching*”, Second Edition, SAGE Publications London, 2002, s. 25.

<sup>401</sup> Yin, age, s.79.

<sup>402</sup> Yin, age, s.82-84.

departmanın içinden ve dışından bireyler tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamaya çalışmaktır.

Görüşme sorularının kolay anlaşılabilir, açık ve belirgin olmasına özen gösterilmiş ve “evet-hayır” cevaplı sorular yerine açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Sorularda herhangi bir belirsizliğe yer vermemek ve soruları açık hale getirmek adına belirli ipuçları sunulmasının dışında görüşmecileri yönlendirebilecek tepkilerden özellikle sakınılmıştır. Ayrıca çok boyutlu sorulardan kaçınılarak görüşmeciler üzerinde soru yükü oluşturulmamaya dikkat edilmiştir. Soruların mantıksal düzen içinde makrodan mikroya doğru sıralanmış olmasıyla birlikte görüşmenin doğal akışı içinde gerekli olduğu noktalarda soruların sırasında değişiklik yapılmıştır. Ayrıca, bir sorunun görüşmeciler tarafından anlaşılmaması durumuna karşılık alternatif sorular hazırlanmış ve gerekli görüldüğünde sorunun farklı bir şekilde sorulması planlanmıştır. Ayrıca, görüşmeciden yeterli bilgi alınamadığı durumlarda sondalar(probe)yardımıyla sorunun derinleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda ayrıntıya, açıklamaya ve aydınlatmaya yönelik sondalardan yararlanılmıştır. Bununla birlikte görüşmeciye güven oluşturucu bir zemin hazırlamak adına görüşmeye rutin konulardan bahsedilerek sohbet havasında başlanmış ve görüşmenin kaydedilmesi için izin istenmiştir. Böylece araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler verinin kendisini tekrar etmeye başladığı yani doyum noktasına(theoretical saturation) ulaşıldığı yerde kesilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan diğer bir veri toplama tekniği olan ve Kitzinger (1995) tarafından “organize bir tartışma” olarak nitelenen<sup>403</sup> odak grup görüşmesi, önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen, katılımcıların öznelliklerinin ön planda tutulduğu, söylemlerine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilen nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanmaktadır<sup>404</sup>. Bu anlamda odak grup görüşmelerinde amaç, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarını, düşüncelerini, algılarını, duygularını ve tutumlarını derinlemesine, detaylı ve çok boyutlu şekilde incelemektir.

---

<sup>403</sup> Jenny Kitzinger, “Introducing focus group”, *British Medical Journal*, 311, 1995, s.299.

<sup>404</sup> Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz ve Ebru Oğuz, “Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi”, *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (1), 2011, s.97.

Odak grup görüşmesi genellikle araştırmacının belirli bir konu ile ilgili araştırma soruları olduğunda ve katılımcılardan konuyla ilgili görüşlerini, tutumlarını, konunun kendileri için taşıdığı önemi kendi kelimeleriyle ve öncelikleriyle öğrenmek istediğinde uygun bir veri toplama yöntemi olarak kabul edilmektedir<sup>405</sup>. Bu anlamda, grup görüşmesinde katılımcılara tek tek soru yönelmek yerine daha çok grup tartışması ve grup üyelerinin birbiriyle etkileşiminin gözlemlenmesinin esas olduğu söylemek mümkündür. Bu nedenle grup görüşmesine katılacak olan görüşmeci sayısı kritik kabul edilmektedir. Literatürde uygun katılımcı sayısı ile ilgili farklı görüşler olsa da (Ör: Kitzinger(1995) 4–9; MacIntosh(1981) 6–10; Morgan(1997) ve Gibbs(1997) 6–12 kişi; Edmunds(2000) 8–10; Byers ve Wilcox(1988) 8–12 kişi) bu sayı genellikle 4 ile 12 kişi arasında değişmektedir. Odak grup görüşmelerinde sorulara verilen yanıtların gruptaki katılımcıların birbiriyle etkileşimi ve grup dinamiği sonucu oluşması verilen yanıtların kapsamını ve derinliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum, bireysel görüşmelerde elde edilemeyen bazı ayrıntıların ortaya çıkmasını sağlayarak zengin bir veri seti oluşturmaya imkân vermektedir<sup>406</sup>. Bu araştırmadaki odak grup görüşmeleri farklılıkların yönetimi projesi takımı üyelerini ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda odak grup görüşmesine katılanlardan farklılık kavramı ve farklılıkların yönetimi uygulamaları hakkındaki görüşlerini belirtmeleri ve tartışmaları istenmiştir. Araştırma kapsamında bire-bir derinlemesine görüşmelere ve odak grup görüşmelerine ilişkin detaylar Ek-2’de sunulmuştur.

### **3.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvenilirlik ve Geçerliliği**

Bu araştırmada veri analizi yöntemi olarak betimsel analiz benimsenmiştir. Betimsel analiz, araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık bir biçimde belirlendiği durumlarda kullanılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek(2008)’e göre dört aşamadan oluşan betimsel analizde amaç, elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır<sup>407</sup>. Bu kapsamda öncelikle; araştırmanın kavramsal çerçevesi, araştırma soruları ve/veya elde edilen verilerden yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve

---

<sup>405</sup> Kitzinger, agm, 299.

<sup>406</sup> Yıldırım ve Şimşek, age, s.119.

<sup>407</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, (6. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 224.

oluşturularak verilerin hangi temalar altında sunulacağını belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşama, oluşturulan çerçeveye göre elde edilen verilerin okunduğu ve düzenlendiği aşamadır. Bu aşamada araştırma bulgularında kullanılacak doğrudan alıntılar seçilmekte, araştırma ile ilgili olmayan veya önem taşımayan bilgiler elenmektedir. Üçüncü aşama düzenlenen verilerin tanımlandığı ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılar yapıldığı aşamadır. Dördüncü ve son aşamada ise veriler üzerinden yapılan çıkarımların açıklanması, kavrasal çerçeve ile ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması söz konusudur. Bu çalışmada da elde edilen veriler bu dört aşamaya bağlı kalınarak analize tabi tutulmuştur. Bununla birlikte araştırma bulguları sunulurken, literatürde nitel araştırmaların raporlanmasında sıkça yapılan hatalar olarak kabul edilen; veriden bahsedilmesine rağmen sunulmaması, sunulan verinin yorumlanmaması, nitel verilerin nicel analize tabii tutulması, tümevarımcı ve tündengelimci araştırma stratejilerinin bir arada kullanılması gibi hatalardan<sup>408</sup> kaçınılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanması ile ilgili olarak ise Yin(1994) tarafından önerilen hususlar dikkate alınmıştır. Yin(1994) tüm ampirik araştırmalarda olduğu gibi örnek olay yönetimde de yapısal geçerlilik, içsel geçerlilik, dışsal geçerlilik ve güvenilirlik olmak üzere dört testin dikkate alınması gerekliliğini vurgulamaktadır<sup>409</sup>. Bu anlamda bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasında bu noktalar göz önünde bulundurmaya çalışılmıştır. Yapısal geçerlilik, bir araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının incelenen kavramı ölçme kabiliyetini ifade etmektedir. Ancak yukarıda da değinildiği üzere, ölçüm araçlarının genellikle subjektif yargılardan etkilenmesi nedeniyle örnek olay yöntemi ile yapılan çalışmalar çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu durumu aşmak için Yin (1994); farklı yöntemler kullanarak farklı kaynaklardan veri toplamak, toplanan verileri ardışık şekilde sunarak bir kanıt zinciri oluşturmak ve verilerden oluşturulan taslak raporun, bu bilgilerin elde edildiği kişilerin görüşlerine sunmak olmak üzere üç taktik önermektedir<sup>410</sup>. Bu çalışmada da bu üç taktiğin tamamı kimi zaman bir arada kimi zaman tek tek kullanılmıştır. Çalışmada araştırma bulgularının kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasını ifade eden içsel geçerliliği arttırmak adına ise veri toplama sürecinde farklı

---

<sup>408</sup> From the Editors, "For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (And Reviewing) Qualitative Research", *Academy of Management Journal*, 2009, Vol.52, No.5. ss.856-862.

<sup>409</sup> Yin, age, s.32-33.

<sup>410</sup> Yin, age, s.34-35.

kaynaklarından yararlanırken, analiz sürecinde yapılan çıkarımların her iki örnekte de gözlenip gözlenmediğine dikkat edilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesini ifade eden dışsal geçerlilik ise araştırmanın doğası ve sonuçların yoruma açık olması nedeniyle nitel araştırmalarda oldukça güçtür ve aslında böyle bir iddia da taşımamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmadan elde edilen bilgiler üzerinden yapılan yorumlar incelemeye tabi olan örnekler ile sınırlıdır.

Bir araştırmanın güvenilirliği ise aynı araştırma prosedürünün uygulanması durumunda araştırmanın sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir<sup>411</sup>. Bunu sağlamak adına bu çalışmada izlenen tüm adımlar detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yapılan görüşmeler yukarıda değinildiği üzere Ek-1’de sunulan görüşme protokolüne bağlı kalınarak gerçekleştirilmiş ve (izin alınamaması nedeniyle çeşitlilik derneği ile yapılan hariç olmak üzere) kayıt altına alınmıştır. Dernek ile yapılan görüşme ise görüşme sırasında tutulan on bir sayfalık toplantı notu üzerinden araştırmaya dahil edilmeye çalışılmıştır.

---

<sup>411</sup> Yin, age, s.36.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:**

### **BULGULAR**

#### **1. Bulguların Sunulmasına İlişkin Açıklamalar**

Araştırma tasarımı bölümünde belirtildiği üzere bu çalışmada örneklemedeki örgütlerin insan kaynakları yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ve diğer bölüm yöneticileri ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen verilerin sunulması aşamasında örgüt yöneticileri ile yapılmış yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden ve odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler, görüşme protokolünde yer alan her bir soruya (ve gerek olduğu durumlardaki ek soruların) örneklemedeki üç örgütün yöneticileri tarafından verilen cevaplar sıralanarak sunulmaktadır. Buradaki amaç, sorgulanan duruma ilişkin konu bütünlüğünün sağlanmasıdır. Bu görüşmelerden elde edilen verilerin sunulmasının ardından örneklemede yer almayan ancak Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birinde çalışmış olan kıdemli bir insan kaynakları direktörü ile yapılan görüşmenin bulgularına yer verilmiştir.

#### **2. Bulguların Sunumu**

Görüşme protokolünde yer alan ilk soruyla cevaplayıcılardan farklılıkların yönetimi uygulamalarının şirketlerinde ne zaman ve nasıl başladığına ilişkin bilgi vermeleri istenmiştir, bu kapsamda RBA şirketini insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Diversity Project (Çeşitlilik Projesi) 2007’de yavaş yavaş ortaya çıktı. Yani farklılıkların yönetimi projesi uzun zamandan beri var. 2007’de bir çalışma başlamış. Merkezimizin ‘diversity charity’ grubu yasal olarak zorunlu bir şey imzalıyor. Merkezimiz tarafından belediyelerle bir takım sözleşmeler imzalanmış. Sonra farklılıkların yönetimi girişimi başlıyor. 2012 de MORE projesi, bu MORE projesinde çalışma koşulları yer alıyor. Merkezimizde çoktan vardı. Ama biz (Türkiye) ne yazık ki bu tür konularda geç kalıyoruz. Bu proje 2011’de Türkiye’ye gelmiş olabilir ama resmi olarak 2013’de ben bu projede çalışmaya başladım diyebilirim. Ve burada 2014’de ilk farklılıkların yönetimi girişimi başlıyor. Daha önce daha ufak çaplı bir şeyler yapıyordu.

“Yani büyük bir proje var. Yani en tepedeki, yönetim kurulundan geliyor bu proje. Yani tepeden geliyor bu, onun projesi olarak geliyor. Bu projenin

merkezden gelen koduna bakınca bunun gerçekten büyük bir proje olduğunu anlıyoruz. Mottosu “diversty is our advantage (farklılıklar avantajımızdır)” olarak geçiyor. Ve onu şu anda tüm ülkelere yayınladılar.”

Aynı soruya ilişkin ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu olarak farklılıkların yönetimi uygulamalarını takip eden kişinin verdiği bilgiler şu şekildedir;

“Buna biz kendimiz karar vermedik, merkezden geldi bize ve tüm birimlerimize... Şirketimizin 2015, 2014 bile olabilir, o tarihten beri belirlemiş olduğu göstergelerden den biri çeşitlilik. Yani yetenek havuzu uygulamasına geçmekle beraber, 2012’li yıllarda geçti şirketimiz bu uygulamaya, çeşitlilik yönetimi de böyle geldi.”

CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları bölge direktörü ve aynı zamanda çeşitlilik projesi Türkiye lideri ise bu uygulamaların şirketlerinde ne zaman ve hangi nedenle başlatıldığına ilişkin şöyle bilgi vermektedir;

“Geçen sene bize merkezden çeşitlilik ile ilgili bir proje geldi. Merkezimizde her sene bir global konferans yapıyor, ilkbahar aylarında. Bu global konferansta şirketimizin stratejisi görüşülüyor, işte mevcut strateji bizi nereye getirdi, bundan sonra nereye gideceğiz, şirketin gittiği hedefler nasıl gidiyor, onlar tartışılıyor, yen bir takım revizyonlar. Geçen senesinde farklılıkların yönetimi gündeme geldi. Şöyle bir karar almışlar o geçen seneki global konferansta, Şirketimiz buna kendini commit ediyor(bağlıyor) yani.. Merkezi olarak alınan bir karar üst yönetim tarafından. Bunun için de üç ülkeyi pilot bölge olarak seçiyorlar; Amerika, Çin ve Türkiye. Bu üç ülkede farklılıkların yönetimi konusunda pilot proje yapılmasına karar veriliyor. 2015’in Ekim sonu gibi biz de bunu launch ettik (başlattık).”

Bu açıklamadan üç şirkette de farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütlerin merkezlerinde alınan kararlarla başlatıldığı görülmektedir. Bu noktada örnekteki üç çokuluslu örgütün de farklılıkların yönetimi uygulamalarını merkezlerinden bağlı birimlerine aktardıkları anlaşılmaktadır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının çokuluslu örgütlerin Türkiye birimlerinde merkezden gelen zorlayıcı baskılar sonucunda başladığı yorumu yapılabilir.

Bununla birlikte; BRA ve OFR kodlu çokuluslu örgütlerde bu uygulamaların merkezden tüm birimlere aktarıldığı görülürken, CI kodlu çokuluslu örgütte pilot bölge mantığı ile sadece üç birime aktarıldığı anlaşılmaktadır. Görüşmecilerden bu durumun nedenine ilişkin açıklama istendiğinde İnsan Kaynakları Bölge Direktörü görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir;

“Türkiye global olarak baktığımızda önemli bir market. Hem satışların büyüklüğü açısından hem çalışan sayısı olarak baktığımızda... Hem de geleceğe dönük burasını Center of Excellence (Mükemmellik Merkezi) olarak görüyorlar yani üretim merkezi olarak. Yani Avrupa’da Türkiye önemli bir merkez, kıta Avrupa’sında Amerika ve Çin önemli gelişme merkezleri olarak yatırımları buralarda. Bu şekilde üçlü bir pilot proje uygulanmaya karar verildi.”

Bu noktada, CI kodlu çokuluslu örgütün farklılıklar yönetimi uygulamalarını aktarırken örgüt için kritik öneme sahip birimleri tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte aynı durumu örgütün çeşitlilik projesi üyesi ise şu şekilde açıklamaktadır;

“Türkiye neden seçildi pilot bölge olarak; onların bize söylediği çünkü üst yönetimdeki yer alacak kadın sayısının, yani potansiyelin fazla olması. Türkiye’de zaten beyaz yaka kadın oranı %24 şu anda yani %%8-9 gibi sağlamayan bir kısım var, hedef o. Yani Türkiye’nin aslında çok uçuk bir hedefi yok. Bizim zaten mavi yakada çok bayan çalıştığı için sorun yok.”

Yukarıdaki açıklamadan Türkiye biriminin hali hazırda örgüt genelinde belirlenen hedefe yakın olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, Türkiye’nin genel hedefin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için de seçilmiş olabileceği yorumunu yapmaya imkan vermektedir.

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının başlatılmasına ilişkin gerekçelendirmeyi anlamak amacıyla sorulan soru üzerine BRA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri görüşlerini şöyle açıklamaktadır;

“Çünkü dünya değişiyor, globalleşme var artık bunu ciddi bir şekilde görebiliyoruz ve çalışan kitle de değişiyor, Y kuşağı geliyor. Çalışma şartlarımız kısmen de olsa değişiyor. Dolayısıyla bizim de şirket olarak değişmemiz gerekiyor. Eğer biz eski kafayla kalırsak doğru bir yola giremiyor olacağız. Yani en iyi adayları çekmek için... Yetenek yönetimi açısından her zaman bir avantaj çeşitlilik... Türkiye’de mesela yetenek bulma konusunda zorluk yaşıyoruz açıkçası. Dolayısıyla yurtdışındaki adaylar belki daha iyi olacak bizim için. Ama çeşitlilik bizim için bir değer değilse, onlara bakamayacağız. Yani çeşitlilik bu şirket için bir değer olmasaydı ben burada çalışamazdım Alman olarak. Anlatabiliyor muyum? Yani kesinlikle önemli bir şey... Bir rekabet ortamı oluşturuyor ve yeni trendlere uymamız gerekiyor.”

Yukarıdaki açıklamalar incelendiğinde RBA kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının yetenek yönetimi ile ilişkilendirildiği ve global dünyanın bir gereği olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte görüşmecinin farklılıkların yönetimi uygulamalarını yeni bir trend olarak değerlendirdiği yorumunu da yapmak mümkündür.



Aynı konuyla ilgili CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları bölge direktörü ve aynı zamanda çeşitlilik projesi Türkiye lideri şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Şimdi şöyle bir şey var merkezden gelen de öyleydi yapılan araştırmalarda bu konuda, çeşitli olan şirketlerdeki başarı oranının daha yüksek olduğu görülmüş bir takım araştırmalarda. Çeşitliliğe önem veren şirketler çeşitliliği benimsemeyenlere göre daha başarılı oluyor. Zaten Amerika’nın başarısında da en büyük etken o. Yani her milletten insan var, işte bakıyorsunuz bu bir şey yaratıyor; Amerika’nın başarısında çok büyük bir etken.”

Bu açıklamadan farklılıkların yönetimi uygulamalarının özellikle örgütün merkezinde örgüt başarısı ile ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Görüşmeci ayrıca farklılıkların yönetimi uygulamalarının ortaya çıktığı Amerika’nın başarısını da buna bağlamaktadır. Aynı şirketin insan kaynakları ülke müdürü ise farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin gerekçelendirmeyi şöyle açıklamaktadır;

“Biz çalışan memnuniyeti anketleri yapıyoruz her yıl. Globalin hazırladığı 22.000-23.000 şirket çalışanına eş zamanlı uyguladığımız bir anket çalışması. Çalışanın şirkette memnuniyeti, yönetim tarzı vs. her şey ile ilgili sorular var. Bu anketlere ilk kez ortaya çıktı bu. İlk 2009 yılındaki yapılan bu anket içerisinde bir soru vardı, enteresan bir soru. Bu şirketin çeşitlilik ile ilgili ayrımcılık yapmadığına dair bir soruydu. İlk o zaman ben bu kavramı orada gördüm. Dolayısıyla bu trend 2010’dan sonraki bir trend olsa da bu ayrımcılık yapmadığı konusunda etik konulardaki ülkeler arasındaki algıyı ölçmeye başladığı tarih bundan yedi sene öncesine dayanıyor.”

Bu açıklamadan anlaşıldığı üzere insan kaynakları ülke müdürü farklılıkların yönetimi uygulamalarını tıpkı BRA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu gibi trend olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları ülke müdürü farklılıkların yönetimi uygulamalarını etik gereklilikler ve ayrımcılık yapmama düşüncesi ile ilişkilendirmekte olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, çokuluslu örgütün merkezinde şirket başarısı ile ilişkilendirilen farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütün Türkiye biriminde aynı şekilde gerekçelendirilmediğini göstermektedir.

ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ise örgütlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının nasıl gündeme geldiğini ve ne amaçla başlatıldığına ilişkin gerekçelendirmeyi şöyle açıklamaktadır;

“Fırsat eşitliği ile birlikte gündeme geldi, fırsat eşitliğini sağlayabilmek için gündeme geldi. Hatırlıyorum ben, ilk eşitlik ile başladı bu iş... Mesela engellilik, hamilelik, bunlar farklılığa sebep olmasın, bir insanın hamile olmasından dolayı, farklı iş, ücret düşüklüğü... Böyle bir şey yapamazsın, terfi döneminde ayrımcılık yapamazsın dendi... Engellilere düşük ücret vermek, terfi ettirmemek bunları

yapamazsın dendi. Yani fırsat eşitliğine bağlı, yani ilk çıkış kaynağı fırsat eşitliğiydi, sonra o farklılıkların yönetimine döndü.”

“Bir de yetenek havuzu uygulamasına geçmekle beraber, yöneticilerin daha kalifiye olması için eğitim programları organize etmeye başladı, yetenek geliştirme programları organize etmeye başladı. Yani bundan öncesinde de bu kadar meşhur değildi yetenek havuzu uygulaması, böyle bir trend yoktu yani. Bence çeşitlilik yönetimi de böyle bir trendle geldi, kotalarla geldi.”

“Merkezimizde yapılan aslında birkaç sunum vardı, bizim ürünümüz satın alınırken %65’inde kadın karar veriyormuş. Aslında kadın seçiyor. O yüzden de biz ne kadar işimizin içine kadın katarsak bizim ürünümüzün kadınlar tarafından beğenilme, satın alınma, güzel bulunma oranı artacak. Kadın istihdamını arttırmanın altında evet dolaylı olarak kar var. Evet, merkezde bu slaytlarla bilmem nelerle gösterildi, dile getirildi. Ama biz bunu burada o manada yapmıyoruz tabi ki... Öyle bir güdümüz yok burada...”

Bu açıklamalardan birkaç çıkarım yapmak mümkündür. Öncelikle görüşmecinin cevabından farklılıkların yönetimi uygulamalarının ilk önce işyerinde eşitlik ve ayrımcılık yapmama anlayışı ile gündeme geldiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, çeşitlilik konusunun RBA örgütünde olduğu gibi yetenek yönetimi ile ilişkilendirildiği ve bir trend olarak kabul edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, örgütün merkezinde farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında özellikle cinsiyet boyutunun örgütün ekonomik başarısına katkısının vurgulandığı belirtilmektedir. Ancak görüşmecinin ifadelerinden bu amacın Türkiye biriminde benimsenmediği anlaşılmaktadır.

Farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan boyutlar ile ilgili bilgi istendiğinde RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri şu şekilde bilgi vermektedir;

“Merkezimiz bizim için bir framework(çerçeve) koydu tabi ki de, dört pillardan(boyuttan) oluşuyor. Cinsiyet, kültürel çeşitlilik, jenerasyon ve çalışma koşulları. Ama herkes(in) farklılıkların yönetimi dendiğinde cinsiyet boyutu aklına geliyor her zaman. Sadece cinsiyeti raporluyoruz merkeze. Dört boyutumuz var aslında cinsiyet üzerine daha yoğun gidiliyor.”

Bu açıklamalardan RBA kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriğinin merkez tarafından cinsiyet, kültürel çeşitlilik, jenerasyon ve çalışma koşulları olmak üzere dört boyut olarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Türkiye biriminde cinsiyet boyutuna daha yoğun şekilde ele alınması ve sadece cinsiyet boyutuna ilişkin faaliyetlerin raporlanıyor olması dikkat çekmektedir.

ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ise farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan farklılık boyutları ile ilgili şu şekilde bilgi vermektedir;

“Bizdeki çeşitlilik ne demek? Bizdeki çeşitlilikte bir cinsiyet çeşitliliği var bir de uluslararası profil dediğimiz çeşitlilik var. İki tip çeşitlilik şirketimiz için hedef. Buna biz kendimiz karar vermedik, merkezden geldi bize... Merkezde de bu şekilde... Bizim bu kadar, cinsiyet ve uluslararası profil, bizim çeşitlikten anladığımız bu kadar başka bir şeye girmiyoruz.”

Bu ifadeler doğrultusunda ORF kodlu çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan boyutların cinsiyet ve uluslararası profil ile sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları bölge direktörü ise farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan farklılık boyutları ile ilgili şöyle bilgi vermektedir;

“Bunun alt yapısını söyle oluşturuldu. Önce genel olarak bir farklılıkların yönetimi projesi dendi ama spesifik olarak da cinsiyet çeşitliliği üzerinde duralım dendi. Merkezden bu tercih yapıldı”.

Aynı örgütün çeşitlilik proje üyesi ise farklılık boyutlarına ilişkin şu açıklamayı yapmaktadır;

“Cinsiyet çeşitliliği çünkü o var şu anda sadece, onun üzerinde çalıştığımız için. Bu bize merkezden bu şekilde verildi. Buna etnik köken, cinsel tercih gibi boyutlar dahil değil şu anda.”

CI kodlu çokuluslu örgütün yöneticilerinden alınan cevaplardan örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarının yalnızca cinsiyet boyutundan oluştuğu açıkça anlaşılmaktadır.

Bu açıklamalardan örneklemedeki çokuluslu örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamalarını bağlı birimlerine aktarırken standart bir çerçeve belirledikleri ve her ülkeye aynı farklılık boyutlarını aktardıkları anlaşılmaktadır. Bu durum farklılıkların yönetimi uygulamalarının her farklı ülkede aynı çeşitlilik boyutları üzerinden yönetilmeye çalışıldığını göstermektedir. Başka bir deyişle, ülkelere özgü yerel farklılıklar merkez tarafından tanınmamaktadır.

Ancak, her ülkeye standart ve sınırlı farklılık boyutlarının aktarılması, her ülkenin sosyal, kültürel, demografik, politik ve ekonomik unsurlarının farklı olduğu düşünüldüğünde çelişkili bir durum yaratmaktadır. Bu konuyla ilgili RBA kodlu çokuluslu örgütte yapılan odak grup görüşmesi sırasında finans kısım müdürünün görüşleri şu şekildedir;

“Farklılıkları aynılaştırarak yönetme anlayışı var, standartlaştırma dört pillar(boyut) her yerde dört pillar(boyut). Mesela Almanya’daki farklılık ile Çin’de veya Türkiye’deki farklılıklar birbirinden farklı. Ama yerel farklılıklar tanımlanamıyor.”

Aynı konuyla ilgili olarak CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü ise görüşlerini şu şekilde dile getirmektedir;

“Yani çeşitlilik kavramı her ne kadar çeşitlilik de olsa uluslararası şirketler bunu standartlaştırarak yayıyorlar hassas konulara girmek için mecburen...”

Bu noktada merkezin kendisinin belirlediği boyutların dışına çıkmanın başka bir ifade ile ülkedeki yerel farklılıkları tanımanın mümkün olup olmadığı sorgulandığında RBA kodlu çokuluslu örgütün satın alma kısım müdürü şu bilgileri vermektedir;

“Onu birime bırakıyor, buradaki yöneticiye bırakıyor, merkezden sadece çerçeveyi veriyor, ben bilemem diyorum, Türkiye’deki farklılıklar deyip sana bir rota çizmiyor, sana bırakıyor.”

Bu konuyla ilgili aynı örgütün insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri konuyla ilgili şu bilgileri vermektedir;

“Genel çerçeve merkezde belirleniyor ama biz burada faaliyetleri lokal yapıyoruz. Çünkü merkez bize sadece bir framework (çerçeve) oluşturdu. Tabi ki de buradaki aksiyonlar bize bağlı. Biz bunu kısmen İstanbul’a ve Merkeze raporluyoruz.”

Aynı konuyla ilgili olarak CI kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik proje üyesi ise şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Aslında merkezden bir aksiyon planı gelmedi, aksiyonları kendimiz belirledik. Proje bu, hedef bu... Bunun için ne yaparsanız, faaliyetleriniz nelerdir, belirleyin yapın dendi, bizim kendimiz karar verdik”

Yukarıdaki açıklamalardan çokuluslu örgütün merkezinden diğer ülkelerdeki bağlı birimlere standart farklılık boyutlarının aktarıldığı, bununla birlikte; merkezin bağlı birimlere spesifik faaliyetlere ilişkin serbesti tanıdığı da anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu açıklamalardan çokuluslu örgütün merkezinden bağlı birimlere standart farklılık

boyutlarının aktarıyor olmasına rağmen, bağlı birimlerde yerel farklılık boyutlarını tanımasını engelleyen bir tutumda da olmadıkları ve bu konuda inisiyatifi yerel yöneticilere bıraktıkları sonucunu çıkarmak mümkündür.

Bunun üzerine yöneticilere Türkiye'ye özgü algıladıkları farklılık boyutlarının neler olduğu sorulduğunda verilen cevaplar cinsiyet boyutunun yanında etnik köken boyutu işaret etmektedir. Örneğin CI kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik proje üyesi bu soruya şu şekilde cevap vermektedir;

“Kadınlar daha çok işin içerisinde, daha kendilerine güvenliler. Daha ön plandalar bence eskiye göre daha bilinçliler rol oynuyorlar. Etnik köken de olabilir. İrk olabilir. Türkiye’de birçok ırk yaşıyor. Suriyeliler bile buna bir örnek olabilir. Bence en çok ırk açısından bir çeşitlilik var.”

CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürünün Türkiye'ye özgü farklılık boyutlarına ilişkin görüşlerini ise şu şekilde paylaşmaktadır;

“...yani bizim çeşitliliğimiz aslında etnik çeşitlilik, bizim etniğe girmemiz gerekir, aslında mezhepler önemli... sadece mezhep de değil örneğin namaz kılmak kılmamak, bu da bir farklılık.”

Aynı soruya RBA çokuluslu kodlu çokuluslu örgütte kıdemli insan kaynakları müdürü olarak çalışan kişi de şu ifadeleri kullanmaktadır;

“Sadece cinsiyet değil elbette, etnik köken olarak çok fazla fraksiyon var Türkiye’de Avrupa’yla hele kıyasladığımız zaman inanılmaz derecede aslında...”

Aynı konuyla ilgili ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ise görüşleri şu şekilde dile getirmektedir;

“...başı kapalı bir kadın yani aslında çeşitlilik diyorsak bu da bir çeşitlilik olabilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, yöneticilerin Türkiye'deki farklılıkları sadece cinsiyet boyutundan ibaret olarak algılamadıklarını etnik köken başta olmak üzere mezhepler ile din ve yaşam tarzı boyutlarının da Türkiye'nin çeşitliliğini oluşturan boyutlar arasında sayıldığını görmek mümkündür. Buna rağmen, her üç örgütte de temel olarak yoğunlaşılan boyutun cinsiyet boyutu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte uluslararası çeşitlilik boyutunun da kısmen de olsa ele alındığı söylenebilir. Bu durum, Amerika'da ortaya çıkmış olan farklılıkların yönetimi anlayışında ele alınan farklılık boyutlarının çok daha geniş kapsamlı olduğu düşünüldüğünde dikkat çekici bir bulgu

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun neden(ler)i sorgulandığında alınan cevaplardan birkaç farklı çıkarım yapmak mümkün olmaktadır.

Örneğin, CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü bu konuyu şu şekilde açıklamaktadır;

“İmaj çok önemli, reputasyon çok önemli. Yani bizde ayrımcılık yapılmamaktadır. En güzeli bunun bariz örneği de cinsiyet. Kesinlikle number one (bir numara). Herkesin yayınladığı, tehlikesiz, gerçi Türkiye’de bu da tehlikeli de...”

Bu ifadeler doğrultusunda cinsiyet boyutunun örgütün imaj ve itibar yönetimi açısından ele alındığı çıkarımını yapmak mümkündür. Aynı konuyla ilgili CI kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik proje üyesinin ifadeleri ise farklı bir noktaya dikkat çekmektedir.

“Merkezimizde en üst kademedeki sekiz kişi var. Bu sekiz kişinin bir tanesi kadınmış, diğer herkes erkekmiş, bunu fark ediyorlar ve öyle başlıyor hikaye ve ondan sonra diyorlar ki bizim bunu eşit seviyeye yani sekiz kişiye dört-dört yapmamız gerekiyor. Bu İngiliz (merkezin olduğu ülkenin) borsasında da istenen bir durummuş. Bunun etkisi var aslında”.

Bu açıklamadan cinsiyet çeşitliliği konusunun imaj yönetimi olarak kabul edilmesinin yanısıra; yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin CI kodlu çokuluslu örgütün merkezinin bulunduğu ülkenin borsası tarafından talep edildiği anlaşılmaktadır. Bu açıdan cinsiyet çeşitliliğinin merkez ülkenin düzenleyici mekanizmalarına tabi olduğu söylemek mümkündür.

Yukarıda değinildiği üzere RBA kodlu çokuluslu örgütün dört farklılık boyutu olmasına rağmen en yoğun ele alınan ve raporlanan boyutu cinsiyet boyutudur. Bu durumun nedenini insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri şu şekilde açıklamaktadır;

“Merkezimizin bulunduğu ülkede her büyük şirketin cinsiyet konusunda bir focusu(odağı) var. Dolayısıyla belediye ona bir rakam veriyor, bir kota veriyor dolayısıyla o kotayı tutmak için bütün ülkelerden raporları çekiyorlar, bu kotayı tutturmak için, yani yasal bir zorunluluk var. Böyle bir zorunluluk olduğu için o yönde bizden rapor isteniyor. Yani diğer üç boyutla ilgili yasal bir zorunluluk olmadığı için bizden rapor istenmiyor. Ama yine de takip ediliyor, bize bırakılıyor. Ülke sorumlumuz bir şeyler yapmaya çalışıyor ama cinsiyet merkezimizin bulunduğu ülkede yasal zorunluluk olduğu için onu raporluyoruz.”

Yukarıdaki ifadelerden merkez ülkede örgütlerin cinsiyet çeşitliliği ile ilgili yasal yaptırımlara tabi olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Ancak farklılıkların yönetimine ilişkin literatür incelemesinde de değinildiği üzere farklılıkların yönetimi uygulamaları yasal bir zemine dayanmamaktadır. Kota uygulamaları ise pozitif ayrımcılık anlayışının bir parçasıdır. Bu noktada RBA kodlu çokuluslu örgütün cinsiyet çeşitliliği ile ilgili faaliyetlerinin farklılıkların yönetimi anlayışının temelini oluşturan kadınların farklı bakış açılarından yararlanarak stratejik avantaj elde etmekten çok, kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması noktasında durduğunu yorumu yapılabilecektir. Bu açıdan CI kodlu çokuluslu örgütte olduğu gibi cinsiyet çeşitliliğin çokuluslu örgütlerin merkezlerinde belirli regülasyonlarla düzenlendiğini söylemek mümkündür. Bu duruma ek olarak aynı insan kaynakları sorumlusu şu görüşlerini de paylaşmaktadır;

“Bir de cinsiyet üzerine daha yoğun gidiliyor ama dört boyutumuz var aslında, daha kolay kabul edilebilir olduğu için belki...”

Aynı örgütün kıdemli insan kaynakları müdürü ise bu fikri destekler nitelikte şu görüşleri paylaşmaktadır;

“Daha kabul edilebilir boyutlar üzerinden ilerlemek daha kolay, daha kolay.. Cinsiyet boyutunun yoğun şekilde var olmasının bir sebebi bu... Bir de hükümetin politikaları ile örtüşmesi de önemli, mesela kadın istihdamı Türkiye’de de bir problem ve artırılmaya çalışılan bir konu. Şirket olarak biz kadın istihdamına yönelik bir şeyler yapmak istersek işbirliği yapabilecek bir sürü platform bulabiliyoruz. Bu ister hükümete bağlı olsun... İşte Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın inisiyatifleri var örneğin... Bu desteğin yanı sıra STK’lar, KAGİDER vs. gibi derneklerin de aktiviteleri var. Yani biz bir sürü partner bulabiliyoruz. Çünkü bu ülkede de bir konu... Ülkede konu olmayan bir şey olduğunda daha az partner buluyorsunuz. Öyle olunca siz daha hızlı hızlı ilerliyorsunuz o yüzden de bence o konu daha ön plana çıkıyor.”

ORF kodlu çokuluslu örgütte ise farklılıkların yönetimi uygulamalarının neden cinsiyet ve uluslararası profil boyutları ile sınırlı olduğuna ilişkin görüşlerini örgütün insan kaynakları müdürü şu şekilde açıklamaktadır;

“Sanırım iki nedeni var. Bir tanesi operasyonel nedenler, neyi kastediyorum, yönetmesi uygulaması daha kolay kriter koymak, ölçmek daha kolay... İkincisi de, sanırım politik neden. Irk, etnisite, din gibi konulardaki bir çeşitliliği yönetmek bir kere zor.”

Yukarıdaki ifadelerden gerek RBA kodlu örgütün gerekse ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları yöneticilerinin, farklılıkların yönetim uygulamaları kapsamında temel olarak cinsiyet boyutunun ele alınmasını, Türkiye bağlamında bu boyutun diğer

farklılık boyutlarına kıyasla daha kolay yönetilebilir olması üzerinden açıkladıkları görülmektedir. Bu noktada; gerek hükümetin gerekse sivil toplum kuruluşlarının kadın istihdamını destekleyen politikalarının ve inisiyatiflerinin olmasının, örgütlerin cinsiyet boyutuna ilişkin faaliyetleri benimsemesi için uygun bir zemin yarattığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, ülke içinde cinsiyet boyutuna ilişkin politik ve sosyal desteğin olması, örgütlerin de ahlaki meşruiyet kazanabilmek adına bu yönde faaliyetler gerçekleştirmelerini teşvik etmektedir.

Ancak literatür incelemesinde değinildiği gibi, farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan farklılık boyutları cinsiyet boyutu ile sınırlı değildir. Buna rağmen, birincil farklılık boyutları olarak kabul edilen etnik köken, cinsel tercih, din ve yaşam tarzı gibi boyutların örneklemedeki örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınmadığı görülmektedir. Bu dikkat çekici durumun nedenleri sorgulandığında yöneticiler yönetim bilgisinin yayılımı ve farklılıkların yönetimi literatürü için önemli kabul edilebilecek çıkarımlar yapmayı mümkün kılan görüşler bildirmişlerdir.

Örneğin, farklılıkların yönetimi uygulamaları sadece cinsiyet boyutu ile sınırlı olan CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü bu durum ile ilgili görüşlerini cinsel tercih farklılıkları üzerinden şu şekilde dile getirmektedir;

“Bakın bir örnek geçenlerde konuştuk... Bir şirkette yaşanan bir olayı anlattılar bize... Forklift operatörü farklı cinsel tercihe sahip biri... Dolayısıyla bu adamı fark ettikleri anda hizmet akdini sonlandırma ihtiyacı hissediyorlar...”

“Bizdeki olay... Şirketimizdeki olaydan bahsedeceğim size... Ben karşılamadım mı, evet karşılaştım mülakatlarda, yani biraz daha feminen yapıda insanlar var. Şimdi biz bunları çok tartıştık masanın üzerinde... Çıktıktan sonra bölge direktörümüzün de olduğu bir organizasyonda biz bunun arkasından yorumlarımızı yapıyoruz. Bizce evet buna bir yaşam hakkı vermek gerekiyor, bu son derece doğal, bu medeni insanların düşünmesi gereken bir şey... Fakat çalışacağı atmosferin içerisinde bundan nasıl etkileniriz? Biz bu tabularımızı nasıl yıkarız? Örneğin boyahane birimine geldi böyle bir aday ama boyahane erkek ağırlıklı bir yer. Bunlar hep direnç gösterilen yerler...”

Aynı konu ile ilgili görüşleri sorulduğunda çeşitlilik projesi takım üyelerinden biri odak grup görüşmesinde şu şekilde bir açıklama yapmaktadır;

“Bu durumun bir sürü yansıması da var; örneğin üretimde soyunma odası, lavabo da gerekli. Giyinip soyunacağı yer ayrı mı olmalı bu kişinin? Diğerleri bu kişi ile



aynı lavaboyu, soyunma odasını kullanmak ister mi? Bir erkek bunu kabul eder mi? Çok zor, rahatsızlık duyacaklar yani...”

Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere örgütün insan kaynakları ülke müdürü cinsel tercih farklılıklarını Türkiye için tabu olarak nitelendirmektedir. Her iki yönetici de cinsel tercihi farklı bir bireyin işe alınmasının diğer çalışanlar tarafından normal karşılanmayacağını, rahatsızlık verici bir ortam oluşabileceğini hatta bu duruma direnç gösterilebileceğini ifade etmektedirler. Bu doğrultuda her iki yöneticinin de işyerine cinsel tercihi farklı bir bireyin var olması ile ilgili çekinceleri olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Bu çekincelerin gerekçeleri sorgulandığında CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü şu görüşleri paylaşmaktadır;

“Bir tane böyle biri çeşitlilik adına fevkalade bir örnek olacaktır ama bizim toplum yargıları buna henüz hazır değil, bu kabul edilebilir değil. Bakın orada çok farklı şeyler çalışacaktır, dilim varmıyor bunları söylemeye ama içeride bu insan rencide edecekler, biz bunu çok iyi biliyoruz. Kendisi de zor durumda kalacak, yaşam alanı tanımayacaklar, yaşam alanı açmazlar. Biz her ne kadar buna bu düşüncede bir fırsat tanımış olsak bile içeride bunun amirliğini nasıl yapacak? Nasıl yönetecek bunu? Bu soruya cevap veremeyiz biz içeride. Ve bu tamamen bir alay konusu olacak. Bizim toplumumuz bu kültüre henüz uzak. Bizim o noktaya gelmemiz için çok fırın ekmek yememiz gerekiyor.”

“Bakın, bizde bunun sadece cinsiyetle sınırlı olduğunu düşünüyorum. Evet, globalin bize verdiği çizgi de bu yönde ama biz toplum olarak az önce de bahsettiğim gibi... Bu önyargı bizde çok zor kırılacak, belki bizim çocuklarımız bunu yaşayacaklar belki iki üç kuşak sonra...”

Bu açıklamadan açıkça anlaşılabilmesi gibi insan kaynakları ülke müdürü cinsel tercih farklılıklarının Türk toplumunun değer yargıları ile uyumlu olmadığını düşünmektedir. Bu anlamda işyerinde farklı cinsel tercihe sahip olan bireylerin diğer çalışanlar tarafından önyargılı bir şekilde değerlendirileceği ile ilgili endişesini dile getirmektedir. Bunun yanında insan kaynakları ülke müdürü, iş ortamında diğer çalışanlar tarafından olumlu karşılanmayan ve kabul görmeyen bu bireylerin yönetim açısından da problem yaratabileceklerine dikkat çekmektedir.

ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları müdürü ise cinsel tercih boyutu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde paylaşmaktadır;

“Batı’da cinsel tercihler vs. tabi daha ön plana çıkıyor ama bizde yok. Şirketimizin bazı reklamlarında eşcinselliği de öne çıkaran reklamlar da var. Türkiye’de yayınlanmıyor ama... O kesime de hitap edebileceğini gösteriyor yani saygı duyduğunu gösteriyor yani marka, o kesime ayrımcılık yapmadığını, saygı duyduğunu gösteriyor. Ama Türkiye’de o reklam yayımlansa tepki alacağını

tahmin ediyorum, yayınlanmadı hiç ama bugün bizim kültürümüz öyle bir reklama hazır değil. Türkiye’de bu konu bir tabu, kültürel farklılık... Türkiye’de pazara olumlu bir etkisi olmaz onun, hatta olumsuz bir etkisi olur.

“Gerçekten bizim toplumumuzda, sadece bizim şirketlerde değil, bütün şirketlerde, hani küçük beş kişilik, on kişilik reklam veya moda şirketleri hariç cinsel tercihini açık bir şekilde ortaya koyan birilerini çalıştırmak zor. Toplumsal olarak kabul edilmemesi, kabul edilmeme...”

“...diğer taraftan suistimal edilme... Yani bu kişilerin burada olması onların suistimal edilmesine de sebep olur. Burada yine hem o kişiye zarar veririz, hem organizasyona zarar veririz. Türkiye’de çok ekstrem bir talep var bir azınlık var bu konudaki ayrımcılığı kaldırılmasıyla ilgili işte sosyal hareketler var falan falan... Ha, bunlar belirli bir seviyeye gelir, ticari olarak markaların onlara da hitap etmeleri ya da onlara en azından eşit durdukları, saygı göstermeleri çıkarlarına olacak bir seviyeye gelirse muhtemelen onu da yaparlar ama bu önümüzdeki on yıllık, yirmi yıllık perspektifte benim öngördüğüm bir şey değil...”

Yukarıdaki açıklamalar değerlendirildiğinde ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları müdürünün de cinsel tercih farklılıklarını Türkiye için tabu olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bununla birlikte yönetici, Türkiye’deki işyerlerinde cinsel tercihi farklı olan bireylerin çalıştırılmasının toplumsal açıdan henüz kabul edilebilir olmadığını özellikle vurgulamaktadır.

Aynı konuyla ilgili RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları kıdemli müdürü ise görüşlerini şöyle ifade etmektedir;

“Türkiye için çok gerçekçi değil. Cinsel eğilimle ilgili konular hem toplum baskısı hem toplumun hazır olmaması nedeniyle geri planda kalıyor. Bence Türkiye’ye ilerde gelecektir, o kişilerin de kendilerini daha iyi hissetmeleri vs. açısından ama daha o konuda zamanımız var. Çok uzun vadede olabilir bu...”

“Biz yönetim olarak ya da insan kaynakları olarak öyle bir platform sunsak bile Türkiye’de kişiler cinsel eğilimlerini açıklamaktan hoşlanmıyorlar, o yüzden biz böyle bir platform sunsak bile onu destekleyecek bir kitle bulamayacağız bence... Daha kendi kendilerini çok açık etmek istemedikleri için. Bence yönetsel olarak biz böyle bir şey yapmaya hazırız ama açsak bile kişiler dahil olmaya hazır değil. Çünkü oraya dahil olduğunda bu ayyuka çıkacak ve insanlar buna hazır değil. Türkiye’de çünkü insanlar bunu gizliyorlar. Çünkü söylese tepki almaktan korkuyor. Risk var mı evet bence var. Hala tabu bu konular. Yani mavi yakada böyle birinin tepki göreceğini tahmin ediyorum. Yani bunu tahminen söylüyorum ama tepki göreceğini düşünüyorum. Uygunsuz şakalaşmalar ya da rencide edilmesi gibi riskler görüyorum.”

Açıklamalarından görüldüğü gibi RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları kıdemli müdürü de farklı cinsel tercih konusunun Türkiye için tabu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bu bireylerin kendilerinin de kimliklerini gizleme ihtiyacında

olduklarına dikkat çekmektedir. Bu anlamda kıdemli müdürün ifadelerinden Türk toplumunda farklı cinsel tercihlerin göz önünde olmasının toplumsal olarak kabul edilirliliğinin olmadığını vurguladığı açıkça görülmektedir.

RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje liderinin farklı cinsel tercihe sahip olan bireylerin iş yaşamındaki konumlarını ve işyerinde var olmaları ile ilgili görüşleri ise şu şekildedir.

“Tahmin bile etmek istemiyorum. Kimi olumlu karşılayabilir, kimi olumsuz karşılar ama çok olumlu karşılayacaklarını zannetmiyorum. Çünkü özellikle mavi yakadaki bakış açısı çok geride, çok geride, çok katı ve geride... Bazı hassasiyetleri var Türkiye'nin. Burada her şey zihniyetten kaynaklanıyor. Kurumsal şirketler belki bunu kaldırabilirler ama Türkiye'deki zihniyet daha buna hazır değil. Yani bu tür konular, hassas konular, farklılık gibi insan kaynaklarında bazı alanlar var, bu tür konular Türkiye'de daha yeni yeni geliyor. Bunlar biraz tabu gibi, daha yani Türkiye bu konulara alışkın değil, bilmiyor, tanımıyor o yüzden yani bir direnç var.”

“Yani şimdi cinsel tercihi farklı biri gelse... Dereceye bağlı, biliyorsunuz onlarda da bir derece var. Biri geliyor erkek olarak pembe bir şey giyiyor o zaman tabi ki de yanlış karşılanabilir. Ama birinden birine de fark var. Cinsel tercihi farklı olan bu birey çok dışadönükse bunu muhakkak göstermek ister. Yani nasıl diyeyim, ortaya çıkarsa sıkıntılı olabilir.”

Bu noktada aynı örgütün insan kaynakları departman müdürünün proje merkez tarafından lanse edildiğinde verdiği ilk tepki de dikkat çekicidir;

“Yani bu konu ilk çıktığında farklı cinsel tercihi olan bireyler için de kota koyacak mısınız?” dedim ben merkezdeki bir toplantıda. Yahu çok abartıyorsun dediler. Şimdi bununla ilgili network grupları var merkezde. Türkiye'de yok tabi ki... Mümkün mü, 'benim cinsel tercihim farklı, çok mutluyum!' diyebilen...”

Yukarıdaki açıklamalar da farklılıkların yönetimi anlayışının orijinalinde var olan cinsel tercih boyutunun Türkiye'de tabu olarak nitelendirildiğini, toplum tarafından paylaşılan değerlerle, geleneklerle, normlarla örtüşmemesi ve toplum tarafından oluşturulan bilişsel çerçeveye uyumlu olmaması nedeniyle kabul edilir algılanmadığını yorumunu yapmayı mümkün kılmaktadır.

Bu bulgu, Öztürk(2011)'ün Türk kültürünün farklı cinsel tercihlere olan bakış açısını tartıştığı çalışmasının bulguları ile de paralellik göstermektedir. Türkiye'de cinsel tercih çeşitliliği sorunsalının çözümünün normlar, kurumlar, yasal mevzuatlar ve destekleyici politikaları içeren toptan bir değişim gerektirdiğini ileri süren Öztürk(2011),

Türk kültüründe farklı cinsel tercihlere olan yaklaşımı sosyal bir reddetme olarak nitelendirirken çalışma kültürünü ise homofobik ekinde tanımlamaktadır<sup>412</sup>.

Bu çalışmada da her ne kadar görüşülen yöneticiler düşüncelerini kendilerinden bağımsız bir şekilde toplum üzerinden açıklama eğiliminde olsalar da verdikleri cevaplardan kendilerinin de benzer değer yargılarına sahip oldukları dikkat çekmektedir. Özellikle yukarıdaki iki ifade değerlendirildiğinde farklı cinsel tercihe sahip olan bireylere ilişkin yöneticilerin kendi bakış açılarının da toplumsal tabuları yansıttığını görmek mümkündür. Bu durum, örgüt üyelerinin kendilerinin de kurumsal bağlamın taşıyıcıları olarak normatif unsurları ve bilişsel kalıpları örgüte taşıyor olduklarının<sup>413</sup> bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi uygulamalarının belirli boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin topluma içkin olan normatif ve bilişsel unsurlardan etkilendiğini söylemek mümkündür.

Bu noktadan hareketle, Türkiye’de farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında farklı cinsel tercih boyutunun ele alınmasının, Türk toplumunun değer yargıları, kültürel kabuller, normları ile uyumlu olmaması ile toplumda yaygın olan bilişsel kalıplar çerçevesinde anlaşılabilir ve yer edinebilir olmaması nedeniyle henüz meşruiyetinin oluşmadığını söylemek mümkündür. Bu noktada henüz Türk toplumu için kabul edilebilir olmayan cinsel tercih boyutunun örgütlerin ahlaki meşruiyetini tehlikeye atmamak adına sıcak bakılmayan bir farklılık boyutu olduğu yorumu yapılabilecektir.

Örnekleme yer alan örgütlerin yöneticilerinin cinsel tercih boyutu ile ilgili fikirlerindeki örtüşme etnik köken boyutu ile ilgili görüşlerinde de izlenmektedir. Örneğin ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları müdürü etnik köken boyutu ile ilgili şu görüşlerini paylaşmaktadır;

“Etnik konular yönetilemez, politik olarak tehlikeli. Ölçülemez, elinde kayıt kuyut yok, bir yerde yazmıyor Kürt olduğu, Çerkez olduğu. Bir tanesi bu, kriter koymak ölçmek zor, bir tanesi de pek çok ülkede bunların sorulması bile yasak... Türkiye’de sorulması yasak değil belki ama sorulması hoş karşılanmayan şeyler, hoş karşılanmaz... Etnik kökenin nedir diye bir formda birisine bir soru sorarsanız bu hoş karşılanmaz, kişi cevap vermek zorunda da değil... Onun için bir bunları sormak hoş değil, genel adaba uygun değil, iki ölçmesi falan kolay

---

<sup>412</sup> Mustafa Bilgehan

Öztürk, “Sexual orientation discrimination: Exploring the experiences of lesbian, gay and bisexual employees in Turkey”, *Human Relations*, Vol. 64 Issue 8, 2011, s. 1113-1114.ss.1099-1118.

<sup>413</sup> Kostova ve Roth, agm, s.217-218.

değil, ölçmesi ve yönetmesi zor ve onunla ilgili bir şey koymak ve yönetmeye kalkmak, ölçmek tehlikeli...

“Etnik kökenle ilgili bir şey yapmak benim şirketimin insan kaynakları uygulamalarının dışına çıkıp biraz daha siyasi pozisyon almama sebep olur. Buna gerek yok.”

Yukarıdaki açıklamalar incelendiğinde yöneticinin Türkiye’de etnik köken boyutu ile ilgili bir ölçüm yapmanın ve bunu yönetmenin zor olduğunu vurguladığı görülmektedir. Bununla birlikte Türkiye’de Etnik köken boyutunun politik bir tarafı olduğunu vurgulayan insan kaynakları müdürü, bu boyut ile ilgili ile herhangi bir faaliyet yapmayı tehlikeli olarak değerlendirmektedir. Öyle ki yönetici, Türkiye’de etnik köken boyutu ile ilgili bir faaliyet yapmanın siyasi bir pozisyon almayı gerektireceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticinin şirketinde Türkiye için politik olarak hassas kabul edilebilecek etnik köken boyutuna ilişkin herhangi bir inisiyatif almayacağı anlaşılmaktadır.

RBA kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik projesi lideri olan insan kaynakları sorumlusu bu konudaki ifadeleri şöyledir;

“Türkiye’deki iç durumdan dolayı bazı şeyleri yapamıyoruz. Örneğin Kürtlerin durumundan dolayı, gibi gibi... Çünkü çok hassas olmamız gerekiyor orada. O konuya girmemeye çalışıyoruz tepki almamak için.”

Aynı yönetici görüşlerini şu örnek üzerinden açıklamaya devam etmektedir:

“İlk yaptığımız çeşitlilik gününde şöyle bir tepki karşımıza geldi. Baloncuklar oluşturmuştum. İşte Japonca merhaba gibi... Şöyle tepkiler geldi; bu şimdi ne alaka, Türkiye’de Japonca ne alaka? Çalışanlardan mavi yakalardan ve bazı beyaz yakalardan böyle bir tepki aldık.”

Bu noktada “o yazı Türkiye’de var olan farklı bir etnik kökenin dilinde yazılıysaydı, nasıl bir tepki alırdınız?” sorusuna ise çeşitlilik yönetimi lideri şu şekilde cevaplıyor;

“Hiç bilemiyorum inanın. O konuya girmemeye çalışıyoruz. Yani çünkü burada İnsan Kaynakları olarak şirketi temsil ediyoruz ve orada yazılan herhangi bir şeyden yanlış bir şey çıkabilir. Bu nereden çıktı diyebilirlerdi. Yani biz daha çok nasıl diyeyim orada safe-side olunması (riski göze almamak, ihtiyatlı davranmak) gerekiyor. Japonca bile tepki çekiyor çünkü... Hatta ben Amerika’daki bir uygulamadan bahsedecektim bir baloncukta, üst yönetim onu yazmayalım dedi, mesela İzmir’de simide gevrek denir bunu biliyor muydunuz gibi şeyler yazılması istendi.”

Yukarıdaki açıklamalardan RBA kodlu çokuluslu örgütte de etnik köken boyutunun Türkiye için hassas ve riskli bir farklılık boyutu olarak değerlendirildiği

görülmektedir. İnsan kaynakları sorumlusunun ifadelerinden etnik köken konusunda dikkatli davrandıkları açıkça anlaşılmaktadır.

Etnik köken ile ilgili örgütlerindeki yaklaşımı CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü ise şu görüşlerini paylaşmaktadır;

“Bizim şirket içinde herhangi bir etnik köken ile ilgili ayrımcılık yapmadığımız içerideki herhangi birinden teyit edebilir. Hemen hemen her vilayette doğan insanlar var. O popülasyon tamamen homojendir. Ama içeride ben sonradan duyuyorum... Kendi etkin kökeninin propagandasını yapan birkaç kişi oldu içeride, çektik bunları, ‘burası bir ticarethane, bir işletme, dolayısıyla burada böyle bir şey iş barışını bozacak bir eyleme girer işinizi yapacaksınız yapın yapmayacaksınız buyurun...’ gibi bir uyarı yaptığımız bir dönem oldu bir iki sene önce... Ondan sonra bir daha ses seda çıkmadı... Hakikaten olay siyasette farklı yönere gidiyor aslında... Gitmesin diye belki de sınırlandırılıyor... Yani hepimizin doğruları var, hepimizin çizgileri var. Bu ancak zamanla olabilecek bir şey.”

Bu ifadelerden etnik köken boyutunun politik bir tarafının olması nedeniyle yöneticiler tarafından ihtiyatlı karşılandığı açıkça anlaşılmaktadır. Benzer şekilde odak grup görüşmesi katılımcılarından olan CI kodlu çokuluslu örgütün kalite güvence müdür yardımcısı aynı zamanda çeşitlilik projesi takım üyesi de etnik köken farklılıkları ile ilgili çekincelerini şu şekilde dile getirmektedir;

“Girdiğinde içeri o etnik kökenin propagandalığını yapacak mı? Şimdi iki kişi yan yana çalışacak... Arada uyum göstermeleri gerekiyor. Eğer orada uyumsuzluk yaratırsa benim için sorun olur. İşte bu çok önemli...”

Benzer şekilde diğer bir odak grup görüşmesi katılımcısı olan ürün geliştirme mühendisi ve aynı zamanda çeşitlilik projesi takım üyesi ise etnik köken ile görüşü sorulduğunda şöyle bir tepki vermektedir;

“Ama bir Hintli Amerika’da devlet malına zarar vermiyor... Aynı şeyi de kıyaslamıyoruz bence... Türkiye’de biraz zor...”

Yukarıdaki tepkiler, Türkiye bağlamında oldukça hassas kabul edilebilecek olan etnik köken konusunun farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında neden ele alınmadığına ilişkin fikir vermektedir. Etnik köken konusu odak grup görüşmelerinde çeşitlilik yönetimi proje ekibinin dahi tepkiyle yaklaştığı bir konu olmuş ve bu durum katılımcıların mimiklerine ve ses tonlarına dahi yansımıştır. Bu noktada, etnik köken konusunun Türkiye’de taşıdığı politik yük nedeniyle yöneticiler tarafından temkinli

yaklaşılın ve inisiyatif alınmaktan çekilen bir konu olduğu çıkarımını yapılması mümkündür.

CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü cinsel tercih, etkin köken gibi boyutlara ilişkin genel yaklaşımı anlatmaya şu açıklamaları yapmaktadır;

“Yani cinsel tercih, etkin köken gibi şeyler biraz daha radikal şeyler... Yani bizim çeşitliliğimiz aslında etnik çeşitlilik, bizim etniğe girmemiz gerekir, aslında mezhepler önemli... Ama ben de diğer şirketlerdeki İK’cı arkadaşlarım da seçiciyizdir. Olmak zorundayız zaten... Yani biz bu konuda bir ön filtre yapıyoruz. Yapmıyorum dersem yalan söylemiş olurum. Yapmak zorundayım.”

“Aslında şirket lehine yapıyorum bunu ama şirket bana bunu düşün demiyor. Yaptığım doğru bir davranış mı hayır değil... Ama doğru söylemek gerekirse kendi iç filtremiz var... Konuşmadan bu ayrımı yapıyoruz zaten... Yani bunu ayıralım burada diyebiliyoruz. Neden? Yargılar, değerler, toplumsal değerler, yetiştiriliş tarzları, içerideki dinamikler... Yarın öbür gün başınıza getirebilecek farklı sonuçlar... Bir sürü şeyi hesaba katıyorsunuz... Toplumsal olarak kabul edilirliliği olmadığı için belki de...”

Açıklamalarından anlaşıldığı üzere CI kodlu insan kaynakları ülke müdürü cinsel tercih, etkin köken gibi farklılık boyutlarını Türkiye için “radikal” olarak değerlendirmektedir. Türk toplumunu için tabu olarak nitelediği farklı cinsel tercih boyutu ve politik bir tarafı olması nedeniyle hassas davranılan etnik köken, mezhepler gibi farklılıklara ilişkin merkezden bu yönlü bir talep gelememesine rağmen belirli ön filtreler kullandığını deklare etmektedir.

Etnik köken ile ilgili örneklemedeki üç çokuluslu örgütün yöneticilerinin görüşleri birirleriyle paralellik göstermektedir. Yöneticiler, etnik köken boyutunu taşıdığı politik yük nedeniyle tehlikeli ve riskli bir farklılık boyutu olarak kabul etmekte ve etnik köken ile ilgili konulara ihtiyatlı yaklaşmaktadırlar. Bu noktada yöneticilerin etnik köken farklılıkları ile ilgili inisiyatif almaktan kaçındıkları görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütün ahlaki meşruiyetini tehlikeye atmamak adına bu yönde irade kullandığı yorumunu yapmak mümkündür.

Bir başka farklılık boyutu olan din ve yaşam tarzı boyutu ile ilgili namaz kılmak veya başörtülü olmak örnekleri üzerinden yöneticilerden elde edilen cevaplar değerlendirildiğinde de her üç örgütün yöneticilerinin de benzer noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Bu noktada CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke

müdürü çeşitlilik konusunda BUÇAD(Bilgide ve Uygulamada Çeşitlilik) derneği ile birlikte çalıştıklarını deklare etmekte ve bununla ilgili şu örneği vermektedir;

“BUÇAD’ı biliyor musunuz? Başkanı Başak Hanım. Biz BUÇAD’la da çalışıyoruz. Bizim Uludağ Üniversitesinde bir organizasyonumuz oldu. Bu organizasyonda 30-40 öğrencimize staj imkanı tanıdık. Bunlardan birkaç tanesinin başı kapalıydı. Gerçekten orada hem cinsiyet, hem din, hem okul, hem bölüm, hem kapalı açık vs. çeşitlilik adına her şey vardı. CVler üzerinden önce eleme yaptık ve saydığımızda gerçekten dengeli bir sonuç oldu. Yarısi idari bilimler de oldu yarısi mühendislikten oldu, inanılmaz heterojen bir grup oldu ve gerçekten bilgide ve uygulamada çeşitlilik adına yapabildiğimiz kadar yaptık. Ama şimdi gelelim buralara stajyerleri yerleştirmeye... Şimdi hepimiz aynı derneğin üyeleri olarak... Yani bu konu telaffuz edilmiyor grup içerisinde ama bu kapalı çocukları kim alacak? Bu soru var...”

Bu ifadelerden insan kaynakları ülke müdürünün söz konusu organizasyondaki diğer örgütlerin yöneticilerinin başörtülü kız öğrencileri stajyer olarak kabul etme noktasında çok istekli olmadıklarını ima etmekte olduğunu anlamak mümkündür. Aynı yönetici ifadelerine şu şekilde devam etmektedir;

“Ben gönüllü oldum, aldım. Kız ne olursa olsun bizde staj yaptı. İnsan kaynakları bölümüne aldım hatta o kız. Aldığımda inanılmaz tepkilerle karşılaştım. Hatta bazıları bana sözlü olarak tepki gösterdi. Açık açık ifade ettiler çalışanlar. Yani evet şirketin merkezi böyle, böyle söylüyor, ben böyle yapıyorum, belki emirle belki içimden geldi, belki fırsat vermek için... Bunu almış olmama rağmen tepkiler geldi mi, geldi...”

Yukarıdaki açıklamadan, CI kodlu çokuluslu örgüte kabul edilen stajyerin örgüt çalışanları tarafından tepkiyle karşılandığı açıkça anlaşılmaktadır. Bu konu odak grup görüşmesinde ele alındığında bir çeşitlilik projesi üyesi olayla ilgili kendi tepkisini şu şekilde dile getirmektedir;

“...ben o kız görüncü şaşırdım. Allah Allah ne oluyoruz dedim. Hatta sonradan duydum ki stajyere tepkiler de gelmiş... ‘Aaa nasıl oldu? Nasıl alındın sen?’ diye...”

Bu tepki, örgütün çeşitlilik projesinde gönüllü olarak yer alan bir takım üyesinin dahi başörtülü bir stajyerin kabul edilmesine tepkiyle yaklaştığını göstermektedir. Bu noktada din ve yaşam tarzı boyutu içinde önemli bir farklılık olarak kabul edilebilecek olan başı kapalı olma durumunun çeşitlilik üyesi tarafından normal karşılanmaması farklılıkların yönetimi adına paradoksal bir durum yaratmaktadır. Çünkü bu durum, örgütte çeşitlilik yönetimi konusundan sorumlu olan yöneticilerin dahi farklılıkları



sindirebilen ve örgüt içinde normal kabul edebilen bir bilişsel çerçeveye sahip olmadığını göstermektedir.

Aynı odak grup görüşmesinde şirket satın alma sorumlusu ve aynı zamanda çeşitlilik projesi takım üyesi şu tecrübelerini paylaşmaktadır;

“... Ben şunu da hatırlıyorum. İmalatta da bir stajyerimiz vardı. Türbanın bağlama şekline dolayı türbanın ucunu sarkıtıyorlar ya... Biz kadın çalışanlarımızın imalatta saçlarını toplamalarını istiyoruz. Mutlaka saçını toplamak ve başına bağ takmak zorunda çünkü dönen aksam var. Eğilirse risk. Bu stajyere türbanını o şekilde uzun bırakmamasına dair bir uyarı yaptık fakat buna ‘bize farklı davranılıyor, bize ayırım yapılıyor’ şeklinde farklı yorumlamış ve lanse etmiş diğer stajyerler arasında ve bu rahatsızlık yaratmıştı o dönem için. Aslında burada tamamen onun sağlığı ile ilgili bir gerekçe var fakat böyle bir defansla karşılaşıldı. Bu da doğal olarak, ‘böyle biri geldiğinde benzer şeyler yaşar mıyız?’ diye bende de endişe yarattı açıkçası...”

Yukarıdaki doğrultusunda başörtülü bireylerin örgüt içinde kendilerine olan yaklaşımları önyargılı algıladıkları ve kendilerine ayrımcılık yapıldığını düşündükleri çıkarımını yapmak mümkündür. Bununla birlikte, çeşitlilik üyesinin ifadesinden başörtülü çalışanların tepkilerinin kendileri için endişe verici bir durum yarattığı anlaşılmaktadır. Kuşkusuz bu durum, bu bireylerin örgüt içinde kabul edilmeleri noktasında bazı çekinceler oluşturmaktadır. Bu anlamda örgütün insan kaynakları ülke müdürünün şu sözleri bu düşünceyi doğrular niteliktedir;

“Mavi yakada içeride var, ben aldım yine bunları... Beyaz yakada da geçenlerde bir stajyerimiz oldu... Ama kişisel olarak konuşuyorum şirket adına konuşmuyorum, tercih etmiyorum...”

Bu ifadeler CI kodlu çokuluslu örgütte işe alımlarda doğrudan yetkili olan insan kaynakları ülke müdürünün beyaz yaka pozisyonlarda başörtülü kadın adayları tercih etmediğini göstermektedir. Bu konu odak grup görüşmesinde gündeme geldiğinde ürün geliştirme mühendisi olarak çalışan ve aynı zamanda çeşitlilik projesi takım üyesi olan kişinin imalı kabul edilebilecek şu cümlesi de bunu doğrular niteliktedir.

“...Beyaz yakada tesadüf hepsi açık bizde, denk gelmedi!... (gülüşmeler)...”

Bu ifadenin arka planında beyaz yakada başörtülü kadınların tercih edilmediğini anlamak mümkündür.

Aynı konuyla ilgili ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu da benzer bir açıklama yapmaktadır;

“Yani bir mülakatta şöyle bir şey başıma geldi. Beyaz yaka başvurusunda başı kapalı bir kadın. Aday süper olsaydı ne yapardım bilmiyorum, bilmiyorum. Yani aslında çeşitlilik diyorsak bu da bir çeşitlilik olabilir ama bilmiyorum yani...”

İnsan kaynakları sorumlusunun bu ifadeleri değerlendirildiğinde başörtülü olma durumunu bir çeşitlilik boyutu olarak kabul ettiği görülmektedir. Ancak, diğer örgütte olduğu gibi ORF kodlu çokuluslu örgütte de bu bireylerin beyaz yaka pozisyonlarında işe alınmasına olumlu bakılmadığı anlaşılmaktadır. Bu yorum örgütün insan kaynakları müdürünün aşağıdaki açıklamaları ile de desteklenmektedir;

“Burada sanırım iki tane önemli nokta var. Bir tanesi eğitim seviyesi ile ilişkili, hem başörtülü hem de benim ihtiyacım olan yetkinliklere, eğitime sahip aday sayısı çok fazla değil, bir tanesi bu. İkincisi şirket kültürü, ben şirketimi biliyorum, ben insan kaynaklarıyım. Ben buraya başörtülü birisi hani bütün eğitim, yetkinliklerini karşılıyor bile olsa başörtülü birisini alırsam, şirket içerisindeki sosyal barışa zarar veririm. Benim aynı zamanda sosyal barışı koruma görevim de var. Şirketin sosyal barışını korumam lazım. Şirketin kültürünün bunu kabul etmeyeceğini ve sindirmeyeceğini düşünüyorum neden; simge gibi kullanılıyor pek çok yerde herkes simge gibi kullanıyor anlamında söylemiyorum ama simge gibi kullanılıyor ve benim beyaz yaka çalışan profilimin çoğunluğunun o simge kullanımına karşı olduğunu biliyorum... Sembol olarak kullanılmaya bir tepki var diye düşünüyorum. Sanırım öyle. Siyasi bir sembol olarak kullanıldığı için belki, belki biraz daha normalleşmeye ihtiyaç var. Her iki taraf için. Yani başörtüsü örtmek bazen boynuna bir futbol takımının kaşkolünü takmak ya da vücuduna futbol takımı dövmesi yaptırmak haline gelmiş, bunların normalleşmesi lazım. Ben söylüyorum, kocaman bir kavanoz var Türkiye’de, onun içerisinde irili, ufaklı taşlar bilmem neler var işte otuz senedir durmadan sallıyoruz biraz oturuyor, sallıyoruz biraz oturuyor. Ama herhalde bir yirmi otuz sene bu kavanozu sallayacağız.”

“Sonuçta benim bir koklama şeyim var, insan kaynakları olarak, bunu biliyorum. Kimseye anket falan yapmıyorum bununla ilgili, yapmam da zaten... Ben buraya öyle birisini alırsam o kişi de zarar görür, organizasyon da zarar görür.”

“Mavi yakanın çalışma ortamındaki çalışma arkadaşları, onların çevresindeki kadınlar, arkadaşlarının çoğu başı kapalı, onların yaşam ortamı öyle... Ama buradaki beyaz yakanın buranın dışındaki yaşam ortamları da öyle değil. Onların yaşam ortamlarında da başı örtülü birisi yok. Yani sosyal çevreyle de uyum önemli, yani beyaz yakanın sosyal çevresi ile mavi yakanınki farklı... Dolayısıyla mesele ne burada, kabul edilebilir olması, sosyal çevrenin içinde kabul edilebilir olması. Şirket hani dini anlamda bir ayrımcılık yapıyor olsa mavi yakaya da almaz onu. Bizim buradaki hassasiyetimiz sosyal çevreye uyumlu olması ve gelen kişinin rahat edebilmesi ve başkalarının da ondan rahatsız olmaması ya da onu suistimal etmemesi, sosyal barış... Sosyal barış lafının altını çiziyorum tamamen buna dikkat etmeye çalışıyoruz, bu çok önemli, sosyal problem haline geliyor çünkü...”

Stajyerlerimiz arasında başörtülü aldığımız oluyor ama sonrasında işe aldığımız yok beyaz yakadan bahsediyorum. Bu zaman meselesi, on sene önce ben buraya stajyer de almazdım. Ama bugün alıyorum bilmiyorum olması gerekiyor mu

gerekmiyor mu, zaman gösterecek, bilmiyorum... Ama şey heveslisi de değilim, başörtülü birini alayım buraya göstermelik bu konuda öncü olayım heveslisi falan da değilim. Ben zaten aradığım yetkinlikleri bu şirketin kültürüne, ortamına, sosyal hayatına uygun bir popülasyon içerisinde buluyorsam, niye kendimi zorlayayım burada sıkıntı yaratacak birisini alayım. Öyle bir sıkıntım yok ki benim, var çünkü bulabiliyorum.”

İnsan kaynakları direktörünün yukarıdaki ifadelerinden başörtülü bir beyaz yaka çalışanın örgüt kültürüne uyum sağlayamayacağı ve örgütün sosyal barışını bozacağı düşüncesiyle tercih edilmediğini özellikle vurguladığı görülmektedir. Bununla birlikte yönetici, başörtüsünü politik bir simge olarak değerlendirmekte ve başörtülü bir kadının beyaz yaka pozisyonunda işe alınmasına ihtiyatlı yaklaşmakta olduğu ve tercih etmediği anlaşılmaktadır.

ORF kodlu çokuluslu örgütün bu konuyla ilgili mavi yakadaki işe alımlara ilişkin yaklaşımları sorulduğunda ise insan kaynakları sorumlusu önemli çıkarımlar yapmaya imkan verebilecek şu açıklamaları yapmaktadır;

“Mavi yakada kapalılar var ama zaten bone takma zorunlulukları var iş güvenliği açısından o nedenle sorun olmuyor. Ama beyaz yakada işe aldınız mı dersiniz henüz ona girmedik olursa ne olur bilemiyorum... Biraz daha olmaz bence, biraz daha olmaz.”

Bununla birlikte insan kaynakları sorumlusunun mavi yakada kapalı kadın çalışanların var olmasının sorun olmadığı yönündeki açıklamaları iki önemli ayrıntıya dikkat çekmektedir. Birincisi; insan kaynakları sorumlusunun bu ifadesiyle kapalı kadın çalışanların var olmasını zihninde ‘sorun’ ile ilişkilendirmekte olduğu görülmektedir. İkinci nokta ise; mavi yakadaki kapalı kadınların bone takma zorunluluğunun bu ‘sorunu’ ortadan kaldırıyor olmasıdır. Bu açıklamalar değerlendirildiğinde yöneticinin zihninde bone taktıklarında mavi yakadaki tüm kadınların aynı görünüyor olmalarının potansiyel bir sorunu yok etmekte olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, kapalı bir kadın bone taktığında onun artık açık mı kapalı mı olduğu anlaşılmamakta, diğerleri ile aynı şekilde görünen kapalı kadın artık ‘göze batmıyor’ olmakta yani görünmemekte ve böylece ortada da insan kaynakları sorumlusunun ifadesi ile bir ‘sorun’ kalmamaktadır. Aynı insan kaynakları sorumlusunun aşağıdaki açıklamaları bu tespiti doğrular niteliktedir.

“Aslında bunu erkekte kabul ediyoruz. Mülakatta namaz kılabilir miyim diye soran adayı aldık işe. Tabi ki’ iş saatleri öncelikli’ diyoruz. ‘İşin müsaitse

kılabilirsin tabi ki. Ama iş saatlerin önceliklidir'. Şimdi düşünüyorum bunu diyen adamlar kapalı kadın aynı... Sırf kapalı olduğu için daha zaman var diyorum. Buna henüz hazır değiliz belki de..."

"Başörtüsü konusu da bence şu son zamanlarda o kadar farklı bir simge ki kimse ona girmek istemiyor. Ama şurada bir ayrım yaptığımızı düşünüyorum erkekte bu farklılaşmadığı için fiziki olarak onu alıyoruz. Çünkü göze batmıyor. Çünkü boneyi takınca hepsi aynı oluyor."

Bu noktada erkek çalışanların örgüt içinde dinlerini yaşama taleplerinin görünür olmayan(örgüt içinde mescid bulunuyor olması) ve fiziksel olarak bir farklılık yaratmayan nitelikte olan namaz kılmak ile sınırlı olması insan kaynakları tarafından normal karşılandığı anlaşılmaktadır. Oysa başörtüsü görünür bir farklılık yarattığı için yukarıdaki ifadelerde açıkça görüldüğü gibi 'sorun' ile ilişkilendirilmektedir. Bu durumun nasıl bir sorun yarattığına ilişkin bir örnek istendiğinde insan kaynakları sorumlusu aşağıdaki bilgileri vererek şu örneği paylaşmaktadır;

"Yani kapalı stajyerlerimiz oldu ama o da nasıl oldu. Bizim toplu iş sözleşmesi olduğu için çalışanların birinci derece yakınlarına staj imkanı vermek zorundayız zaten. Öyle olunca da çalışanlar kızlarını, kardeşlerini buraya stajyer olarak öneriyorlar. Öyle olunca kapalı da olabiliyor. Geçmiş yıllarda açmalarını rica ediyorduk başlarını ve açıyorlardı, dışarıda kapatıyorlardı ve buna tepki de vermiyorlardı. Vay benim açmamı istediler diye. Ama şu anda biraz daha farklı, geçen sene miydi evvel ki sene miydi bir öğrencinin açmasını rica ettik, kız da dedi ki açmayacağım, gidiyorum. Kız bizi okula şikâyet etti. Okul da bizi mahkemeye verdi. Düşünsenize şirket mahkemeye verildi. Yani başörtüsü şu an tehlikeli bir simge. Çünkü sonrasında o da beni mahkemeye verebilir öyle bir ortamda yaşıyoruz."

Bu ifadelerden insan kaynakları sorumlusunun da başörtüsünü politik bir simge olarak kabul ettiği anlaşılmaktadır. Bu noktada, CI kodlu çokuluslu örgütte olduğu gibi başörtülü çalışanların kendilerine gelen tepkilere özellikle son yıllarda aktif şekilde reaksiyon veriyor olmalarının, örgütleri zorda bırakan durumlar ortaya çıkardığı ve bu nedenle yöneticilerin bu konuya temkinli yaklaştıkları yorumu yapılabilir. Dolayısıyla başörtüsünün politik bir simge olarak değerlendirilmesi sebebiyle yöneticilerin bu politik yükün altına girmekten kaçındıklarını söylemek mümkündür.

Yukarıdaki ifadeler değerlendirildiğinde, örgütlerin toplum için tabu olarak tanımladıkları cinsel tercih ve özellikle Türkiye'ye özgü temel farklılıklar olarak kabul edilebilecek ancak politik olarak riskli gördükleri etnik köken ile din ve yaşam tarzına ilişkin farklılık boyutları ile ilgili girişimde bulunmaktan kaçındıkları anlaşılmaktadır.

Bu noktada, örneklemedeki örgütlerin farklılıkları yönetimi uygulamalarının cinsiyet ve kısmen de uluslararası çeşitlilik boyutları ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu boyutlara ilişkin ne tür faaliyetlerin gerçekleştirildiği sorgulandığında CI kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik projesi üyesi farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında oluşturdukları aksiyon planı ile ilgili şu bilgileri paylaşmaktadır;

“İlk yılımızı farkındalık yılı ilan ettik. Yani ilk yıl çeşitlilik budur, kadın erkek cinsiyet çeşitliliği budur, bunu bir benimsesinler istedik. Hani kadın-erkek eşittir. Her konuda hani eşit söz söyleyebilir. Önce benchmarkinglere(kıyaslama çalışmalarına) başladık. Çeşitli firmalara gittik, konu bizim için yeni. Neden hani biz neredeyiz, ilk önce bizim kendimizin bu konuya bir adapte olmamız gerekiyordu hani biz ne yapıyoruz diye çünkü biz şunu fark ettik, kadın olmamıza rağmen ve gönüllü olmamıza rağmen biz kendimizin bile önyargılı olduğunu fark ettik bazı konularda. Kendimizin bile soru işaretleri olduğu bir projeydi bu çünkü. Bizim de öğrenmemiz gerekiyordu çünkü konuyu. Bir de bir anket yaptık. Türkiye’de kariyer planlamasına çok önem verilmesi gerektiği ortaya çıktı kadınlarda.”

Aynı örgütün insan kaynakları bölge direktörü ise benzer olarak şu bilgileri vermektedir;

“Yani bu kavramları en başta oluşturmaya çalıştık ilk olarak ve tüm yöneticilere, tüm çalışanlara yönelik olarak bir takım toplantılarda bunlar uygulanmaya çalışıldı. Önce bir kıyaslama çalışması yapıldı iki şirketle. Bütün beyaz yakalara toplantılar yapıldı. Proje anlatıldı. 8 mart dünya kadınlar gününe özel bir takım etkinlikler oldu. Afişler hazırlandı. İki üst düzey yönetici kadınla söyleşi yapıldı. Sonra rol modeller toplumda bunlarla ilgili olarak söyleşiler yapıldı. BUÇAD derneği ile ortak bir toplantı yapıldı. Bir fotoğraf sergisi yapıldı değişiklikle ilgili olarak. Kadın yöneticiler çağrıldı bir söyleşi yapıldı. “We are stronger with our differences(farklılıklarımızla daha güçlüyüz)” diye bir slogan belirlendi ekip tarafından.”

Bu ifadeler incelendiğinde örgütlerin farklılıkların yönetimi çalışmalarına farkındalık yaratma aktiviteleri ile başladıkları görülmektedir. Bu bağlamda amacın örgüt üyeleri için yeni olan farklılık kavramını tanımak ve tanıtmak olduğu anlaşılmaktadır. Farkındalık oluşturulmasından sonra yapılması planlanan faaliyetleri CI kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik projesi takım üyesi ve insan kaynakları bölge direktörü sırasıyla şu şekilde açıklamaktadırlar;

“İkinci yılı gelişim yılı; eğitimler, bu konu üzerine geliştirici aktiviteler yapacağız, üçüncü yılda da standartlaştırma yılı. Yani bu kadınlar için mesela nedir zaman yönetimi ve ya da kariyer planlaması ile ilgili onları geliştirecek yönetsel özelliklerinin geliştirilmesi gibi eğitimler, seminerler verilmesi gibi. Farklılıklarımızla daha güçlüyüz de mottomuz.”

“İkinci yıla geliştirme yılı dedik. İkinci yıl için bunu yaygınlaştırma ve daha somut şeylerle hedefe doğru, 8. derece ve üzerindeki kadın oranları arttırmaya yönelik... İşte burada tabi vurguladığımız şey liyakat olduğu için kadın elemanlarımıza da eğitim fırsatlarıyla onları da geliştirmek. Mavi yakaya da bu eğitim fırsatlarını vererek onların arasındaki kadınlara da bu az önceki örnekte olduğu gibi formen seviyesine yükselmesi gibi imkânlar sağlanması... Yani bu şekilde eğitimde de fırsat eşitliği sağlanarak kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyacak bir alt yapı oluşturma.. ve elimizin altında promotoble (terfi etmeye uygun) dediğimiz bir havuz bir talent pool(yetenek havuzu) olsun ve bu talent poolda da daha çeşitli olsun -cinsiyet açısından- onu oluşturmaya yönelik ikinci adım olarak planımız bu şekilde. Üçüncü yıl da standartlaştırma ve sürdürülebilirlik diye kondu.”

Farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele aldıkları tek boyut olan cinsiyet boyutuna ilişkin hedeflerini ve faaliyetlerini CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları bölge direktörü ve aynı zamanda çeşitlilik projesi Türkiye lideri şu şekilde açıklamaktadır;

“Üst yönetimdeki yani 8.derece ve yukarısı için bir tespit yapıldı şu anda yani Türkiye için konuşacak olursak %25 bizim kadın yönetici oranımız. Bunu %33’e yani 1/3 seviyesine ilk etapta çıkarmak gibi bir hedef kondu 2020’ye kadar ve buna yönelik olarak ne yapılabilir, buna yönelik olarak çalışma yapacağız.”

“Biz dışarıdan eleman alacağımız zaman headhunterları(personel avcısı) kullanıyoruz. Onlara şunu veriyoruz. Bize short list(kısa liste) gönderin ama bunu % 50si kadın olsun diyoruz. Seçeneklerin arasında mutlaka kadın olsun diye. Fakat bu kültürel bir olay... Örneğin üretimde kadın yönetici olmaz diye bir önyargı var. İşte bunu da kırmaya çalışıyoruz. Aslında kadın mühendisler var ancak onlar üretimde istenmiyorlar. İlk kademe yöneticilere üretimde biz formen veya süpervizör diyoruz. Zip (fermuar) bölümünde öyle bir imkân doğdu. Biz bir kadını ilk defa şirket tarihinde formen olarak üretim departmanında yükseltildi. Bu projeye de destek veren bir aksiyon olmuş oldu.”

Aynı örgütün çeşitlilik proje üyesi ise odak grup görüşmesinde bu konuyla ilgili şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Üretim ve satış bölümlerinde hiç bayan yok. Genel olarak ortalamada bayan sayısı fazla olabilir ama üretim ve satış bölümlerinde hiç bayan yok. Neden yok mesela? Buralarda olması gerekiyor. Bizim burada hedefimiz bu proje tamamlandığında belirli bir kota koyulması. Denecek ki mesela evet ben erkek sayımı tamamladım bu bölüm için şimdi ben kadın alabilirim sadece bu bölüme. Her bölüm için kadın erkek sayıları belirlenip, insan kaynaklarının ona göre alım yapması. Aynı seviyede iki kişi varsa, kadın ve erkek. Kadın tercih edilmeye başlandı bu hedefe yönelik olarak.”

Yöneticilerin yukarıdaki açıklamaları, CI kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapılması noktasında

durduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu noktada ülke müdürünün kadın çalışanlara işe alınmasına ilişkin yaklaşımı dikkat çekmektedir.

“Örneğin Avrupa da standart doğuma milat dersiniz altı hafta öncesi altı hafta sonrasıdır. Türkiye’de bu sekiz haftadan başlar, çıktı biliyorsunuz yasa. Ben buna şiddetle karşı çıktım çünkü bu kadına yapılmış en büyük hakarettir dedim. İnanılmaz tepki aldım. Çünkü kadının çocuğuyla birlikte büyümesi için fırsat tanınması gerekiyormuş, doğrudur, kabuldür. Peki, gelelim şimdi madalyonun diğer tarafına... Ben o kadını mı tercih edeceğim, iki tane aynı cv olduğunda bir erkek bir kadın... Tamam, kadın için önceliğimi vereceğim ama kadını aldığım andan itibaren her bir kadın bir çocuk doğursa... Şu anda 450 tane kadın çalışanımız var hemen hemen. 450 yıllık bir kayıp var, işgücü kaybı... 450 yıllık kaybın maliyetini söylemek istemiyorum şu anda size... Dolayısıyla evet benim gerçekten düşünmem gerekiyor... Ben kadınları tercih ediyorum çalışırken daha kolay yönetebildiğimi daha iyi anlayabildiğimi düşünüyorum ama karlılığı arttırmaya etkisini bilemiyorum. Verimlilik konusunda mesela ben pozitif düşünmüyorum. Çünkü kadının üzerinde Türkiye’de birkaç tane şapka var. Bir kendi hayatı, bir annelik hayatı bir de iş hayatı... Yanlış anlaşılmasını istemiyorum sözlerimin ama verimlilik anlamında bence verimli midir? Bir soru işareti koyarım oraya...”

CI kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi uygulamaları cinsiyet boyutu üzerine kurgulanmış olmasına rağmen insan kaynakları ülke müdürünün yukarıdaki açıklamasından kadın çalışanların işe alınmasına dönük tutumunun çok olumlu olmadığı anlaşılmaktadır. Son derece dikkat çekici olan bu tutumun, farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan tek boyut olan cinsiyet çeşitliliği adına çelişkili bir durum yarattığını söylemek mümkündür.

RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri örgütlerinde gerçekleştirilen farklılıkların yönetimi uygulamalarını şu şekilde anlatmaktadır;

“Biz önce farkındalıkla burada başlıyoruz. Benim asıl amacım burada farkındalık yaratmak. 2013-2014 gibi farklılıkların yönetimi konusu bana geldi. Merkezden şey geldi çeşitlilik günü kutlanacak diye. İlk defa 2014’de çeşitlilik günü kutlandı zorunlu olarak. Dolayısıyla orada bir çalışma bizden istendi çeşitlilik konusunda, boyutlarımızı tanıtmamız istendi. Yani bir şekilde çeşitliliğin anlatılması gerekiyordu. Yani Merkez şundan yana baştan farkındalık olması gerekiyor. Yani karşı taraf yani çalışanlar çeşitliliğin ne olduğundan haberi olması gerekiyor, oradan biz başladık.”

Bu konuda örgütün RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları müdürünün verdiği bilgiler de şu şekildedir;

“Bu anlamda mesela çeşitlilik günleri yapıyoruz 3-4 yıldır bütün dünya genelinde yapılıyor. Bir hafta tanımlanıyor. Bu haftada yapın diyor. İşte çeşitli yemekler de tutun da boyamalara kadar ne yaratıyorsa ekibin orada serbestsin yapmakta. İşte bu stickerları (mottonun yazılı olduğu görseller) falan yapıştırdık girişe, güzel estetik olarak”.

Çeşitlilik gününe ilişkin ayrıntılı bilgi istendiğine örgütün insan kaynakları sorumlusu ve çeşitlilik proje lider şu bilgileri vermektedir;

“Çeşitlilik günümüzü kutluyoruz. Ufak tefek çeşitliliği hatırlatan faaliyetleri yapıyoruz. Yani sembolik bir anlam... Mesela ayda bir kere üst yönetim mavi yakalıları çağırıyor iletişimi kuvvetlendirmek için kahvaltı yapıyor, o da aslında çeşitliliğe giriyor. Bunu mesela ben merkeze çeşitlilik faaliyeti adı altında raporluyorum.”

“Her fabrika aynı gün çeşitlilik günü kutluyor. Merkez tarafından bir gün belirlendi her fabrika için bir ortak bir gün. 1. Çeşitlilik gününde biz ne yaptık, defter dağıttık, bilgilendirme ekranlarında sunum döndürdük, masalara ufak konuşma balonları koyduk, çeşitlilik ne ifade ediyor diye, yani ufak görseller hazırladık daha doğrusu. Sonra panoya yapıştırdık, çeşitlilik sizin için ne ifade ediyor vs vs. Bu senesinde de bir kahvaltı hazırladık yöneticilere süslü püslü, mesela o güne özel yemekhanede tepsi altı kağıtları oluşturduk. Onlar orada kahvaltı yaparken ben farklılıkların yönetimi anlattım onlara. Her boyut üzerine bir soru sordum ve kahvaltı yaparken aynı zamanda bir tartışma açtım. Ne yaptık yine burada farkındalık. Yöneticiler en azından bunu bilsinler istedik. Bir konu verdim onlara hadi tartışalım dedim. Şöyle bir tartışma yaptık burada yönetici kadrosunda kadın oranını nasıl arttırabiliriz, ne tür KPI'larımız(kilit performans göstergelerimiz) olması gerekiyor? Tartışma sadece tartışma, somut bir şey olmadı. Daha çok çalışmamız gerekiyor.”

Yöneticilerin bu açıklamalarından çeşitlilik gününün sembolik bir anlamı olduğu ve bu anlamda henüz tam anlamıyla bir aksiyon alınmamış olduğu anlaşılmaktadır. bu noktada belirlenmiş hedefler ve performans göstergelerine ilişkin bilgi istendiğinde insan kaynakları sorumlusu ve çeşitlilik projesi lideri şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Yeni yöneticilere ve bazı çalışanlara farkındalık toplantıları yapıldı. Çünkü başka bir türlü anlatamazsınız Anlatırsanız eğer arkasından somut bir aksiyon planının olması gerekiyor. Somut bir KPI'ların (key performance indicator/kilit performans göstergeleri) olması gerekiyor, böyle bir şey olmadığı için şu anda çok somut şeyler yapamıyoruz. Şu anda çok insan kaynakları süreçlerinin içine çok entegre olmuş değil. Yani bu bir değer ve oryantasyonda anlatıyoruz. Bu çalışmadan önce çalışanlara sorsaydınız çeşitlilik nedir diye bilemeyeceklerdi. Şimdi en azından çeşitliliğin ne olduğunu biliyorlar. Çeşitlilik diye bir değerimiz var, bunu biliyorlar bu da bizim için bir gösterge açıkçası yani güzel bir gösterge.”

Bu açıklamalardan farklılıkların yönetimi anlayışının henüz örgütün insan kaynakları pratiklerine yerleşmediği ve göstergeler ile takip edilmediği açıkça anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çeşitlilik proje liderinin farkındalık çalışmalarından



sonra çalışanların çeşitlilik kavramını ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgüt üyeleri tarafından bilinir hale geldiğini belirtmesine rağmen odak grup görüşmesinde kendisinden çeşitlilik ile ilgili bilgi istendiğinde teknik fonksiyonlar departman müdürü tarafından yapılan açıklama dikkat çekicidir.

“Diversity(çeşitlilik) EFQM çerçevesinde çıktı. Amaç şöyleydi, çok basitti. Şirketimizin ilk fabrikası enjektördü. Daha sonra 2008 krizi oldu. 2008 krizi olunca biz tabi yöneticiler olarak dedik ki biz tek ürüne bağlıyız, yarın bir sıkıntı olursa ne yapacağız, bir çeşitlilik, ürün çeşitliliği olmayacak mı diye sıkıştırdık... Kalitemiz iyi, her şeyimiz iyi, kendimizi ispatlamışız. O çerçevede ortaya çıktı diversity(çeşitlilik). Çıkış noktası tabi kriz.”

Bu açıklamalar değerlendirildiğinde yöneticinin farklılıkların yönetimi uygulamalarını ve çeşitlilik kavramını ürün çeşitliliği olarak algıladığı ve bunun üzerinden açıkladığı açıkça anlaşılmaktadır. Bu noktada yaşı itibarıyla kendisi örgütün çeşitlilik boyutları arasında tanımlanan jenerasyon farklılıklarından birini temsil ediyor olmasına rağmen, örgütün çeşitlilik yönetimi faaliyetlerine vakıf olmaması dikkat çekicidir. Bu durum, insan kaynakları sorumlusunun ifadelerinin aksine; örgütün farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin örgüt çalışanları tarafından yeterince bilinir hale gelmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

RBA kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi adı altında ne tür aktivitelerin yapıldığı ile ilgili çeşitlilik proje lideri şu şekilde bilgileri paylaşmaktadır;

“Mesela blind date (kör randevu) yapıyoruz. Ufak bir çeşitlilik uygulaması... Özellikle büyük lokasyonlarda böyle bir şey yapılıyor. Biz bunu 1. Çeşitlilik gününde böyle bir şey yaptık. Örneğin yemekhanede çalışanlar yemekhaneye girmeden önce biz stajyer arkadaşları tuttuk ve ufak kartlar dağıttırdık renkli renkli... Bir de masalar vardı o renklerde. O kartlarda direktifler yazıyordu. Hangi renk masaya oturacaksınız diye. Yani o masaya oturmanız gerekiyordu. Yani orada değişik insanlarla tanışma fırsatı oldu. Çünkü genellikle yemekhaneye aynı insanlarla gidiyorsunuz. Gibi ufak uygulamalar var.”

“Bir de bizde wallpaper uygulaması var, bilgisayarlarda kullandığımız. Her zaman yeni bir wallpaper ekleyebiliyorsun. Buraya “çeşitlilik avantajımızdır!” mottomuzu ekledim. Dolayısıyla çalışan sabah bilgisayarı açtığında otomatikman bunu burada görüyor ve okuyabiliyor. Çeşitlilik nedir onu anlattık, her gün başka bir wallpaper ile anlattık. İşte cinsiyet gibi şeyler... e-maillerimize otomatik imza olarak ekledik bu mottoyu.”

“Part time stajyer sürecimiz var, hali hazırda okuyanları buraya alıyoruz. 1 yıl bizde çalışıyorlar haftada 3 gün yarı zamanlı olarak çalıştırıyoruz. Aynı zamanda gözlemlene fırsatımız oluyor, iyi bir performans gösterirse beyaz yaka olarak alabiliyoruz onları ki aldık. Ar-ge tarafında bir bayan çalıştırdık 1 yıl, mezun olduktan sonra Ar-ge ye aldık, böyle uygulamalar var bizde. Esnek çalışma

saatleri var her çalışan için.7.30-9.00a kadar istediğiniz saatte girebilirsiniz. Bunun haricinde doğum süresi gibi şeylere çok dikkat ediyoruz. Tüm yasaları uyguluyoruz ve takip ediyoruz. Hiçbir şeyden vazgeçmiyoruz yani yasa ne diyorsa onun hakkını tamamen veriyoruz. Yani bunu anlatmam komik ama biliyorum ki bazı firmalar bunu bile uygulamıyor.”

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda RBA kodlu çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarını temel insan kaynakları süreçlerinde dahil etmediği görülmektedir. Örgüt, insan kaynakları sistemini farklılıkları dikkate alarak yeniden kurgulamak yerine daha basit aktiviteler yapmayı tercih etmekte ve bir anlamda farklılıkları yüzeysel şekilde ele almaktadır. Bu noktada RBA kodlu çokuluslu örgütün merkeze raporladığını deklare ettiği tek boyut olan cinsiyet boyuna ilişkin spesifik olarak belirlenmiş herhangi bir hedeflerinin olup olmadığı sorgulandığında çeşitlilik projesi lideri şu açıklamaları yapmaktadır;

“Türkiye için özel belirlenmiş bir hedef ya da kota yok. Tüm bağlı birimlerdeki kadın yönetici oranları toplanarak merkezin hedefinin tutması isteniyor. Belirli bir hedefimiz var mı? Yani hem var hem yok diyebilirim. Yani merkeze raporladığımız için biz onu takip ediyoruz ama biz burada oturup arkadaşlar kesin kadın için plan çıkartalım şunu yapalım bunu edelim, böyle bir şey yok yani çok baskılı değil. Yani olursa iyi olur, olmazsa da çok bir şey ifade etmiyor. Genel kotalar var, merkezin kotası var ve o genel kotaya uyuluyor. Genel çalışan sayısı, mühendis sayısı ve bunlardaki kadın erkek sayısı raporlanıyor. Kısım yöneticileri, departman yöneticiler, alan ya da fabrika müdürünün oranları isteniyor.”

Bu noktada, insan kaynakları planları yapılırken ve insan kaynakları uygulamaları tasarlanırken farklılıkların dikkate alınıp alınmadığına ilişkin soruya insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri şu cevabı vermektedir;

“Bir düşünmem lazım... Ama düşünmem gerektiği için yani pek yok diyebilirim. Yani şöyle diyeyim, cinsiyet konusunda bir şeyimiz var tabi ki de mesela işe alımda yazılı olmasa bile, bu fabrikanın... Yani herhangi yazılı ya da talimata döktüğümüz bir rakam değil, işe alımda shortlist (kısa liste) oluşturduğunuzda beş adaydan ikisinin bayan olması gibi bir şey... Yani bir ilke gibi biraz... Bir de iki aday varsa örneğin, bir erkek bir kadın, aynı niteliklere sahip aynı seviyede o zaman kadını tercih ediyoruz.”

Bu açıklamadan açıkça görüldüğü gibi RBA kodlu çokuluslu örgütün merkeze raporladığı tek boyut olan cinsiyet boyutunda dahi spesifik olarak belirlenmiş ve takip edilen hedeflerin olmadığı anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak belirlenen bir hedef olmadığı için bununla ilgili stratejilerin de var olmadığı açıkça görülmektedir.

Bununla birlikte örgütün cinsiyet boyutunu kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yaklaşımı ile ele aldığı anlaşılmaktadır. Bu noktada insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje liderini açıklamalarına şu şekilde devam etmektedir;

“Yani daha çok cinsiyet üzerinden gidiliyor burada... Değerlerimizi anlatırken çeşitliliği çok güzel anlatıyoruz. Oryantasyon sürecinde... Bizim şirket kültürümüz, misyon bildirimimiz var, çeşitlilik değerlerimize eklendi. Değerlerimizin bir parçası olduğu için oryantasyon sürecinde anlatmamız gerekiyor misyon bildirimimiz olduğu için, orada çeşitliliği oyunlarla anlatıyoruz. Ama herhangi bir zorunluluk yok orada yani hiçbir şey yapmasak bile olacak yani takip ediliyor ama herhangi bir baskı yok yani illa yılda üç faaliyet yapacaksınız diye mesela böyle bir hedefimiz de yok açıkçası.”

“Yani biz burada eğlenceli, festival havasında yapıyoruz çünkü bizim için farkındalık önemli. Farkındalık için biz bu tür aktiviteler yapıyoruz. Çünkü başka bir türlü anlatılmaz bu konular yoksa bir sürü soru geliyor. İşte nasıl yapacağız, bunu nasıl yaparız vs. o yüzden farkındalık olması gerekiyor.”

Çeşitlilik yönetimi proje liderinin faaliyetlere ilişkin verdiği bilgilerden raporlanan tek boyut olan cinsiyet boyutu da dahil olmak üzere, farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin spesifik hedeflerin belirlenmediği ve insan kaynakları süreçlerine entegre edilmiş herhangi bir faaliyetin de olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarını yüzeysel şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu noktada RBA kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının törensel şekilde benimsediği yorumunu yapmak mümkündür.

Odak grup görüşmelerinde RBA tedarik müdürü pozisyonundaki kişi ise farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan cinsiyet boyutuna ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır;

“Şimdi ben samimi olayım. Benim başıma geldi açıkçası... Şimdi ben önyargıları çok fazla olmayan bir insan olduğumu düşünüyorum ama mesela bayan alırken benim bazı hakikaten kötü tecrübelerim oldu. Bayan aldığınızda bir eşi herhangi bir karar verdiğinde şehir değiştirmeye vs. bayan daha uyma eğilimli yani bayan çok fazla söz sahibi değil bizim kültürümüzde. Ondan güvenemiyorum bir, ikincisi, işe alımlarda arkadaşlarla çok samimi konuşuyorum, bu aslında çok doğru bir şey değil ama en azından yeni işe başlayan arkadaşım biz hani daha sonra “hamile de kalabilirsiniz, böyle bir planınız var mı?”, “Evlî misiniz?”, “Çocuğunuz var mı?” diye soruyorum açık açık... En azından iki yıl... Aa öyle bir planım yok deyip sonra çocuk sahibi olanlar oldu, bu bir değil iki değil... Baya sık karşılaşıyorum ben bu durumla. O yüzden bayan alırken iki kere düşünüyorum.”

“Kadın tarafını da ben işin reklamı olarak görüyorum, yani kadınlara çeşitlilik falan filan böyle şeyler biraz reklam amaçlı geliyor bana şirketimiz içerisinde...”

RBA kodlu çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında raporlanan tek boyut cinsiyet boyutu olmasına rağmen, örgütün tedarik müdürü pozisyonundaki kişinin kadın çalışanlarla ilgili önyargılarının henüz kırılmamış olduğu çıkarımını yapmak mümkündür. Söz konusu kişinin kadın çalışan işe alma noktasında da var olan önyargıları ile hareket ettiği açıkça görülmektedir. Bu noktada, farklılıkların yönetimi anlayışının ve uygulamalarının bu üst düzey yönetici için içselleştirildiğini söylemek zor olacaktır.

ORF kodlu çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan faaliyetler ile ilgili ise örgütün insan kaynakları sorumlusu şu bilgileri paylaşmaktadır;

“‘Woman at (şirket ismi)’ diye bir organizasyon da lanse edildi bu işle farklılıkların yönetimleri falan hayatımıza girdikten sonra diyelim... ‘Woman at (şirket ismi)’ şirket içindeki bir sosyal kulüp, başka bir şey değil. Bir platform. Ne yapıyor, basit örnekler vereyim; Leyla Alaton’u çağırıyor, bir kadın olarak ne yaptığını anlat diyor. Türkiye rallisinde birinci olan kadın pilotu çağırıyor, herkesin erkek olduğu bir yerde sen nasıl, ne yaptın hadi anlat diyor. Ne bileyim bizim bir koçumuz var, onu çağırıyoruz dışı bilgelik nedir bize biraz anlat diyoruz. Kendi şirketimiz içindeki kadın yöneticilerden randevu alıyoruz, sen neler yaşadın, neler hissettin anlat diyoruz. Bunları yaparken de erkek direktörleri de çağırıp, şirkette böyle bir kadın şeyi var, sen kendine hedef olarak alıyor musun bunu almıyor musun gibi sorular da soruyoruz...”

Buna yönelik olarak spesifik olarak belirlenmiş hedeflerinin olup-olmadığı sorgulandığında ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Belirli göstergeler var, her ay takip ediliyor. Fakat cinsiyette de uluslararası profilde de tüm pozisyonlara bakmıyoruz açıkçası. Kritik pozisyonlardaki kadın oranı, kritik pozisyonlardaki uluslararası olma oranı... Bir de yetenek havuzumuzdaki kadın oranı ve uluslararası profil oranını hedef olarak alıyoruz ve bunu her ay takip ediyoruz. Türkiye kendi sonuçlarını yüklüyor, Romanya kendi sonuçlarını yüklüyor, Bulgaristan kendi sonuçlarını yüklüyor. Ve en sonunda Avrupa-Asya bölgesiyiz biz, bu bölgenin sonucu çıkıyor. Sonra ne bileyim Amerika bölgesinin sonucu çıkıyor. Buradaki durumlarımızı her ay intranet üzerinden bütün grupla paylaşıyoruz. En sonunda da şirketin toplam oranı çıkıyor.”

Bu noktada kritik pozisyonlar kavramını açıklaması istendiğine insan kaynakları sorumlusu şu bilgileri vermektedir;

“Nedir kritik pozisyon burada, her ülkenin kendi kritik pozisyonları var, o ülkenin sürdürülebilirliği için, devamlılığı, performansı için anahtar olan pozisyonlar. Bizim şirketimizde bu departman müdürü seviyesi ve direktörlerdir. Ama her departman müdürü kritik pozisyon değil. Her ülke kendisi belirliyor zaten.”

“Gösterge olarak bütün beyaz yakayı takip etmiyor sadece kritik pozisyonları takip ediyor o da neden şöyle; yönetim kadrosunu ilk fırsatta gözlemek için. Her ay değişim olabiliyor çünkü neden şimdi bizde yurtdışından bize gelen çalışan çok olabiliyor, bizim çalışanlarımız yurt dışına gidebiliyorlar. Öyle olunca mesela Ahmet Bey gidiyor da yerine İlayana geliyor. E tabi bu bizim sayıyı değiştiriyor. Çünkü Ahmet Bey kadın da değil, uluslararası profil de değil. Ama İlayana gelince hop kadın geldi, hop uluslararası profil geldi, sayı değişiyor.”

Bu noktada insan kaynakları sorumlusu kritik pozisyonlara ilişkin hedefleri ile ilgili şu bilgileri paylaşmaktadır;

“Bizim birim olarak hedeflerimiz kadında %21 olmak, uluslararası profilde de %41 olmak. Şu an ki durumumuz kadında %20, uluslararası profilde de %37. Neredeyse gelmişiz...”

“Bu arada bunun yanı sıra şirketimizde işe alımlarda da kadın oranı var. Yani bir shortlist (kısa liste) oluşturulduğunda %30’unun kadın olması gibi bir şey.% 30 mühendislik nosyonu olan hedefimiz, %50 de iktisadi ve idari bilimler diyeyim. Bunu tutturmaya çalışıyoruz. İnsan kaynakları olarak işe alımda kadın oranımız. Bu yüzdelerimizi tutturmak adına mutlaka kadın aday bulmaya çalışıyoruz. Ama sadece kadın olduğu için de bir aday işe almıyoruz. Şirketimizin işe alım kriterleri çok yüksek zaten bütün bu kriterleri karşılayan kadın bulmaya çalışıyoruz. Sonuçta her şeye rağmen yöneticiler bir yere kadar kotaları dikkate alıyorlar, asıl önem üretimin devamlılığı, kalitesi olduğundan dolayı sırf kadın diye hiç kimseyi almıyoruz.”

“Evet, %20’yi tutturduk, %20’yi tutturmuş olmamıza rağmen kritik pozisyonlarında hiç kadını olmayan direktörlükler de var hala... Bazılarında daha yüksek yüzde olduğu için hiç olmayanları örtüğümüz için %20’yi tutturduk aslında... İyi gibi görünmekle birlikte skorlarımız, örnek vereyim mekanik departmanında kritik pozisyonda bir tane bile kadın yok... Ki mühendislikte o kadar çok kadın çalışan var ki...”

Yukarıdaki açıklamalardan ORF kodlu çokuluslu örgütte kadın çalışanlara ilişkin belirki hedeflerin oluşturulduğu ancak, belirlenen hedeflerin her departman içinde gerçekleşmediği ve bunun da bir yaptırımının olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla RBA kodlu çokuluslu örgütte olduğu gibi bu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarının da baskılı hedeflerle takip edilmediği yorumu yapılabilir. Bu durumla ilgili insan kaynakları sorumlusunun aşağıdaki açıklamaları aynı noktaya dikkat çekmektedir;

“Asya bölgesinin hedefi %33 aslında kritik pozisyonda ama biz hedefimizi %21 olarak belirledik çünkü biz daha fazlasını yapamayacağımızı biliyoruz. On tane

kritik pozisyonumuz var yöneticiler öyle baktılar, böyle baktılar dediler ki biz ancak 2 tanesi kadın yapabiliriz dediler. Anca bu kadarı çıkar dediler. Hedefler tutmazsa da çok bir baskısı yok yani belki üstte vardır ama bize yok.”

Belirlenen hedeflerin gerçekleştirmek adına planlanan aksiyonlar olup olmadığı, var ise neler olduğu sorulduğunda insan kaynakları sorumlusu şu bilgileri vermektedir;

“Nasıl yapacağız; yetenek havuzumuzun %20’si kadın sadece. İşte işe alımlarla başlıyoruz. Yükselmelerde mutlaka dikkate alınacaktır.”

Bu hedefle ilgili olarak ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları direktörü ise aşağıdaki bilgileri paylaşmaktadır;

“Biz işe aldığımız kişilerin belli bir yüzdesini kadın alacağız diye bir hedefe sahibiz, kadın alıyoruz. Mavi yakada da var hedefimiz beyaz yakada da var, yani işe alım süreçlerine yansımış durumda. Yedekleme planlarımız var bizim. Her pozisyonun yedekleme planında mutlaka bir kadın konulması hedefimiz var, bir pozisyonu yedeklerken bir kadın aday bulun koyun buraya diyoruz. Bizde zaten kadın alma hedefimiz olduğu için kadınlar eşitler arasında birincidir. Eşitler arasında birinci prensibi çalışır orada. Yükselme de eşitler arasında birincidir kadınlar bizde. Favorize edilmiştir bizde. Kadınları favorize ediyor bu şirket yönetsel atamalarda.”

“...dezavantajlı bir grubun tırnak içinde söylüyorum bir gruba destek olmak, onları dezavantajlı bir grup olmaktan çıkarmak ya da onlara dezavantajlı muamelesi yapmamak amacını taşıyor. Bu şirkette ben 24 senedir çalışıyorum, hiçbir zaman bence hiç kimse bir kişinin kadın olduğu için bir göreve atanmadığını söyleyemez. O kadar iddia ediyorum. Hatta kadın olduğu için favorize edilmiştir çalışanlarımız her zaman. ”

Bu açıklamalardan ORF kodlu çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında cinsiyet boyutunu kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık anlayışı ile ele aldıklarını söylemek mümkündür.

Bunun yanı sıra farklılıkların yönetimi uygulamalarının üst yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği sorulduğunda insan kaynakları sorumlusu görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır;

“Ama sonuçta yani sen 330.000 araç üretmeyi genel müdür hedef olarak almış olabilir bunun yanında da çeşitliliği tutturmayı hedef aldı diyelim. 330.000 araç üretememek şirkete verilecek kar payının düşmesi demek. Bu herkesin cebini etkiler. Neden performans notun düşer, genel müdürün performans notu düştü mü direktörünki düşer. Hepimize bu iş iner tabi ki. Yani çeşitlilik çok must bir hedef değil. Sonuçta neden Çünkü biz araba üreten bir şirketiz her şeyimiz de bunu unutmadan hareket ediyoruz biz. Evet, yetenek yönetimi yapıyoruz biz. Ama bizim amacımız araba üretmek yetenek yönetmek değil.”

İnsan kaynakları sorumlusunun yukarıdaki açıklamalarından farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütleri için öncelikli bir yönetim pratiği olmadığı açıkça anlaşılmaktadır. Cinsiyet boyutuna ilişkin gerçekleştirilen faaliyetlerin mantığı incelendiğinde, farklılıkların yönetimi uygulamalarına hakim olan işletmecilik olayı yaklaşımındansa kadın çalışanlara ayrımcılık yapmama ve belirli pozisyonlar için pozitif ayrımcılık yapma noktasında durduğu anlaşılmaktadır.

Bu noktada örnekleme yer alan üç örgütün de cinsiyet boyutu kapsamında farklılıkların yönetimi uygulamalarının farklı insan kaynağını işletmeye çekmek ve bundan stratejik avantaj sağlamak olan işletmecilik mantığı ile ele almadıkları açıkça anlaşılmaktadır. Bu anlamda örgütlerin kadın çalışanlara yönelik faaliyetleri ayrımcılık yapmama ve kısmen de pozitif ayrımcılık yapma anlayışıyla şekillenmekte olduğu görülmektedir.

Yukarıda değinildiği üzere RBA ve ORF kodlu çokuluslu örgütler, farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında cinsiyet boyutunun yanı sıra uluslararası kültürel çeşitlilik( uluslar arası profil) boyutunu da ele aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamda bu boyuta ilişkin faaliyetleri sorgulandığında yöneticiler aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır.

Örneğin, ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları müdürü uluslararası profil boyutu ile ilgili görüşlerini şu şekilde paylaşmaktadır;

“Bundan birkaç sene öncesine kadar bu şirketin globaldeki yöneticilerinin hepsi Fransız’dı. Bir Fransız mantığı ile bütün şirket yönetiliyordu. Şimdi Fransa’nın bir eğitim sistemi var, Fransa’da düşündüğün gibi Türkiye’deki üretimi ve endüstriyel ilişkileri yönetemezsin, bunu anlayacak olan kişi bu kültürde yetişmiş birisidir, burada deneyimler yaşamış birisidir ya da Çin’de ya da Arjantin’de. Bir bu yani her ülkeye merkezden Fransız yönetici göndererek oralardaki performansı yönetemezsin. Bizim şirketimiz bunu fark etti. Bir de üst yönetimde her türlü kültürde iş yapabilecek joker gibi profillere ihtiyaç var. O profilleri arttırmak da bu çeşitliliği arttırmaktan geçiyor. Biz uluslar arası profil neye diyoruz; uluslar arası bir işte en az bir yıl çalışmış olsun, başka bir ülkede en az bir yıllık bir öğrenim hayatı olsun. Başka bir ülkenin pasaportuna sahip olsun bu benim çok tuttuğum bir şey değil, bir ülkede hiç yaşamamış olup pasaportuna sahip olabilirsin. Bu aslında çeşitliliği destekleyen bir şey değil ana şirket bunu kriterler arasına koymuş, benim de itiraz etmediğim bir şey. Dolayısıyla bu neyi getiriyor bana, benim farklı farklı ülkelerde, farklı farklı görevlere koyabileceğim çok sayıda adamım var. Buna ihtiyacı var şirketin, o yüzden bu çeşitliliği arttırmak istiyor bir, ikincisi; diğer ülkelerdeki yöneticiler de şunu diyorlar, yahu bir dakika tamam bu şirketin merkezi Fransa ama uluslararası bir şirketiz diyorsunuz bize

de şans verin, o da bir talep. Bu şimdi o talebe de cevap veriyor. Şirket açısından buradaki çeşitliliği arttırmak uluslararası görevlere her kültürde rahatlıkla görev yapabilecek insanlar yetiştirmek onların sayısını arttırmak. Sadece Fransa’da yetişmiş, merkezden gönderilen insanların her ülkede başarılı olması mümkün değil, onu yaşadılar gözlemledirler o yüzden bunu arttırmaya çalışıyorlar. Bunun arkasında mesela kadın çeşitliliğindeki gibi sosyal bir motif yok. Burada operasyonel ihtiyaçlar var, şirket performansı ile ilgili ihtiyaçlar var. Şirketin artık globalleşmesi karşısında o profillere ihtiyacı olmasından kaynaklanıyor bunlar..”

RBA kodlu çokuluslu örgütün satın alma kısım müdürü pozisyonundaki kişi odak grup görüşmesinde örgütlerindeki kültürel çeşitlilik boyutuna ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir;

“Şirketimizin çeşitlilik tarafındaki odağı kadın yöneticilerle ilgili ve biraz da ülke farklılıklarıyla ilgili çünkü ben buradan telefonu açtığımda Almanya’daki bir Çinli telefonu açabiliyor oradan ya da Amerika’da bir Alman’la aynı telekomda aynı satın alma konularını görüşebiliyorum. Ülke, dil, din farklılıklarını zaten şirketimiz uluslararası olduğu için, beş kıtaya yayılmış olduğu için bunu ciddi anlamda yapmaya çalışıyor. Aslına bakarsanız bizim şirket olarak yedi tane değerimiz var, çeşitlilik bunlardan bir tanesi. Yedinci madde kültürel çeşitliliktir; “Bölgesel ve kültürel özelliklerimizi tanıyor ve aynı zamanda kültürel çeşitliliğimizi kazanç ve dünya çapında başarımızın ön koşulu olarak görüyoruz”.

Bu noktada kültürel çeşitlilik boyutuna ilişkin daha detaylı bir açıklama istendiğinde aynı yönetici açıklamalarına şu şekilde devam etmektedir;

“...rotasyon sağlayarak diyor ki bana Almanya’ya ya da Çin’e gitmek istersen ben seni destekliyorum diyor. Ama işte kira yardımı yaparak ama şudur budur. O anlamda yayılımı beş kıtaya, dile dine ırka, çok daha pozitif şekilde uygulamaya çalışan bir kurum aslında ama en büyük avantajı çok ciddi bir ağının olması, çok ciddi bir yayılım söz konusu.... Her ülkede her çeşit insanla, atıyorum teknik anlamda çok basit bir el matkabı da üreten ama otomotivde çok ciddi bir enjektör üreten teknik farklılıkları da içeren bir ürün gamına da sahip olmasından dolayı... İletişimde olduğu insan çeşidi ve sayısı da bu anlamda çeşitlilik arz ediyor. Bu anlamda firma adına konuşuyorum esnek. Bunu uygulamaya çalışan bir şirket.”

“...Bu anlamda evet bugüne kadar vardı bunlar ama dünya da çok hızlı değişmeye başladı son 15 senede. İnternette birlikte, globalleşmeyle birlikte, işte atıyorum evrensel müzik, evrensel ticaret, ticaret çok kolaylaştı. İnsanlar internet üzerinden deli gibi satışlar yapıyor. Bu anlamda ticaret çok değişti dünyada, rekabet değişti ve bu anlamda rekabetle birlikte bu çeşitlilik daha ön plana çıkmak zorunda kalıyor. Çünkü farklı fikirlere de önem vermeniz gerekiyor ya da onu ciddiye almanız gerekiyor başarı için bir girdi olarak saymanız gerekiyor. Çünkü başka şansınız yok, piyasanın bir gereği... Yani benim Hindistan’daki adam kafasını aşağı yukarı sallarken hayır dediğini bilmem gerek.”

“Mesela Çin’de beyaz saçlı erkeğe daha çok saygı var yönetici olduğunda, şimdi siz oraya bir yönetici göndereceksiniz beyaz saçlı erkeği göndermek daha



mantıklı. Yani bunlara dikkat etmek zorunda bir çokuluslu şirket... Yani bunları bilmesi lazım... Yani biz Japonya'yla iş yapmaya başladığımızda bize seminer falan verdiler. Japon kültürü nedir, ne söylediğinde ne anlarlar..."

Odak grup görüşmesi sırasında aynı konuyla ilişki görüşlerini RBA kodlu çokuluslu örgütün teknik fonksiyonlar departman müdürü ise de şu şekilde dile getirmektedir;

"30 yıldan beri çalışmaktayım, 20 senedir de yöneticilik yapıyorum. Şirketimizin şu ana kadar ki gelişimi birebir yaşadım, EFQM süreçlerini yaşadım, bunu uyguladık, sonuçlarını da gördük. Orada tespit ettiğim en önemli şeylerden bir tanesi, şirketimiz o zaman olayı gördü, biz hep çok kültürlülüğe çok önem verdik. Çünkü yöneticimiz Alman oluyor, Hindistanlı oluyor, başka ülkelerden çalışanlar oluyor. Başka kültürlerden kişiler tabii ve işiniz gereği projeler kapsamında Almanya olsun, İtalya olsun Amerika olsun, oraya gitmek zorunda kalıyorsunuz, oradaki kişilerle muhatap olup oradan bilgi aktarımını Türkiye'ye sağlamanız gerekiyor. Bu anlamda bu kültürler arasındaki diyalog çok önemli. Bunu örgüt kültürümüz çok iyi bir şekilde tabana yaydı. Diğer tarafa giderseniz görürsünüz, bazı Almanca kelimeler Türkçeleşmiştir mesela. Yani bu şeyi gösteriyor, ortak bir dil olmuş... Burada kültür çok önemli tabii..."

Aynı odak grup görüşmesi sırasında RBA kodlu çokuluslu örgütün finans kısım müdürü ise konu ile ilgili şu görüşlerini paylaşmaktadır;

"Mesela ülke değiştirirken (rotasyon) yurtdışı hazırlık seminerleri var. Onları içerisinde gittiğin ülkenin kültürünü anlatıyor ve sen bir Amerikalıyı nasıl yöneteceksin örneğin, ya da iş kuralları nelerdir, nasıl çalışırlar."

"Çeşitlilik projesi çerçevesinde merkezi birimlerde özel workshoplar yapılıyor, bize mesela üç günlük bir workshop yapıldı. On altı tane lokasyon var, on altı lokasyonun bulunduğu ülkenin kültürlerini anlatıyorlar önce arkasından da herkes yaşadığı olayları getiriyor neler yaşadılar bu kötüydü bu iyiydi gibi. Ben Çin'le bunu yaşadım gibi.. Bunun sonucunda şeye karar veriyorsun ben bu on altı lokasyonu nasıl daha iyi yönetebilirim. Nelere dikkat edebilirim, nelere dikkat etmem gerekir. Mesela eskiden ben Amerika'dayken sabahın beşinde bana telekom davetiyesi geliyordu. Ben onu paylaştım mesela, şimdi saatlerin herkese uyduğu saatlere, bütün globale uysun diye o şekilde yapılıyor."

RBA kodlu çokuluslu örgütün lojistik departman müdürü pozisyonundaki kişi ise odak grup görüşmesi sırasında konuyla ilişkin fikirlerini şöyle açıklamaktadır;

"Bence bu diversity(çeşitlilik) belki diversity(çeşitlilik) denmiyordu ama şirketimizde her daim vardı bu. Mesela bir örnek vereyim çok basit. Japonya ile çalışıyoruz. Japonya bize diyor ki bize bu malzemeyi göndermeyin diyor. Ben de diyorum ki çocuklara hayır sipariş var mı var, sipariş iptal süreniz var, o süre içinde iptal ettiler mi etmediler, o zaman malı göndermek zorundayız diye yazın diyorum. Yazıyorlar ve hiçbir tepki gelmiyor ve biz malzemeyi gönderiyoruz. Sonra bir buçuk ay sonra, bana bilgi geliyor fabrika yönetiminden, Japonya'nın

depoları dolmuş, ilave depo tutmuşlar, ek masraflar geliyor, biz bunu niye yolluyoruz diye, şimdi bir tarafta batı kültürü var, diğerinde başka bir kültür var, itiraz etmiyor yani itiraz etmeyi ayıp sayıyor. Yani rasyonel gerekçesi varken bile, şimdi piyasa dolmuş, aslında daha az maliyetli benim tutmam bu malı depoda içerisinde. Şimdi böyle olduğunda siz kendinizi fabrikaların üstünde bir kişi olarak düşünün bu durumda ne yaparsınız, bu kültür ile ilgili bir olay, benim bunu halletmem lazım, çünkü ben çokuluslu bir şirketim. Dolayısıyla kültürel duyarlılık bu çokuluslu şirketin başarısı için, karlılığı için olması gereken bir yaklaşım, mecbur..”

“Şimdi şirketimiz çokuluslu bir şirket olduğu için çeşitliliğe eğilmek, ilgilenmek zorunda, mecbur yani... Bu çünkü şirket menfaatlerini destekleyen bir yaklaşım bu şirketimi için. Şirketin temel kültüründe bu var. O yüzden hani sizin Çin’de bir fabrikanız var, Çinlilerle çalışıyorsunuz, Almanya’da çalışıyorsunuz, Amerika’da çalışıyorsunuz. Bu kültürler birbiriyle konuşurken, anlaşırken, bir sürü kazalar olabiliyor bence ona eğiliminden doğan bir şey bu...”

“Haa son zamanlarda daha bir ciddiye alınıyor, anlatılıyor, konuşuluyor. Daha toollarla(araçlarla) , daha profesyonelce yaklaşıyor bence ama bana sorarsınız işin başından beri üzerinde düşünülen, halledilmeye çalışılan, gün geçtikçe daha profesyonel yaklaşılın, daha objektif toollarla(araçlarla) yaklaşılın bir kavram.”

“Ha ama gerçekte şimdi kültürler arası duyarlılık, çeşitlilik falan filan onların hepsini söylüyor ama ben gene merkezin kültürünün dominant kaldığını düşünüyorum...”

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örneklemedeki çokuluslu örgütlerin kültürel çeşitlilik (uluslararası profil) adını verdikleri boyut altında faaliyet gösterdikleri diğer ülkelerdeki çalışanlarla olan operasyonel ve yönetsel düzeyde ilişkilerin yönetilmesine ilişkin bazı aktiviteler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak yukarıda da değinildiği üzere farklılıkların yönetimi anlayışı bundan çok daha fazlasını içermektedir. Özellikle ortaya çıktığı Amerika’da bu boyutun Amerika’nın kendi içindeki kültürel ve etnik çeşitliliği yönetmek adına kullanıldığı bilinmektedir. Dolayısıyla bu boyutun asıl amacının her ülkenin kendi içindeki kültürel çeşitliliği yönetmesi; örgüte çekmesi ve bundan stratejik avantaj elde etmesi olduğu hatırlandığında örneklemedeki çokuluslu örgütlerin kültürel çeşitlilik boyutu altında farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle örgüt genelinde hali hazırda var olan uluslararası çeşitliliği yönetmeye dönük olarak faaliyetler gerçekleştirdiği görülmektedir.

Yukarıda örneklemedeki örgütler tarafından temel olarak ele alınan cinsiyet ve kültürel çeşitlilik boyutlarının her ikisinde de farklılıkların yönetimi anlayışının temelini oluşturan ‘farklılıklardan stratejik avantaj ve getiri elde etmek’ anlayışı çerçevesinde ele alınmadığı açıkça anlaşılmaktadır. Yöneticilerin verdiği bilgiler incelendiğinde cinsiyet

boyutunun kadın ve erkek çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak ve kısmen de pozitif ayrımcılık yapma anlayışı noktasında durduğu, bununla birlikte kültürel çeşitlilik boyutunun da kültürler arası yönetim yaklaşımı ile ele alındığını görmek mümkündür. Bu noktada farklılıkların yönetimi anlayışının temelini oluşturan işletmecilik olayı yaklaşımına ilişkin görüşleri sorulduğunda örnekteki üç örgütün yöneticilerinin de benzer çizgide cevap verdikleri görülmektedir.

Örneğin, RBA kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi proje lideri, farklılıkların yönetimi uygulamalarının temel dayanak noktasını oluşturan “farklı insan kaynağını işletmeye çekmek” yaklaşımı ile ilgili düşünceleri sorulduğunda şu cevabı vermektedir;

“Bilerek çeşitliği arttıralım ve bundan fayda sağlayalım gibi bir uygulamamız yok. Yani bilerek böyle bir kişiyi işe alalım da nüfusumuzu çeşitlendirelim diye bir mantığımız yok açıkçası...”

Benzer şekilde ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları sorumlusu da farklılıkların yönetimi uygulamalarının ekonomik getiri elde etme anlayışının Türkiye biriminde var olmadığını şu sözleri ile dile getirmektedir;

“Merkezimizde aslında birkaç sunum vardı, kadın istihdamını arttırmanın altında aslında kar etmek var. Evet, merkezde bu slaytlarla bilmem nelerle gösterildi, dile getirildi. Ama biz bunu burada o manada yapmıyoruz tabi ki... Öyle bir güdümüz yok burada...”

“Son yıllarda çeşitli seminerlere, organizasyonlara gidiyorum. Bütün dünyada bu var, bütün dünyada kadın kotaları var. Neyi amaçlıyoruz çok bilmiyorum. Ben biraz da popülerlik olarak görüyorum. Popüler kılınıyor belki.. Diyorum ki kendi kendime daha önce hiç kadına şiddet yok muydu da biz bir anda kadına şiddetle... Niye bunları şimdi bunları konuşur hale geldik, kadın kotası konmaya başladı, hani uygun zaman şimdi miymiş acaba daha önce hiç yok muydu vardı... Yani birileri bunu pompalıyor... Umarım iyi pompalıyordur...”

“Örneğin bundan öncesinde yetenek havuzu uygulaması da bu kadar meşhur değildi, böyle bir trend yoktu yani. Bence çeşitlilik yönetimi de böyle bir trendle geldi...”

Bu açıklamalar doğrultusunda ORF kodlu çokuluslu örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının ekonomik getiri ile ilişkilendirilmediği anlaşılmaktadır. Aynı noktaya örgütün insan kaynakları müdürü şu sözlerle dile getirmektedir;

“Burası özelinde konuşalım. Biz bir üretim şirketiyiz. Satış yapmıyoruz. Ama globalde konuşursak bizim ürettiğimiz markanın bir de piyasada satışı var... Yani, bu markanın üretim yerleri globalde ayrımcılık yapıyor damgası yerse ticari olarak kesinlikle bundan zarar görür diye düşünüyorum, her türlü ayrımcılıktan

zarar görür. Ancak biz farklılıkların yönetiminde seçtiğimiz alanlarda bundan bir de ticari yarar sağlayalım kaygısı ve ihtiyacıyla seçmiyoruz. Bunları öyle seçmedik ve yönetim anlayışımız da öyle değil...”

“Şeye döneyim, peki ne o zaman farklılıkların yönetiminden neyi amaçlıyoruz, ticari kaygımız ön planda değilse ya da müşteri kitlesine özellikle hitap etmek gibi bir kaygımız yoksa neyimiz daha fazla ön plana çıkıyor, ne yarar görüyoruz? Bana göre iki tane önemli şey var. Bir tanesi bizim şirketimiz ve bizim markamız sosyal bir marka, sosyal duyarlılıkları olan bir marka... Burada da özellikle cinsiyet; kadın-erkek dengesinin sağlanması yönündeki hedeflerimiz bir tanesi operasyonel gerekçelerden kaynaklanıyor ve bir tanesi de sanki dezavantajlı bir grubun tırnak içinde söylüyorum bir gruba destek olmak, onları dezavantajlı bir grup olmaktan çıkarmak ya da onlara dezavantajlı muamelesi yapmamak amacını taşıyor.”

Aynı konu ile ilgili CI kodlu çokuluslu örgütte çeşitlilik proje üyelerinin katıldığı odak grup görüşmeleri sırasında; farklı gruplardan üstün verim almak; maliyet, inovasyon, kalite gibi çıktılar elde etmek için çeşitlilik yaratmanın ve bunu sürdürmenin mümkün olup olamayacağı ile ilgili bir tartışma yapılmıştır. Bu tartışma sırasında insan kaynakları müdürünün önerisine çeşitlilik projesi üyeleri tarafından verilen tepkiler dikkat çekicidir.

“Bakın şuraya şöyle bir şey yapsam... Şimdi burada imalat sorumlusu arkadaşlarım var. Şimdi size bizim için daha hesaplı olacak Suriyeli adamlar getirsem? Şimdi bakın tepkiyi ölçelim bakalım...”

“Olamaz.. Olamaz çünkü olamaz... Olamaz yani...”

“...olmaz tabi ki..”

“İstemem, mümkün değil... Ben yüze yakın cv inceledim, bu bence onların eğitim seviyeleriyle de ilgili, kendilerini geliştirip geliştirmedikleriyle de ilgili... Bu bana içeride bana nasıl yansır? İletişim kurmam noktasında bana çok büyük dezavantaj olur içeride. Ben ve diğer çalışanlarla... Benim ona bir şeyi doğru anlatabilmem, beni doğru anlayabilmesi ve diğer arkadaşlarla uyumlu çalışabilmesi noktasında... Yani konu dil ve kültür aslında... Benim söylediğimi benimsemesi, aynı yöne gitmesi diğer çalışanlarla birlikte çok kolay değil...”

Bu noktada, dil ve kültürel anlamda problem yaratabileceği düşüncesinden hareketle şu anda Türkiye'nin bir demografik açıdan etkileyen Suriyelilerin maliyet avantajı sağlayabilecekleri şeklinde algılanlarına rağmen yöneticiler tarafından tercih edilmediği görülmektedir. Bu noktada işletmecilik olayına ilişkin CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürünün görüşleri dikkat çekicidir:

“Aslına bakarsanız farklılığı güç olarak kullanan bir şirket değiliz biz, bunu samimiyetle söyleyebilirim. Ancak farklılıkları kabullenen bir şirketiz... Aslında bizim ayrımcılık yapmamak üzerine. Bu General Motors'da vardır örneğin

Amerikan şirketleri içerisinde bakıldığında onlar evet farklılıklarından güç yaratıyorlar. Bizde böyle değil, bizde tamamen farklılıkları kabul eden ama henüz ikinci safhaya geçen bir şirket olmadığımızı söylemek zorundayım. Amerikan şirketi örneğin gıda şirket gidiyor bir Çinli pazarlama müdürü alıyor niye çünkü Çin pazarına girecek... Çünkü Çinli damak zevki bu millete hiç uymaz gelin bunu biraz daha Çine uyduralım diyecek ve orada bir pazar yaratacak... Amerikan mantığı çeşitlilikten kar elde ediyor ama biz oraya gelemiyoruz işte... Biz oraya gelemiyoruz...”

“Yabancı sermayeli işletmelerin her ayın 2. Perşembesi insan kaynakları yöneticileri İstanbul’da toplanır. O toplantıların içerisinde bu konu defalarca gündeme geliyor. Hepsi, hepimiz bu imajı kullanıyoruz ama gerçek anlamda bunların içerisinde daha bu işten para kazananı duymadım.”

“Aslında burada tartışılacak pek çok şey var. Mesela Almanya’da yaşayan üç milyona yakın Türk var ve oraya gittiğiniz zaman başınız sıkıştığında herhangi bir karakola gittiğinizde Türk asıllı bir polisle karşılaşabilirsiniz, Alman kültürünü almış, orada düzgünce yaşayan... Onların bu toplumsal problemleri çözmek adına bir ara çözüm olarak koydukları bu örnekleri görmek bize gurur veriyor. Şimdi soruyu farklı bir yerden sorarsak, burada Suriye’li bir polisin olmasını nasıl görürüz, karakolda mesela? Şimdi buradan önyargıya gelecek bu olay, oradan farklı yerlere gidecek. Farklı bir etnik kökenden insanların bir yere gelmesine şu siyasi konjonktürde nasıl bakıyoruz acaba? Dolayısıyla bizim o aşamaya ülke olarak gelmemiz için biraz zaman geçmesi gerekiyor. Bu kavramların oturması(çeşitliliği kastediyor) için bu sıkıntıların gitmesi gerekiyor. Dolayısıyla biz farklılıklarımızdan güç yaratma kısmını belki cinsiyette yapabiliriz ama etnik kökende biraz problemlerimiz var bizim. Irk konusunda problemlerimiz var.

“Eğer merkez yap demiyorsa, bu konuda böyle bir tutumu yoksa biz bildiğimizi okuyan bir milletiz genel olarak. Yani bizim öyle rasyonel gerekçelerimiz yok. Çeşitlenelim ve daha karlı olalım gibi. Henüz daha biz bu olayı ticari olarak düşünmüyoruz. Henüz daha bu olay yurtdışından gelen bir kültür aşılması veya bir reputasyon, bir imaj dışında kullanmanın yolunu bilmiyoruz. Buna Türkiye’de bulunan uluslararası şirketler dahil... Neden imaja ihtiyaç duyuyoruz? E çünkü bu bir trend...”

Bu anlamda RBA ve ORF kodlu çokuluslu örgütlerde olduğu gibi CI kodlu çokuluslu örgütte de farklılıkların yönetimi uygulamalarının işletmecilik mantığı ile ilişkilendirmediğini söylemek mümkündür. Bu anlamda örgütler farklılıkların yönetimi uygulamalarını şu anda popüler olan, son zamanların trendini yansıtan bir yönetim uygulaması olarak kabul etmekte ve olumlu bir imaj çizmek için kullanmakta oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle örnekteki örgütlerin, Amerika merkezli farklılıkların yönetimi anlayışını, Amerika’da sunulduğu üzere ‘işgücünün çeşitlenmesi problemi ile ilişkilendirerek farklı insan kaynağının rekabet avantajı elde etmek’ amacıyla kullanılmasına uzak olduklarını yorumunu yapmak mümkündür. ORF kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları direktörünün aşağıdaki ifadeleri de bu durumu desteklemektedir;

“Orada(Amerika’da)ihtiyaç da farklı zaten, problem de farklı, orada bu bir problem ama burada değil. Burada şimdi iş yaşamında etnik ayrımcılık problem mi diye sorarsanız bana göre değil, belki birilerine göre problemdir bilmiyorum. Yani gerçekten iş yaşamında etnik ayrımcılık problemi olduğunu düşünmüyorum Türkiye’de.”

Bütün bunlara ek olarak; CI kodlu çokuluslu örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarını hayata geçirilmesi sürecinde BUÇAD derneği ile işbirliği içinde oldukları tespit edilmiştir. Bu duruma ilişkin CI kodlu çokuluslu örgütün çeşitlilik proje üyesi aşağıdaki bilgileri vermektedir;

“Biz şeyi düşündük, insanlara bunu anlatmalıyız ama insanlara da birden feminist grup gibi değil de çünkü bizim amacımız feministlik değil, bayanların fazla olması değil, eşitlik olması. Hem kadın olacak, hem erkek olacak. İkisinden de olacak. Bunu güzel bir şekilde anlatmamız gerekiyor diye düşündük ve BUÇAD(Bilgide ve Uygulamada Çeşitliliği Arttırma Derneği) aklımıza geldi. BUIKAD(Bursa İş Kadınları ve Yöneticileri Derneği)’la görüştük. BUÇAD’la görüştüğümüzde çeşitliliği öğrendik. Genel olarak çeşitliliği anlattı bize.. işte XYZ jenerasyon çeşitliliği, cinsiyet çeşitliliği, din, dil, ırk, eğitim, engelli çeşitliliği gibi ve genel olarak başladık. Yani ne kadar çok çeşitlilik olursa o kadar iyi, o kadar her şey daha iyi olur. Evet, bir çeşitlilik var ve bu olmalı firmanın iyiliği için.”

Bu noktada CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları ülke müdürü BUÇAD derneğinde aktif olarak da çalıştığını açıklamakta ve derneğin bazı faaliyetleri ile ilgili şu bilgileri vermektedir;

“BUÇAD farklılıkların fark yaratmasından yola çıkarak işletmelerle birlikte işbirlikleri yapmaya çalışıyor. Ama buraya ne kadar yaklaşabiliriz bilemiyorum. Türkiye’deki ilk ve tek çeşitlilik derneği biliyorsunuz. Ama henüz daha bu farkındalık sadece çokuluslularda var, çokulusluların yanında da yerli ama büyük işletmeler bunu fark etmeye başladılar. Ama onlar da farklılığı besleme ve kullanma noktasında değil, ayrımcılık yapmama noktasında duruyorlar. Yerel şirketler biz henüz daha bundan nasıl para kazanılacağını bilmiyor. Bu bilinç yok. Fırsatlar olsa da biz bunu kullanamıyoruz daha... Henüz daha bilmiyor, işletme bunu nasıl kullanacağını bilmiyor. Türkiye oraya gelememi daha. Henüz daha yok. Birkaç tane şirketi konuşabiliriz belki... Bunlar yurtdışına açılmış, bu şirketler oraya daha yeni geliyorlar, dolayısıyla karlılıklarını maksimize etme, yeni pazarlar bulma vs. gibi konularda daha biz Türkiye olarak çeşitlilik konusuna gelmedik daha... Avrupa’nın belki Amerika’nın 1950’lilerini biz şu anda yaşıyoruz.”

“Bu sene 15 Temmuz olmasaydı bizim niyetimiz bunu meclise gidip ifade etmektir. Farklılığı yaratmak adına bir kamu spotu organizasyonumuz vardı. Şu sular bir durulsun buna benzer bir şeyler olacak yani çeşitlilik konusunu özellikle cinsiyet ayrımı... Sosyal sorumluluk projesi gibi düşünülüyor... Ve şu anda birlikteliğin tam zamanı aslında ve bu frekans yakalandı ama henüz oralara gelecek durumda değiliz. Biz aslında bunu ticaret erbaplarıyla paylaşırken, yani isim vermek istemiyorum ama bir firmaya gittiğimizde bunlar ne diyor diyen

insanların toplandığı bir organizasyon oldu. Bırakın çeşitliliği, cinsiyeti bile anlatamıyorsunuz. Bir arkadaşımı bu derneğe almak istedim, sen ne dedin diye sordu, işte bilgide ve uygulamada çeşitliliği arttırma derneği dedim, ya bu gayler ve lezbiyenler derneği olmasın?! Bak senin adını Bursa bir çıkarır dedi... Aslında ayıp bir şey konuşuyoruz şu an ama böyle...”

“Bir çalıştay oldu geçenlerde bir şirket insan kaynakları yöneticilerini davet etti. O çalıştayda biz bu konuyu tekrar gündeme aldık. Evet, biz globalden gelen baskıyı aşağıya iletiyoruz ama hep filtreleyerek iletiyoruz. Buradaki etkenleri biraz önce konuştuk. O çalıştayda bir sürü insan kaynakları yöneticisi bir aradaydık, hatta BUÇAD başkanını da çağırdık. Gelin izleyin, gerçek anlamdaki dünyayla, sizin bakış açınızla bizim bakış açımız arasındaki farkı burada göreceksiniz diye oraya almıştık. Orada da benzer sonuçlar çıktı. Bir de Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası var. Anadolu’dan Kayseri’den falan geliyorlar. Yani düşünüyorum. Bunu Anadolu’daki işletmelere nasıl anlatacağız bilemiyorum...”

BUÇAD derneğinde yöneticisi ve aynı zamanda CI kodlu çokuluslu örgütün insan kaynakları müdürünün yukarıdaki açıklamalarından Türkiye’de farklılıkların kabul edilmesinde ve iş yaşamına dahil edilmesinin önünde güçlü önyargılar ve engeller olduğu yönünde çıkarım yapmak mümkündür. Bu durum, örneklemedeki diğer yöneticilerinin görüşleri ile birlikte ele alındığında Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusunun henüz normatif ve bilişsel meşruiyetinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tez çalışmasının veri toplama aşamasında örnekleme yer alan çokuluslu örgütlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerinden elde edilen bilgiler yukarıda sunulduğu gibidir. Bu görüşmelerin yanı sıra Türkiye’nin önde gelen holdinglerinden birinde yirmi küsur yıl insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmış ve hali hazırda da Bursa’da faaliyet gösteren bir holdingde insan kaynakları direktörlüğü yapan kıdemli bir insan kaynakları yöneticisinin konuyla ilgili fikirleri de alınmıştır. Bu noktada, örnekleme yer almamasına rağmen söz konusu insan kaynakları yöneticisinin görüşlerine de yer verilmesinin uygun olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda söz konusu insan kaynakları yöneticisinin görüşleri örneklemedeki üç çokuluslu örgütün yöneticileri ile paralellik göstermektedir.

Örneğin, Türkiye’nin temel farklılık boyutlarının neler olabileceğine ve Türk toplumunun farklılıklara bakış açısına ilişkin görüşlerini kıdemli insan kaynakları yöneticisi şu şekilde açıklamaktadır;

“Türkiye’nin tamamı çeşitli aslında dini çeşitlilik, orijin olarak etnik çeşitlilik.. Ama biz çeşitliliği yönetemiyoruz. Sadece bazı onlar da uluslararası şirketler, kadın erkek çeşitliliği ile ilgili faaliyetlerini raporluyorlar zaten diğerlerini raporlasalar döverler. Diğerlerine bulaşmak istemiyorlar, o politik şeyden uzak

durmak istiyorlar. Çünkü öyle yaparsanız bölücü derler, ayvayı yedin Türkiye’de. Öyle bir beklenti de yok bana göre...”

“Bu konuda sıkıntılarımız var, istemiyoruz yani farklılıklar rahatsız ediyor bizi. Bu kozmopolit büyük şehirden lokale doğru gittikçe daha da ağırlaşıyor sıkıntılar. Şöyle söyleyeyim, buraya ilk işe ben başladıktan sonra, işte üst düzey yönetici, orta kademe yönetici alımı gibi değişiklikler yaparken, patronun hatırlıyorum ilk baştabana sorduğu soru şuydu: Bursalı mı? Ben de neden soruyorsunuz dedim. Şöyle bir durdu, hakikaten neden soruyorum diye düşündü. Yani çünkü DNA’ya yazılmış, eğer Bursalıysa o tarihsel olarak arkasında bir sürü şey var, Bursalıysa balkanlardan göçmüş gelmiştir, Güneydoğulu değildir... Hani kökeni neresi bileyim gibi...”

“Türkiye’de cinsiyet belki biraz generation; X-Y bir şeyler ve engelliler o da eskiden yasayla bir kota ayrıldığı için. Bir ara engelliler bile dahil. Hani almak zorundasın ya bazen şey yaparlar. Tamam aldık ama sen git evde otur gelme derler. Ona bile tahammül edemiyor ki ona bile tahammül edemiyor yani. Çünkü ben hatırlarım eski çalıştığım yerde utanç duyulacak bir şey aslında, engelli bir arkadaşımız, ayağını sürüyor, çok trajikomiktir ama işe girdikten sonra birkaç kişi söyle sordu. Geçmiş olsun bir şey mi oldu? Hani sanki ayağını bir yere vurmuş sekiyor gibi. Yahu engelli işte, insanlar onu algılayamıyor, alışık değiller. Alışkın değiliz. Hep benzer bir şey görmeye alışkınız ve farklıya tahammül edemiyoruz.”

“Başka bir örnek vermek istiyorum, holdingimiz şu anda bir icra komitesiyle yönetilen global bir organizasyon üst düzey yöneticilerinin %50si yabancıdır değişik ülkelerden. En üst düzeyde yani bu icra komitesinin bir üyesi, son yıllarda bu organizasyonel değişikliklerle ve attığımız adımlarla hızlı büyüyen bir şirket olduğumuzdan bahsetti, bunun çok iyi olduğu söyledi, süper dedi, yalnız benim bir arzum var dedi, bu yabancıları yönetmek de olmasa çok daha iyi olacak dedi. Bakın bu şaka değil bu bir fıkra değil. Bu bugün global bir holdingde yaşanan bir olay. Bu insan geçmişte orijinal ürün üreticilerin bir tanesinde çalışmış, 15 yıldır da bizde çalışıyor, global bir organizasyonun parçası, bir ortak girişimde genel müdürlük yapmış geçmişte, bu seviyede bir adam ama durumu bu çünkü iletişim sıkıntısı var. Bakın bunların temelinde bana göre yani çeşitlilikten korkmamızın en önemli sebebi iletişim bence. İletişim sıkıntılarını yani işte bu işin empati kısmı var, birbirimizi anlama kısmı var. Bundan korkuyor adam. Bakın ben bile hep adam diyorum. Kadınlar da korkuyor. Aslında Türkiye farklılıklardan korkuyor. Ama Amerika’daki büyük şirketlerde bu yok ve bundan para kazanma mantığı var. Amerika’da büyük şirketlerin merkezlerinde aynen bu böyle...”

Kıdemli insan kaynakları yöneticisi yukarıdaki açıklamalarıyla Türk toplumunun farklılıklardan korktuğunu ifade etmektedir. Bu görüş, örneklemedeki örgütlerin insan kaynakları yöneticilerinin de görüşleriyle aynı paraleldedir. Yöneticiler, Türk toplumunda farklılıkların saklanma eğiliminde olduğu, konuşulmadığını ve ön plana çıkarılmadığını ifade etmektedirler. Bu noktada; toplumsal olarak ülkeye özgü farklılıkların ön plana çıkarılmıyor oluşunun, farklılıkların yönetimi uygulamalarının da sınırlı bir çerçevede ele alınması gibi bir duruma yol açtığı yorumu yapılabilecektir. Bu



sınırlı çerçevede farklılık boyutlarının genellikle cinsiyetle sınırlı olduğu ve stratejik avantaj kazanma mantığı ile ilişkilendirilmediğini söylemek mümkündür.

Kıdemli insan kaynakları yöneticisi bu konuya ilişkin görüşlerini hassas kabul edilen farklılık boyutları üzerinden şu şekilde ifade etmektedir;

“Farklılıklar iyi mi oluyor? Ben kendim kişisel olarak şuna inanıyorum; farklılıkları bugüne kadar en iyi yöneten Osmanlı olmuştur. Yani dünyaya bunu en iyi gösteren, kendi içinde Osmanlı bunları barındırabilmiştir. O zenginlikten faydalanabilmiştir. Yani bütün bu farklılıkların bir melting pot olmuştur. Şimdi Amerika daha büyük bir melting pot. Peki şimdi Türkiye bunu yapabilir mi bu konjunktürde... Şu anda yapamaz.”

“Türk işletmelerde çeşitliliğin bazı boyutları örneğin cinsel tercih ile ilgili bir şey hayatta olmaz. İnsanlar yolda dövüyorlar. Bu hayatta olmaz. Ramazanda sigara içiyor diye adamı dövüyorlar bırakın cinsel tercihi farklı olanı. O olmaz. Mümkün değil. Yasa ile gelmediği sürece (kotalar) olmaz. Yasayla da bunu getirene helal olsun. Şimdi Türkiye’de hangi şirkette adam ben geyim diye ortaya çıkar, hangi kadın ben lezbiyenim diye ortaya çıkar. Bu biraz insanlarla da ilgili, öyle bir ortam yok, toplumsal olarak yok...”

Kıdemli insan kaynakları yöneticisi din ve yaşam tarzı boyutu kapsamında başörtülü bir kadının beyaz yaka pozisyonunda çalıştırılması örneği üzerinden aktardığı görüşleri ise şu şekildedir;

“O olgunluğa daha gelmedik. Yani o olgunluğa daha gelemedik. Bir de şöyle bir sıkıntı oluyor. Bu iş istismar ediliyor. Başörtüsüz gelip sonra başörtüsü takılıyor. Yani aslında bugün postaneye gittim kapalı bir memur vardı. Düşündüm dedim ki ne güzel o da var o da var. Ama kendimizde bunu yapabilir miyiz, güvenmediğimiz için zor. Bakın yasal çerçevenin artı demokrasi anlayışının çok gelişmiş olması lazım. Şimdi bu istismar için o kadar çok kullanıyor ki... Güvenmediğimiz için o yöne gidemiyoruz. Yani bugün İngiltere’ye gidin, pasaport kontrolünden geçerken diyelim ki 25 tane memur varsa kadın memurların göreceksiniz en azından 4-5 tanesi başörtülü. İngiltere çözmüş bunu. Çünkü çok saygılı, demokrasi ile ilgili bir sorunu yok. Bizim sorunumuz var. Sorunumuz olduğu için çekiniyoruz peşinden ne gelecek diye... Yani ne oluyor, işte diyelim ki birisi çalışma müdürlüğüne şikayette bulunuyor, burada mescid yok diye, kontrole gelen adam da öyle bir adam geliyor başka bir yerden takıyor bu sefer bakın öyle şeylere takıyorlar ki inanamazsınız. Bakın bu başımıza çok geldiği için güvenmiyoruz. Dolayısıyla hiç bulaşmayalım noktasında duruyoruz biraz, bulaşmak istemiyoruz. Bunu yapıyorum diyen şirketler de bunu laf olsun diye yapıyorlar.”

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örnekleme yer alan üç çokuluslu örgütün yöneticilerinin vurguladığı noktalara benzer olarak OHT kodlu çokulus örgütün kıdemli insan kaynakları yöneticisinin de hassas farklılık boyutları ile ilgili benzer noktalara dikkat çektiği görülmektedir. Yöneticinin ifadelerinden bu konunun politik bir yanı

olması sebebiyle örgütler tarafından inisiyatif alınmak istenmeyen bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

Buradan hareketle kıdemli insan kaynakları yöneticisinin Türkiye’de farklılıkların yönetimi anlayışının yerleşip yerleşmeyeceğine ilişkin görüşleri de şu şekildedir;

“Amerika’da biraz da zorunluluktan çıktı. Türkiye’de öyle bir şey de yok. Ben mesela asla böyle bir yola çıkmam. Yani şöyle diyeyim, o olgunlukta değiliz canım hiç öyle bir şey de değiliz yani. Hani öyle bir şeyde yokuz. Bir kere onu stratejine entegre etmiş misin? Benim için yaratıcılık çok önemli dersin bu oradan da geliyor. Sizin stratejinizde yaratıcılık çok önemliyse Microsoft, Google, Apple bunlar zaten almak zorunda, bu yaratıcılık oradan geliyor başka türlü olmaz ki... Biz hepimiz light-minded insanlarız ya... Hepimiz Bursalı olacağız, hepimiz aynı takımı tutacağız... Aman farklı bir şey düşünmeyelim. Yani açıkçası benim de bugüne kadar en büyük cesaretim kadın konusunda oldu, onan önce de başka sektörden... Biz daha oralardayız, çok sıkıntılı. Devlet politikacılar bence orada çok ciddi sıkıntılarımız olduğu için, mikroda şirket içinde bunlar nasıl yapılıyor bilemiyorum...”

“Şimdi diversity management(farklılıkların yönetimi) ve ayrımcılık yapmamak farklı paradigmler. Devletin kurallarına uymak ve artık başımız belaya girmesin politikası. Bunun için herhalde Türkiye’de aşağı yukarı bir 100 yıl falan gerekiyor. Hele cinsel tercih ile ilgili konuda bir şeyim yok. Çünkü gelişmişlikle ilgili biraz öyle bakıyorum. Biz çok gerideyiz. Yani bizim bu noktaya gelmemiz İslam dininin içerisinde bunu çok mümkün görmüyorum ben. Ha burada farklı olan da farklılığını kabul etmiyor ki, kim cinsel tercih açıklıyor. Yok muydu vardı karşılaştığımız durumlar, engelli çalıştırma zorunluluğu ile ilgili bir yüzdeler vardı unuttum onları şimdi. En son eski çalıştığım şirkette hatırlıyorum, adamdan rica ediyoruz, diyoruz ki n’olur seni engelli şeyinde gösterelim, yok ben kabul etmem diyor, ama bir gözün görmüyor diyoruz yok ben engelli değilim diyor, bakın o bile kendisini kabul etmiyor. Şimdi diğerleri, farklı cinsel tercihi olanlar falan mümkün değil, kendisini kabul etmiyor ki... Toplam kalite yönetimi çok popüler olur gelir, ERP gelir ama bu gelemez. ”

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

#### 1. Tartışma ve Önermeler

Bu çalışma, yönetim bilgisinin bağlamlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını çokuluslu örgütlerin merkezlerinden farklı ülkelerdeki bağlı birimlerine aktarılan ‘farklılıkların yönetimi uygulamaları’ üzerinden incelemektedir. Bu kapsamda örnekleme yer alan üç çokuluslu örgütün Türkiye birimlerinde insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulardan çokuluslu örgütlerin Türkiye birimlerinde, farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimsenme nedenleri, uygulamalar kapsamında ele alınan farklılık boyutları, bu uygulamaların benimsenme düzeyleri ve meşruiyet algısının etkilerine ilişkin çıkarımlar yapılmıştır. Bu çıkarımlar üç başlık altında aşağıda özetlenmektedir.

#### *Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Benimsenme Nedenlerine İlişkin Sonuçlar*

Çalışma kapsamında yapılan araştırma bulguları incelendiğinde örnekleme yer alan çokuluslu örgütlerin tamamının farklılıkların yönetimi uygulamalarına sahip oldukları görülmektedir. Görüşülen yöneticilerin ifadelerinden, bu durumun arka planında, çokuluslu örgütlerin ABD’de var olan işgücü çeşitliliğine benzer bir işgücü çeşitliliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Literatür incelemesinde de belirtildiği üzere, ABD’nin nüfusunun siyah veya Afrika kökenliler, Hispanikler, Asyalılar başta olmak üzere büyük bir çeşitlilik arz ettiği ve bu çeşitliliğin yıllar itibariyle de giderek artan bir trend izlemekte, yapılan araştırmalar da 2050 yılı itibariyle ABD’nin nüfusunun yaklaşık %50sinin bu gruplardan oluşacağını göstermektedir. Nüfus içindeki bu heterojen yapı ABD’nin işgücü profilini de önemli ölçüde çeşitlendirmektedir. Dolayısıyla sahip olduğu etnik, ırksal ve sosyal çeşitlilik düşünüldüğünde, bu grupların işgücüne katılmaları amacıyla farklılıkların yönetimi uygulamaları, ABD için ihtiyaçların dayattığı bir yönetim yaklaşımı ve bir anlamda zorunluluk olarak kabul edilmektedir.

Bu anlamda, işgücü çeşitliliği adına benzer bir tabloyu çokuluslu örgütlerin insan kaynağı profilinde de görmek mümkündür. Sınır ötesi ülkelerde faaliyet göstermeleri sebebiyle çok uluslu örgütler, heterojen bir insan kaynağına sahiptirler. Farklı ulusal ve kültürel kökenlerden gelen insanların oluşturduğu bu insan kaynağı profili, çok kültürlü bir yapıyı yönetmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun nedeni çokuluslu örgütlerdeki kültürel çeşitliliğin, ‘çok daha derin bir anlam ve boyut kazanması ve bu olgunun çok uluslu işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyerek , örgütlerin başarısında kritik kabul edilmesidir . Bu anlamda çokuluslu örgütler için, farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden çalışanlarla ve müşterilerle etkileşim halinde olmak, farklılıkların ulusal örgütlere kıyasla daha fazla hissedilmesine ve yönetilmesi gerekliliğine neden olabilmektedir. Bu durumda farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamı içinde kültürel farklılıkların yönetilmesi mantığının var olması, bu uygulamaların çokuluslu örgütler tarafından benimsenmesine uygun bir zemin oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar da bu düşünceye paralel niteliktedir. Örnekte yer alan çokuluslu örgütlerle yapılan görüşmelerde, görüşmeciler farklı ülkelerde bulunan çok sayıda bağlı birimlerinin var olmasının ve sahip oldukları farklı işgücü profilinin, farklılıkların yönetimi uygulamalarının benimsenmesini gerekli kıldığını vurgulamaktadırlar. Bu çerçevede aşağıdaki önermeyi oluşturmak mümkündür.

***Önerme 1:** ABD’deki örgütleri ile benzer işgücü çeşitliliğine sahip olmaları nedeniyle çokuluslu örgütlerin merkezlerinin de farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimsemeleri beklenebilir.*

İlgili literatürde, çokuluslu örgütlerin, özellikle rekabet avantajı kaynağı olarak kabul ettikleri ve başarılı gördükleri “iyi uygulamaları(best practices)” farklı ülkelerdeki bağlı birimlerine transfer ederek genel anlamda başarı şanslarını arttırmaya çalıştıkları (Kogut, 1991; Kogut ve Zaheer, 1993Taylor et. al, 1996; Ferner et. al. 2005; Westney, 2005) sıkça vurgulanmaktadır. Bu noktada, özellikle insan kaynağının çokuluslu örgütler için kritik önem taşıyan bir rekabet kaynağı olarak kabul edilmesi ve insan kaynakları fonksiyonunun destek bir fonksiyon olmaktan çıkıp stratejik konum kazanmasıyla birlikte, insan kaynakları pratiklerinin çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine transfer edilen uygulamaların başında geldiği görülmektedir. Ayrıca, Bartlett ve Ghoshal (1991)’in vurguladıkları üzere, insan kaynakları yönetimi ile ilgili politika ve

uygulamalar, uluslararası operasyonlarda koordinasyon ve kontrol mekanizması olarak işlev görmeleri ve örgüt kültürü üzerinde etkili olmaları sebebiyle de çokuluslu örgütler için son derece önemli kabul edilmektedir.

Bu kapsamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının da bir insan kaynakları pratiği olduğu düşünüldüğünde, çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine aktarılıp aktarılmadıkları önem kazanmaktadır. Araştırma bulguları örnekleme yer alan üç çokuluslu örgütte de bu uygulamaların örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine transfer ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla merkezlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimseyen çokuluslu örgütlerin bu uygulamaları, farklı ülkelerde faaliyette bulunan bağlı birimlerine aktarıyor olmalarından hareketle aşağıdaki önermeyi oluşturmak mümkündür.

**Önerme 2:** *Merkezlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimsemiş çokuluslu örgütlerin, bu uygulamaları bağlı birim(ler)ine aktarmaları beklenebilir.*

Çokuluslu örgütlerin merkezlerinde benimsedikleri yönetim uygulamalarını bağlı birimlerine aktarıyor olmaları, merkez ve bağlı birimlerde bu uygulamaların benimsenme gerekçelerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tartışmayı mümkün kılmaktadır. Örneğin Kostova ve Roth(2002), çokuluslu örgütün merkezinde bir yönetim uygulamasının etkinlik, verimlilik, rekabet avantajı kazanma gibi rasyonel gerekçelerle benimsenirken, bu uygulamaların bağlı birimlerinde aynı gerekçelerle ilişkilendirilmesinin söz konusu olmayabileceği öne sürmektedirler.

Literatür incelemesinde de değinildiği üzere “farklılık” gibi sosyal, kültürel tarihsel ve politik yanları olan bir konunun yönetilmesinin ABD bağlamı dışındaki ülkelere taşınırken; “taşındığı her bağlamda farklılıklar ile ilgili aynı sorunlar var mıdır” ve “bu sorunlara aynı çözümler mi önerilmektedir” gibi sorular ön plana çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetimi uygulamaları; sahip olduğu politik, etnik, ırksal ve sosyal çeşitlilik düşünüldüğünde ABD için ihtiyaçların dayattığı bir yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir. Adil istihdam fırsatları ve pozitif ayrımcılık programlarının söylemsel bir dönüşüme uğrayarak ekonomik argümanlarla desteklenmesi sonucu ortaya çıkan bu uygulamalar, özellikle demografik değişimlere dikkat çekilerek, kriz benzeri bir

söylemle lanse edilmiştir. Yukarıda değinildiği üzere Hudson Enstitüsü tarafından yayımlanan raporlarda 21. Yüzyılda Amerika'nın rekabetçi ekonomiye sahip olma konumu koruyabilmesi için farklı özelliklere ve yeteneklere sahip olan tüm vatandaşlarından tam olarak yararlanılması gerektiğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu durum, ABD bağlamında mutlaka yönetilmesi gereken bir sorun, hatta bir 'etkinlik problemi' olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada ortaya çıktığı bağlamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının, ABD'deki işgücü çeşitliliğine ilişkin probleme çözüm getirecek ve örgütlere ekonomik getiri sağlayacak bir araç olarak konumlandırıldığı görülmektedir.

Bu durum Türkiye bağlamı için sorgulandığında, araştırma bulguları Türkiye'de farklılıkların yönetilmesinin ABD bağlamında kabul edildiği şekliyle bir 'etkinlik problemi' olarak konumlandırılmadığını işaret etmektedir. Her şeyden önce Türkiye'deki yöneticiler farklılaşmış işgücünü örgüt açısından bir performans kaynağı olarak algılamamaktadırlar. Başka bir deyişle Türkiye bağlamında farklılaşmış işgücü bir örgüte katkı sağlayacak bir unsur olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla farklılaşmış işgücü kullanamamak bir etkinlik kaybına yol açmamakta ve bu durum bir etkinlik problemi olarak algılanmamaktadır.

Bu noktada Sahlin-Andersson(1996)'ın da vurguladığı üzere örgütsel değişim gerektiren yeni yönetim uygulamalarının, ortaya çıktıkları mekânın problemlerinden bağımsız şekilde ele alınmaması gerekliliği önem kazanmaktadır. Bu kapsamda araştırma bulguları, ABD'ye özgü problemlerin çözümü için bir araç olarak konumlandırılan farklılıkların yönetimi uygulamalarının her ülkede aynı problemler ve aynı çözümler çerçevesinde ele alınmayabileceğini göstermektedir.

Öte yandan, merkez örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları, etkinlik gerekçesi ile benimsenir iken, bağlı örgütlerde uygulama, merkezin talebi doğrultusunda şekillenmektedir. ABD bağlamında farklılıkların yönetimi uygulamalarının yasal bir zorunluluğu olmadığı hatırlandığında, çokuluslu örgütlerin merkezlerinde başlatılan bu uygulamaların, merkezler için herhangi bir zorlayıcı baskı nedeniyle ortaya çıkmadığını söylemek mümkündür.

Araştırma bulguları da bağlı örgütler için durumun farklı olduğunu göstermektedir. Örneklemedeki çokuluslu örgütlerin bağlı birimlerinde bu uygulamalar, merkezden gelen karar üzerine başlatılmaktadır. Dolayısıyla, bir anlamda bu uygulamaların merkezden bağlı birimlere empoze edilmesi söz konusudur. Böyle bir durumda bağlı örgüt, ilgili uygulamanın benimsenmesine yönelik etkinlik temelinde rasyonel bir gerekçe var olmasa bile merkezden gelen bu baskıya cevap vermek durumundadır. Böyle bir baskının var oluşu çokuluslu örgütün merkezi ile bağlı birimleri arasında uygulamanın benimsenme neden(ler)inin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla çokuluslu örgütlerin Türkiye'deki bağlı birimleri, farklı bir gerekçe ile içsel meşruiyetlerini sürdürebilmek adına, merkezden gelen direktifi kabul etmek durumundadırlar. Bu noktalardan hareketle aşağıdaki önermeyi geliştirmek mümkündür.

**Önerme 3:** *Farklılıkların yönetimi uygulamalarının benimsenme gerekçelerinin çokuluslu örgütün merkezinde ve bağlı birim(ler)inde farklılaşması beklenebilir.*

### ***Benimsenen Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İçeriklerine İlişkin Sonuçlar***

Kavramsal çerçevede tartışıldığı çalışıldığı üzere, farklı bağlamlarda faaliyet gösteren çok uluslu örgütlerin maruz kaldıkları kurumsal ikilikler, yönetim bilgisinin ve yönetsel uygulamaların bağlı birimlere aktarılması konusunda zorluk yaratabilmektedir<sup>414</sup>. Sahlin ve Wedlin (2008)'in de vurguladığı gibi, bağlamlar arasında seyahat eden bilgi yeniden yapılandırma sürecine tabi olmaktadır ve bu süreçte uygulamalara ilişkin fikirler farklı şekilde formüle edilebilmekte, orijinal fikirden farklı unsurlar vurgulanabilmekte ve/veya bazı unsurlar ön plana çıkarılarak bazıları geri planda tutulabilmektedir<sup>415</sup>. Dolayısıyla yönetim bilgisi ve yönetsel uygulamalar hızlı bir biçimde uluslararası sınırlar arasında yayılsalar bile kurumsal yapılarıdaki farklılıklar nedeniyle ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilmektedirler<sup>416</sup>.

<sup>414</sup> Kostova ve Roth, agm, s.215.

<sup>415</sup> Sahlin ve Wedlin, age, s.218.

<sup>416</sup> Syeda Arzu, Wasti, "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 1998, s.608.

Araştırma bulguları, farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriğinin bağlamlar arası değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. İlk olarak, merkez örgütler, ABD'deki yazında yer aldığı biçimiyle geniş kapsamlı bir bakış açısı taşımamaktadırlar. Araştırma bulguları örneklemdaki çok uluslu örgütlerin merkezlerinden farklı ülkelerdeki bağlı birimlere, standart ve sınırlı farklılık boyutlarının aktarıldığını göstermektedir. Çokuluslu örgütlerin merkezlerinde kullanılan bu inisiyatif, uygulamaların bağlı birimlere henüz daha aktarılırken filtrelenerek taşındığına işaret etmektedir.

Araştırma bulguları farklılıkların yönetimi uygulamaları çerçevesinde çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine aktarılan temel farklılık boyutunun cinsiyet boyutu olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, üç çokuluslu örgütün ikisinde uluslararası profil (kültürel çeşitlilik) olarak tanımlanan boyutun da ele alındığı görülmektedir. Çokuluslu örgütlerin merkezlerinde yapılan bu kurgu ile farklılık/çeşitlilik olarak kabul edilen boyutların cinsiyet ve uluslararası çeşitlilik ile sınırlı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, çokuluslu örgütler bünyesinde farklılıkların yönetimi uygulamaları ABD'deki orijinali ile kıyaslandığında, bağlı örgütlerde, kapsamı daraltılarak yönetilmeye çalışılmaktadır. Hâlbuki ABD orijinli farklılıkların yönetimi anlayışının kapsamının etnik köken, ırk, cinsel tercih, yaş, din ve yaşam tarzı, engelli olma durumu gibi birincil ve görünür farklılık boyutları başta olmak üzere çok daha geniş kapsamlı şekilde ele alındığı görülmektedir.

Bu durum irdelendiğinde; çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine her ülkede geçerli olabilecek farklılık boyutlarını standart bir çerçevede aktarma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Böylece çokuluslu örgütler, tartışmalı ve zorlayıcı olabilecek farklılık boyutlarına girmekten kaçınmakta ve uygulamalarını, sosyal ve kültürel açıdan tabu olmayan, politik yük taşımayan ve dolayısıyla risk içermeyen boyutlarla sınırlandırmaktadırlar. Bu anlamda, farklılıkların yönetimi uygulamalarının çokuluslu örgütlerin merkezlerinde bağlı birimlerine bir anlamda depolitize ederek aktarılmakta olduğunu söylemek mümkündür. Oysa ortaya çıktığı ABD'de farklılıkların yönetimi uygulamalarının temelini siyah-beyaz ayrımcılığına karşı yürütülen politik hareketlere ve felsefi tartışmalara dayandığı bilinmektedir<sup>417</sup>.

---

<sup>417</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s.974-975.



Çokuluslu örgütler bünyesinde farklılıkları sınırlı boyutlar üzerinden yönetilme eğiliminde olması bağlı birimlerin farklılıkların yönetimi uygulamalarını dar kapsamda ve yerele özgü olmayan şekilde ele alınmasına neden olmaktadır. Araştırma bulgularından anlaşılabilirdiği üzere, çokuluslu örgütlerin merkezlerinde kullanılan bu inisiyatif yerel bağlamlara özgü farklılıkların dikkate alınmadığı bir farklılıkların yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ancak Syed ve Özbilgin(2009)' in de vurguladığı üzere; etkin bir farklılıkların yönetimi anlayışı her bir yerel bağlamın kendine özgü farklılık boyutlarını ön plana çıkaran bir yaklaşımla bağlama özgü (context specific) olmalıdır. Diğer bir ifade ile eğer farklılıkların yönetimi uygulamaları amacına uygun kullanılmak isteniyorsa ele alınan farklılık boyutlarının ve faaliyetlerin yerel demografik, sosyal, kültürel, politik unsurları dikkate alması gerekmektedir<sup>418</sup>.

Dolayısıyla, çokuluslu örgütlerin bu davranışının arkasında; faaliyette buldukları her bağlamda geçerli olabilecek farklılık boyutları üzerinden ilerleyerek gerilimli olabilecek alanlardan kaçmak ve potansiyel olarak çatışan kurumsal ikilikleri yönetmek olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktadana hareketle aşağıdaki önermeyi oluşturmak mümkündür.

**Önerme 4:** *Çokuluslu örgütler, merkezlerinden bağlı birimlerine aktardıkları farklılıkların yönetimi uygulamalarının (yönetim uygulamalarının) içeriğini yeniden belirleme/inşa etme eğilimindedirler.*

Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriğine ilişkin olarak, araştırma bulgularının desteklediği ikinci bir sonuçtan da söz etmek mümkündür. Hangi farklılıkların yönetileceği sorusuna verilen cevaplar, sadece çok uluslu örgütlerin merkezlerinde değil, bağlı birimlerde de ayrıca kurgulanmaktadır.

Araştırma verilerinden izlendiği üzere, çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriğine ilişkin belirli bir serbesti de tanınmaktadır. Ancak örnekteki çokuluslu örgütlerin Türkiye'deki bağlı birimleri, cinsiyet boyutu üzerinden ilerlemeyi ve uygulamalar kapsamında ele alınan farklılık boyutlarını genişletmemeyi "*tercih etmekte*"dirler. Diğer bir deyişle hangi farklılıkların yönetileceğine dair karar, bağlı birimlerde bir kez daha filtrelenmektedir. Diğer bir

---

<sup>418</sup> Syed ve Özbilgin, agm, s.2436-2437.

değişle etkinlik arayışına dayanmayan uygulamalar (farklılıkların yönetimine ilişkin faaliyetler) taşıdıkları bağlamda meşruiyet sorgulamasına maruz kalmaktadırlar.

Türkiye'ye özgü farklılık boyutlarının neler olabileceği ile ilgili Çarkoğlu ve Toprak (2006)'ın çalışmaları temel alındığında Türkiye'de farklılık adına hâkim olan tartışmalı alanların, etnik köken ve mezhepler ile din ve yaşam tarzı boyutları olduğu görülmektedir<sup>419</sup>. Bununla birlikte son yıllarda farklı cinsel tercihe sahip bireyler tarafından görünür şekilde aktiviteler (örneğin onur yürüyüşleri) yapıldığı da dikkat çekmektedir. Ancak örneklemedeki üç çokuluslu örgütün de Türkiye'ye özgü çeşitlilik boyutu olarak kabul edilebilecek olan etnik köken (24 farklı etnik köken) ile din ve yaşam tarzı (baş örtüsü, namaz kılma) boyutları başta olmak üzere, cinsel tercih (son dönemdeki aktif faaliyetleri) gibi boyutları farklılıkların yönetimi uygulamalarına dahil etmedikleri görülmektedir. Her üç bağlı örgütte de ana içerik, kadın çalışanlara dönük faaliyetlerden oluşmaktadır. Yanı sıra kabul edilen farklılık, uluslararası çeşitlilik yani aslında kültürel farklılıklardır.

Bu durumun nedenleri irdelendiğinde araştırma bulguları iki noktaya işaret etmektedir. Birincisi Türkiye'de mezhep, etnik köken, cinsel tercih gibi farklılıkların ön plana çıkarılmadığı, dile getirilmediği ve dolayısıyla görünür olmadıkları noktasıdır. Özellikle etnik köken ve mezhep boyutunun politik unsurlar taşınması nedeniyle dile getirilmiyor oluşu farklılıkların yönetilmesine ilişkin tabloyu değiştirmektedir. Benzer tablo tercihlerini gizleme eğiliminde olmaları nedeniyle farklı cinsel tercihe sahip olan bireyler için de geçerli görünmektedir. Araştırma bulgularından farklı cinsel tercihler konusunun henüz Türk toplumu için tabu kabul edilen bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırma bulguları, Türkiye bağlamında söz konusu farklılık boyutlarının görünür olmasının toplumsal olarak kabul edilmesini sağlayacak sosyo-kültürel bir zeminin var olmadığına işaret etmektedir.

Oysa yukarıda değinildiği üzere farklılıkların yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışı ABD'de göz ardı edilmesi mümkün olmayacak şekilde görünür ve kanıksanmış olan siyah-beyaz ayrımcılığına dayanmaktadır<sup>420</sup>. Türkiye'de ise farklılıkların ABD'de

<sup>419</sup> Ali Çarkoğlu ve Binnaz Toprak, "Değişen Türkiye'de Din, Toplum ve Siyaset", Kasım 2006, Tesev Yayınları, <http://www.insanhaklarisavunuculari.org/dokumantasyon/files/original/88a4ab5dedbd1d515418cdc50a0582e2.pdf> . 01.04.2016.

<sup>420</sup> Kelly ve Dobbin, agm, s. 964-965.

olduğu gibi sosyal gerçekliğin bir parçası olacak şekilde görünür ve kanıksanmış olmaması, bu farklılıkların yönetilmesi gibi bir ihtiyaç da oluşturmamaktadır. Başka bir deyişle, Türkiye’de farklılıkların ABD’de olduğu kadar belirgin olmamasının ve/veya ön plana çıkarılmıyor olmasının henüz ABD’deki gibi bir yaklaşımla yönetilmesini sağlayacak bir ortam yaratmadığını söylemek mümkündür.

Bu durumun bir istisnası olarak kabul edilebilecek boyut olan din ve yaşam tarzı boyutunda ise, genel olarak namaz ve başörtüsü meselesi gündeme gelmektedir. Yaşam tarzı adına görünür bir farklılık boyutu olmasına rağmen, örneklemdaki örgütlerin yöneticilerinin başörtüsünü politik bir simge olarak nitelendirdikleri ve bu konuyu “*tehlikeli*” kabul ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları, politik yönleri olması sebebiyle bu boyuta da ihtiyatlı yaklaşıldığını ve örneklemdaki çokuluslu örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınmadığını göstermektedir.

Bu anlamda; etnik köken, din ve yaşam tarzı, cinsel tercih gibi farklılıklarının Türkiye bağlamında ABD’de olduğu gibi toplum nezdinde kanıksanmış ve sosyal olarak kabul gören statüye erişmemiş olması, bu farklılıklara ilişkin uygulamaların bilişsel meşruiyetinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte bu farklılık boyutlarının dile getirilmesinin Türk toplumunun değerleri ve normları ile ne düzeyde örtüştüğü, toplumsal normlara açısından ne ölçüde uygun ve doğru kabul edildiği de tartışmalıdır. Dolayısıyla, söz konusu farklılıklara ilişkin uygulamaların ahlaki (sosyo-politik) meşruiyetinin de sorgulanması söz konusudur. Bu durum, Türkiye bağlamında farklılık boyutlarını yönetmek adına kısıtlayıcı bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle bu unsurlar, Türkiye’de hassas kabul edilen farklılıkların yönetilmesini desteklemiyor gözükmektedir.

İkinci olarak bağlı örgütler, yasal bir dayanağı olmamasına rağmen, devlet tarafından bir takım düzenleyici mekanizmalarla desteklenen farklılık boyutlarını daha kolay benimsemektedirler. Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’na bağlı kurulan Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü gibi platformların varlığı örgütlerin kadın çalışanları destekleyecek yönde uygulamalar gerçekleştirmelerinin önünü açmaktadır. Örneğin, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı / 2008-2013”

yürürlüğe girmiştir. Nisan 2014 itibariyle de "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı/ 2014-2018" başlatılmıştır. Ayrıca pozitif ayrımcılığın Anayasa'da bulunuyor olması da bu konudaki destekleyici politikaların varlığının bir işareti olarak değerlendirmektedir.

Ayrıca, kadınların iş yaşamındaki varlıklarının artırılması akademik çevrelerce, sivil toplum hareketleri ile ve çeşitli sosyal platformların aktiviteleri ile de destekleniyor gözükmektedir. Örneğin, son yıllarda üniversitelerde kadın sorunları araştırma ve uygulama merkezlerinin kurulduğu görülmektedir. Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TUSİAD) ve Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) tarafından toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dikkat çeken raporlar yayınlaması bu konuyla ilgili bir farkındalık oluşmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde 2011 yılında Dünya Bankası desteği ile "Fırsat Eşitliği Modeli (FEM)" adı verilen bir projenin hayata geçirilerek iş yaşamında kadın istihdamının artırılması için çalışmalar yapıldığı izlenmektedir. Ayrıca özel bir organizasyon tarafından açıklanan en iyi işverenler listesinde 'Fırsat Eşitliği ve Kadının Desteklenmesi' adında bir özel ödül veriliyor olması da dikkat çekicidir.

Schneiberg(2013), bir yönetim bilgisinin yayılım sağlaması ve meşruiyet kazanmasının kendisini destekleyen bir sosyal hareketin var olup olmamasına ve bunun gücüne de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ki Schneiberg(2013)'e göre, güçlü sosyal hareketler politik desteğin oluşmasını sağlarken böylesi bir sosyo-politik desteğin olmaması ise yayılım süreci üzerinde bozucu etki yaratmaktadır<sup>421</sup>.

Bu anlamda, cinsiyet boyutuna yönelik var olan politik ve sosyal desteğin örgütlere güvenli bir hareket alanı açmakta olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular da örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında cinsiyet boyutu üzerinden ilerlemeyi tercih ederken, etnik köken, din ve yaşam tarzı, cinsel tercih gibi farklılık boyutlarına karşı çekingen ve ihtiyatlı yaklaşıtlarını göstermektedir. Bu durumla ilgili en çok vurgulanan gerekçe "*bu boyutların tehlikeli olduğu ve Türk toplumunun henüz buna hazır olmadığı*"na ilişkindir. Bu noktada, örgütlerin Kostova Roth(2002)'nin vurguladığı üzere dışsal meşruiyetlerini tehlikeye atmamak adına emniyetli görmedikleri farklılık boyutlarına ilişkin herhangi bir

---

<sup>421</sup> Schneiberg, agm, s.659.

faaliyet yapmaktan kaçınıyor oldukları yorumu yapılabilir.

Tüm bu unsurların son yıllarda Türkiye’de kadınların çalışma hayatına katılmasını yasal, politik, akademik, sosyal açıdan teşvik ettiğini, başka bir deyişle; düzenleyici, normatif ve bilişsel mekanizmalarla destekleyerek örgütlerin bu yöndeki faaliyetlerine meşru bir zemin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ancak yukarıda tartışıldığı üzere; aynı meşru zeminin etnik köken, din ve yaşam tarzı, cinsel tercih gibi farklılık boyutları için geçerli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle hangi farklılıkların yönetileceği konusundaki karar, meşruiyet problemi taşıdığı düşünülen farklılıklardan deyim yerinde ise “uzak durmak” buna karşılık iş yaşamında kadınlara yönelik çalışmalar gibi meşru ve politik anlamda görece nötr kabul edilebilecek alanlara yönelmek biçiminde verilmiş görülmektedir.

Araştırma bulguları çerçevesinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriğine ilişkin olarak üçüncü bir sonuçtan da söz etmek mümkündür. Yukarıda da değinildiği gibi, örneklemdaki çokuluslu örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında ele aldıkları temel boyut cinsiyet boyutu olmakla birlikte kültürel çeşitlilik (uluslararası profil) boyutunun da örneklemdaki üç çokuluslu örgütün ikisinde bir farklılık boyutu olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak yukarıda tartışıldığı üzere çokuluslu örgütlerin Türkiye birimlerinde bu farklılık boyutlarının örgüte rekabet avantajı kazandırmak ve ekonomik getiri sağlamak ile ilişkilendirilmediğini göstermektedir. Başka bir ifade ile Türkiye bağlamında, farklılaşmış insan kaynağının işgücüne katılımının yönetilmesi gereken bir etkinlik problemi olarak algılanmıyor oluşu, bu uygulamaların ABD’de olduğu gibi işletme çıktılarını iyileştirmek amacıyla kullanılacak stratejik bir araç olarak algılanmaktan uzak olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde; örneklemdaki çokuluslu örgütlerin cinsiyet boyutuna ilişkin farklılıkların yönetimi uygulamaları etiketi altında, kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık faaliyetleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda kadın çalışanlar için özellikle belirli pozisyonlarda belirlenmiş kotalar olduğu ve bu pozisyonlarda kadın çalışanların tercih edildiği görülmektedir. Ancak, literatür incelemesinde de vurgulandığı üzere farklılıkların yönetimi uygulamalarının mantığı pozitif ayrımcılık ile aynı değildir. Pozitif ayrımcılık programları, geçmişte yapılan ayrımcılık uygulamalarının etkilerini telafi etme amacını taşımaktadır ve odak noktasında

başta kadınlar olmak üzere dezavantajlı kabul edilen bireyler yer almaktadır<sup>422</sup>. Belirlenmiş ‘kotalar’ üzerinden gerçekleşen bu programlar çerçevesinde, işe alım sürecinde başvuran adayların hepsinin eşit niteliklere sahip olduğu koşullarda, dezavantajlı kabul edilen bireylerin öncelikli olmaları ve tercih edilmeleri söz konusudur<sup>423</sup>. Ancak, farklılıkların yönetimi uygulamalarının odak noktasında bireylere eşit davranmak ve ayrımcılık yapmamaktan çok örgüt çıkarları bulunmaktadır. Başka bir deyişle, farklılıkların yönetimi uygulamaları bu programlardan farklı olarak doğrudan iş çıktıları ile ilişkilendirilmekte, dolayısıyla iş planları ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir<sup>424</sup>. Bu bilgiler ışığında, farklılıkların yönetimi uygulamaları pozitif ayrımcılık programları ile karşılaştırıldığında; temel çerçevesi, mantığı ve uygulama pratikleri açısından birbirlerinden farklılaşmakta oldukları açıkça anlaşılmaktadır. Bu noktada, örnekteki çokuluslu örgütlerin, cinsiyet boyutuna ilişkin farklılıkların yönetimi uygulamalarını stratejik bir araç olarak konumlandırmaktansa çokuluslu örgütlerin merkezlerinde belirlenen kotalara uymak amacıyla gerçekleştirdiklerini söylenebilir.

Örnekteki çokuluslu örgütler tarafından ele alınan kültürel çeşitlilik (uluslararası profil) boyutuna ilişkin gerçekleştirilen faaliyetlerin ise kültürler arası yönetim anlayışını yansıttığı görülmektedir. Bilindiği gibi, kültürler arası yönetim, farklı milletlerden çalışan bir arada olduğu çokuluslu örgütlerde iletişim, koordinasyon, işbirliği vb. konularda ortaya çıkabilecek problemlerin çözümüne odaklanan bir yaklaşımdır<sup>425</sup>. Ancak yukarıda da değinildiği üzere farklılıkların yönetimi anlayışı bundan çok daha farklı bir mantığa sahiptir. Özellikle ortaya çıktığı ABD’de ülkede hâkim olan kültürel ve etnik çeşitliliği yönetmek adına kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu boyutun asıl amacının her ülkenin kendi içindeki kültürel çeşitliliği yönetmesi, örgüte çekmesi ve bundan stratejik avantaj elde etmesi olduğu hatırlandığında örnekteki çokuluslu örgütlerin kültürel çeşitlilik boyutu altında farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle örgüt genelinde hali hazırda var olan uluslararası çeşitliliği yönetmeye dönük olarak faaliyetler

---

<sup>422</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, agm, s. 239.

<sup>423</sup> Hays-Thomas, age, s.5.

<sup>424</sup> Tatlı ve Özbilgin, agm, s.244

<sup>425</sup> Dimitria Groutsis, Eddy S. Ng ve Mustafa Bilgehan Ozturk, “Cross-cultural and Diversity Management Intersections: Lessons for Attracting and Retaining International Assignees”, in International Human Resource Management, Cambridge University Press, (Eds) Mustafa Özbilgin, Dimitria Groutsis, William Harvey, s.24.

gerçekleştirdiği görülmektedir. Bir diğer deyişle, çokuluslu örgütler bu boyut altında faaliyette buldukları her bir ülkeye özgü yerel kültürel çeşitliliği yönetmek yerine faaliyet gösterdikleri ülkeler arasındaki kültürel çeşitliliği yönetme eğilimindedirler.

Yukarıdaki bilgiler özetlendiğinde, örnekteki çok uluslu örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları adı altında; temel olarak ele aldıkları cinsiyet boyutu kapsamında pozitif ayrımcılık faaliyetleri, kültürel çeşitlilik boyutu kapsamında ise kültürlerarası yönetim faaliyetleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak, daha önce de açıklanmaya çalışıldığı gibi gerek pozitif ayrımcılık gerekse kültürler arası yönetim anlayışı, farklılıkları örgüte çekmek ve bundan stratejik avantaj elde etmek amacıyla örgütsel yapı ve süreçlerde değişimi öngören farklılıkların yönetimi anlayışıyla aynı değildir. Bu durum, farklılıkların yönetimi uygulamalarının taşındığı farklı bağlamlarda ABD’de kavramsallaştırıldığı ve konumlandırıldığından farklı bir kurguya işaret etmektedir. Bu noktada, çokuluslu örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları adı altında bu uygulamaların bir önceki versiyonları olarak kabul edilebilecek uygulamaları benimseme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Bu tespitlerden hareketle aşağıdaki önermeleri geliştirmek mümkündür.

***Önerme 5:** Bağlı örgütler, merkez örgütler tarafından kendilerine aktarılan farklılıkların yönetimi uygulamalarının (yönetim uygulamalarının) içeriğini yeniden belirleme/inşa etme eğilimine sahiptirler.*

***Önerme 6:** Farklılıkların yönetimine (yönetimsel uygulamaya) ilişkin meşruiyet algısı, bağlı örgütlerin, kendilerine aktarılan yönetim uygulamasının içeriğini yeniden şekillendirme eğilimi etkilemektedir.*

### ***Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Benimsenme Düzeyine İlişkin Sonuçlar***

Kavramsal çerçeve sunulurken belirtildiği gibi çokuluslu bir örgüt, merkezinde benimsediği herhangi bir yönetimsel uygulamayı bağlı birimlerine taşıma kararı aldığı anda, bağlı örgütün kurumsal ikiliklerin etkisi altında bu duruma nasıl cevap vereceği ve

uygulamanın benimseme süreci üzerinde hangi faktörlerin ne yönde etkisi olacağı önem kazanmaktadır<sup>426</sup>. Başka bir deyişle, çokuluslu örgütün merkezi tarafından yapılan zorlayıcı baskılar sonucunda kendisine empoze edilen uygulamayı merkez nezdinde içsel meşruiyetini sürdürmek adına<sup>427</sup> faaliyete geçirmek zorunda kaldığı durumda, çokuluslu örgütün merkezinde ve bağlı biriminde ilgili uygulamanın benimsenme düzeylerinin farklılaşabileceği tartışılmaktadır<sup>428</sup>.

Bu durum, farklılıkların yönetimi uygulamaları açısından düşünüldüğünde, hangi farklılık boyutlarının hangi insan kaynakları süreçleri dâhilinde ne şekilde ele alındığı ve uygulamalardan beklentinin ne olduğu önem kazanmaktadır. Örneğin, örgütün insan kaynakları sisteminde işe alma, kariyer planlama, ücretleme gibi ana işlevlerinde mi yoksa sadece destek işlevlerinde mi farklılıkların yönetildiği ve bundan ne beklendiği, söz konusu uygulamaları benimsenme düzeyleri üzerinde belirleyici olabilecektir<sup>429</sup>.

Araştırma bulguları, örneklemdaki üç çok uluslu örgütün de farklılıkların yönetimi uygulamalarına başlama nedenlerinin, merkezlerinden bu yönde gelen karar olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çokuluslu örgütlerin Türkiye'deki bağlı birimlerinin, içsel meşruiyetlerini sürdürebilmek adına bu uygulamaları başlattıklarını söylemek mümkündür. Ancak Kostova ve Roth(2002)'un da vurguladığı üzere çokuluslu örgütler, maruz kaldıkları kurumsal ikilikler nedeniyle buldukları ülkede dışsal meşruiyetlerini de göz önünde bulundurmamak durumundadırlar<sup>430</sup>.

Literatür incelemesinde açıklanmaya çalışıldığı gibi farklılıkların yönetimi uygulamaları örgütlerin homojen bir profildense heterojen bir çalışan profile doğru kayarak işgücünü çeşitlendirmeleri ve bu çeşitlilikten örgütün performansına yarar sağlanmasını ifade etmektedir<sup>431</sup>. Ancak, araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin açıklamalarından farklılıkların yönetimi uygulamalarını böyle bir yarar sağlamak adına gerçekleştirmedikleri açıkça anlaşılmaktadır. Kavramsal çerçevede değinildiği üzere, bir faaliyet ya da uygulamanın örgütün çıkarları ile ne derece uyumlu olduğu pragmatik meşruiyet ile ilgilidir. Başka bir deyişle pragmatik meşruiyet, örgütün sağladığı faydaya

---

<sup>426</sup> Kostova ve Roth, agm, s.216.

<sup>427</sup> Kostova ve Zaheer, agm, s.67.

<sup>428</sup> Kostova ve Roth, agm, s.220.

<sup>429</sup> Yang ve Yang, agm, s.15.

<sup>430</sup> Kostova ve Zaheer, agm, s.67.

<sup>431</sup> Litvin, 2006, age, s.80.



odaklanmaktadır<sup>432</sup>. Bu anlamda görüülen yöneticilerin ifadelerinden bu uygulamaların Türkiye bağlamında paydaşların talep ettiği ve örgüte fayda yaratacak stratejik bir araç olarak konumlandırılmadığını anlamak mümkündür. Bu tablo, farklılıkların yönetimi uygulamalarının Türkiye bağlamındaki pragmatik meşruiyetini şüpheli konuma düşürmektedir.

Kostova ve Roth(2002) merkezden empoze edilen bir uygulamanın benimsenmesi durumunu, bağlı örgüt çalışanlarının, gerçek anlamda uygulamaya değer atfederek uygulamayı benimsemeleri olarak ifade ettikleri ‘içselleştirme’ ve herhangi bir tutumsal bağ geliştirmeden asgari şekilde faaliyete geçirme olarak ifade ettikleri ‘uygulamaya koyma’ olmak üzere iki tanımlamaktadırlar. Buna göre uygulamaya ilişkin içselleştirme düzeyi düşük olduğunda uygulamaya koyma düzeyinin yüksek veya düşük oluşuna göre, ilgili uygulama, törensel ya da minimal şekilde benimsenmektedir<sup>433</sup>.

Bu anlamda çok uluslu örgütlerin bağlı birimlerine merkez tarafından empoze edilmesi sonucu içsel meşruiyetlerini sürdürmek adına uygulamaya koydukları farklılıkların yönetimi uygulamalarını ana faaliyetlerinden ve devam eden rutinlerinden ayrı tuttukları görülmektedir. Törensel benimseme ve minimal benimseme arasında bir yerde kabul edilebilecek bu durum, çok uluslu örgütlerin Türkiye birimlerinde bu uygulamaların etkinlik ve verimlilik gibi unsurlarla ilişkilendirilmeyişinden kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte Türkiye bağlamında hassas ve tehlikeli/sakıncalı kabul edilen etnik köken, cinsel tercih gibi farklılık boyutlarının bilişsel ve ahlaki meşruiyetinin sınırlı olması, bağlı örgütlerin dışsal meşruiyetlerini tehlikeye atmamak adına bu boyutlara temkinli yaklaştıklarını göstermektedir. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi uygulamaları, etkin şekilde hayata geçirilmek yani içsel olarak benimsenmek yerine daha “*göstermelik*” ya da “*yasak savar*” biçimde uygulanan faaliyetler olarak kalmaktadırlar. Özet olarak, örneklemdaki çokuluslu örgütlerin Türkiye birimlerinin içsel meşruiyet ve dışsal meşruiyet dengesini korumak amacıyla, farklılıkların yönetimi uygulamalarını yüzeysel

---

<sup>432</sup> Suchman, agm, s.578.

<sup>433</sup> Kostova ve Roth, agm, s.229.

şekilde uygulamaya koyduklarını ancak bu uygulamaları içselleştirmekten uzak oldukları görülmektedir.

Araştırma sonucunda, örneklemdaki çokuluslu örgütlerin farklılıkların yönetimi uygulamaları kapsamında raporlanan tek boyut olmasına rağmen, insan kaynakları yöneticilerinin cinsiyet boyutuna dahi ön yargılı şekilde yaklaştıkları tespit edilmiştir. Yine araştırma bulguları, örneklemdaki örgütlerin farklılıkların yönetilmesi anlayışını örgütün genel stratejisini destekleyecek şekilde politika ve faaliyetlere dönüştürmediklerini göstermektedir. Bu anlamda üç örgütte de sadece cinsiyet boyutuna ilişkin belirlenmiş hedefler olmasına karşın bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için planlanmış aksiyonların ve kontrol mekanizmalarının olmayışı farklılıkların yönetimine ilişkin gerçekleştirilen sınırlı faaliyetlerin dahi ne denli etkin olduğunun sorgulanmasına neden olmaktadır.

Ayrıca, yapılan çalışmalarda farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgilerin örgütlerin web sitelerinde hangi sekme altında yer aldığı, örgüt için bu uygulamaların ne derece önemli ve öncelikli olduğuna ilişkin fikir verebileceği vurgulanmaktadır<sup>434</sup>. Bu kapsamda eğer, farklılıkların yönetimine ilişkin bilgiler kariyer ve/veya insan kaynakları sekmeleri altında yer alıyor ise bu durum, potansiyel çalışanlar için farklılıkların kapsayıcı bir şekilde ele alındığına ilişkin mesaj vermeyi amaçlamaktadır. Ancak örgüt farklılıkları ve farklılıkların yönetilmesini bir strateji olarak benimsemiş ve süreçlerine entegre etmiş ise bu vurgunun web sitesinde misyon, vizyon, hedefler, stratejiler vb. üzerinden mesaj verecek şekilde daha görünür olması gerektiği tartışılmaktadır<sup>435</sup>. Bu bağlamda, bu çalışmanın örnekleminde yer alan üç çokuluslu örgütün web sitesi incelendiğinde, farklılıkların yönetilmesine ilişkin vurgunun RBA kodlu örgütte “İş ve Kariyer” sekmesi altında, OYF ve CI kodlu çok uluslu örgütlerde ise İnsan Kaynakları sekmesi altında yer aldığı görülmektedir. Görüşülen yöneticilerin ifadeleri ile paralellik gösteren bu durum, işgücü çeşitliliğinin ve farklılıkların yönetilmesinin, örneklemdaki çokuluslu örgütler için öncelikli bir strateji olarak kabul edilmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu veriden hareketle, yukarıdaki çıkarıma paralel biçimde, örneklemdaki çokuluslu örgütlerin Türkiye birimleri için farklılıkların

---

<sup>434</sup> Meinert, age, s.100-101.

<sup>435</sup> Meinert, age, s.101.

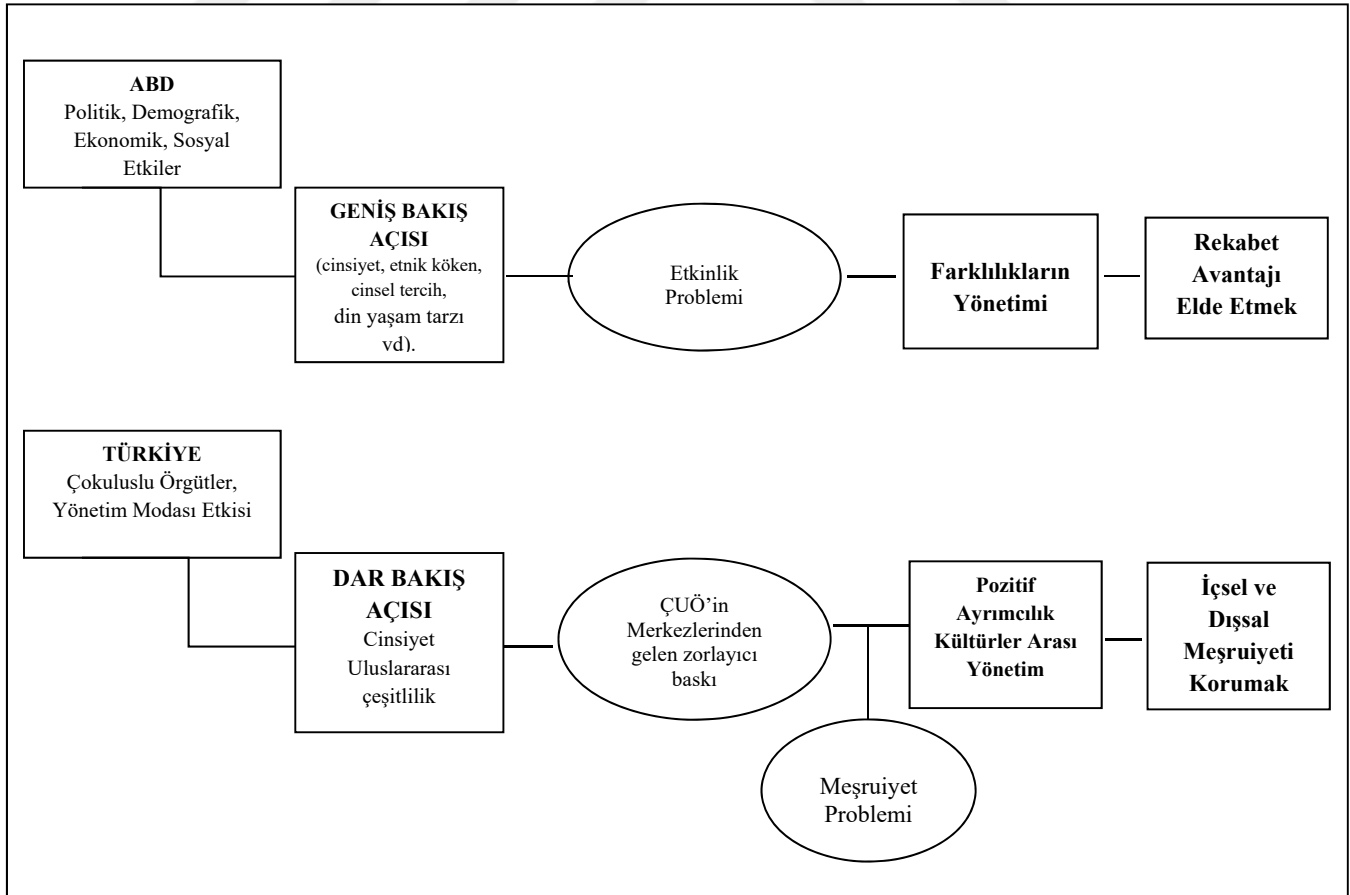
yönetilmesinin stratejik şekilde ele alınan ve içselleştirilen bir olgu olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Bu durum, aşağıdaki önermeleri oluşturmaya imkan vermektedir.

**Önerme 7:** *Farklılıkların yönetimi uygulamalarının (yönetim uygulamalarının) benimsenme düzeylerinin çokuluslu örgütlerin merkezlerinde ve bağlı birim(ler)inde farklılaşması beklenebilir.*

**Önerme 8:** *Farklılıkların yönetimi uygulamalarının (bir yönetsel uygulamanın) bağlı örgütler tarafından benimsenme düzeyi, ilgili uygulamaya dair meşruiyet algısına göre değişkenlik gösterebilir.*

Yukarıda, araştırma bulguları kapsamında gerçekleştirilen tartışmalar ve bu tartışmalar sonucunda oluşturulan önermeler paylaşılmıştır. Söz konusu tartışma ve önermelerden hareketle öngörülen araştırma modeli ise (Şekil 4) aşağıda sunulmaktadır.

**Şekil 4: Araştırma Bulguları Sonucunda Oluşturulan Model**



Özet olarak, araştırmanın bulguları, ABD kökenli farklılıkların yönetimi uygulamalarının Türkiye bağlamında pragmatik, bilişsel ve ahlaki meşruiyet açısından tartışmalı bir konunun olduğunu göstermektedir. Türkiye’de uygulandığı haliyle farklılıkların yönetimi anlayışı, ABD orijinli farklılıkların yönetimi anlayışından, benimseniş nedeni, uygulamaya konan içerik ve benimsenme düzeyi açısından farklılaşmaktadır. Bu kapsamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının, taşındığı ülkenin kendine özgü kültürel, sosyal, yasal, politik vb. unsurları nedeniyle aynen transfer edilmekten ziyade uygulama gerekçeleri ve özellikle içerik açısından tercüme edildiğini söylemek mümkündür.

Yukarıdaki modelde de izlendiği üzere, çokuluslu örgütlerin bağlı birimlerine aktarılan farklılıkların yönetimi uygulamaları etkinlik gerekçesinden ziyade çokuluslu örgütlerin merkezlerinden bağlı birimlerine gelen zorlayıcı baskı nedeniyle benimsenmektedir. Söz konusu uygulamalar, taşındıkları bu farklı bağlamda etkinlik gerekçesi ile benimsenmedikleri için bu durum bir meşruiyet krizine yol açmaktadır. Çokuluslu örgütlerin bağlı birimleri, merkez nezdinde içsel meşruiyetlerini sürdürmek ve merkeze uyum göstermek adına bu uygulamaları kimi zaman törensel kimi zaman da minimal şekilde benimseme eğilimi göstermektedirler. Bununla birlikte, içinde buldukları Türkiye bağlamındaki dışsal meşruiyetlerini korumak adına da söz konusu uygulamaların daha merkezde belirli bir filtreden geçen içeriklerini daha da sınırlandırmakta ve depolitize ederek yeniden kurgulamaktadırlar. Sonuç olarak, ABD’de ortaya çıkmış bir yönetim uygulaması olan farklılıkların yönetimi uygulamalarının farklı bağlamlara, farklı benimsenme gerekçeleri, farklı içerik ve sınırlı benimseme düzeyi ile seyahat ettiği görülmektedir.

## **2. Araştırmanın Katkısı, Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler**

İlgili yazın incelendiğinde yönetim bilgisinin ve uygulamalarının bağlamlar arasında yayılımına ve tercümesine ilişkin yapılan çalışmaların çoğunlukla toplam kalite yönetimi (Özen, 2002), insan kaynakları yönetimi (Erçek, 2004) gibi görece daha teknik uygulamalar üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Bu açıdan yönetim bilgisinin yayılımı ve tercümesinin, sosyal, kültürel, politik yönleri ya da “yükleri” olan

farklılıkların yönetimi uygulamaları üzerinden incelenmesinin yönetim bilgisinin yayılımına ve yayıldığı bağlamlardaki (yeniden) inşa edilmesi sürecine ilişkin yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışma, yönetim bilgisinin yayılımı ve (yeniden) inşa edilmesi sürecinde, hem çokuluslu örgütlerin bağlı birimlerinin hem de yayılımı sağlanan yönetim bilgisine yönelik “*meşruiyet*” algısının etkilerini incelemektedir. Bu kapsamda yayılımı sağlanan yönetim bilgisinin pragmatik, bilişsel, ahlaki meşruiyetinin söz konusu yönetim bilgisinin içeriği ve benimsenme düzeyleri üzerindeki etkisi tartışılırken, bu durumun çokuluslu örgütlerin bağlı birimlerindeki içsel ve dışsal meşruiyetine olan etkileri de irdelenmektedir.

Ayrıca bu çalışmanın, Türkiye’deki farklılıkların yönetimi literatürüne de katkı sağladığı düşünülmektedir. Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmaların sınırlı olması dolayısıyla bu tez çalışmasının ilgili literatürün zenginleştirilmesi açısından olumlu bir etkisi olabilecektir. Çalışma, çokuluslu örgütler yoluyla gerçekleştirilen sözkonusu yayılım sürecinde, yerel bağlamın dikkate alınıp alınmadığı, bir diğer deyişle bu uygulamaların yerel bağlamlara özgü farklılıkların tanınmasına imkan verip vermediğine ilişkin çıkarımlar yapmaya olanak tanımaktadır. Ayrıca çalışma, insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticilerin, Türkiye’de farklılıklara ve farklılıkların yönetilmesine olan bakış açılarının ne yönde olduğu konusunda da fikir vermektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın farklılıkların yönetimi uygulamalarının evrenselliğine ilişkin tartışmaya da katkı sağladığını düşünmek mümkündür. Bu anlamda, ilgili kuramsal çerçeve ve farklılıkların yönetimi literatürüne dayanılarak hazırlanan bu tez çalışmasının, bu alanda çalışan ve ileride bu alanda çalışmayı düşünen araştırmacılara ve uygulamacılara katkı sağlaması umulmaktadır.

Bununla birlikte her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da belirli kısıtları vardır. Bilindiği gibi, sosyal bilimlerde incelenen olguların yapısal özellikleri, bu olguların araştırılmasını güçleştirmekte ve doğa bilimlerindeki gibi kesin ya da kesine yakın yargılar çıkarsamaya engel olmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular yönetim bilgisinin yayılımına ve bağlamlar arasında nasıl ve neden farklılaştığına ilişkin yorum yapmaya izin verse de, araştırma kapsamında izlenen metodolojinin bazı kısıtları olduğu bilinmektedir. Bu anlamda, çoklu örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen bu

araştırma kapsamında incelenen örnek olay sayısının (üç), bu örnek olaylardan elde edilen bulguların genellenmesi için yeterli olmadığı söylemek mümkündür. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda farklı bir metodoloji izlenmesi ve örneklemin daha geniş tutulması faydalı olabilecektir.

Örnekleme kısmında değinildiği üzere bu çalışma, Avrupa menşeli çokuluslu örgütler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının ABD kökenli bir yönetim pratiği olduğu göz önüne alındığında, örneklem olarak ABD menşeli çokuluslu örgütlerin tercih edilmesinin daha uygun olabileceği düşünülebilir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın örneklem seçiminde de öncelikli olarak ABD menşeli çokuluslu örgütler tercih edilmiş ve bu örgütlerle bir ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Fakat bu çokuluslu örgütler araştırmaya destek vermeyi kabul etmemişlerdir. Dolayısıyla örneklem, araştırmayı destek vermeyi kabul eden Avrupa menşeli çokuluslu örgütler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durum, örneklem seçiminin uygunluğu açısından bir kısıt olarak kabul edilebilir.

Bununla birlikte, bu araştırmanın örnekleminin çokuluslu örgütlerden oluşması, örneklemin salt Türkiye bağlamını yansıtmaması açısından bir kısıt olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, bundan sonra farklılıkların yönetimi uygulamaları üzerinden yapılacak araştırmaların Türkiye'deki yayılımının seyrine paralel olarak ulusal örgütlerde gerçekleştirilmesi yerinde bir tercih olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- ABRAHAMSON Eric, “Management Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations”, *The Academy of Management Review*, 16 (3), 1991, ss. 586-612.
- ABRAHAMSON Eric “Management Fashion”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, ss. 254-285.
- ABRAHAMSON Eric ve FAÏRCHILD Gregory, “Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, 1999, ss. 708-740.
- AKSU NEDİM, “Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama”, Danışman: PROF. DR. İsmail EFİL, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2008.
- ALDRICH Howard E. ve FIORI C. Marlene, “Fools Rush In? The Institutional Context Of Industry Creation”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 1994, ss. 645-670.
- ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin , “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı”, 6.Baskı Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010.
- ALVAREZ Jose Luis ve MAZZA, “Carmelo Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices”, *University of Navarra, Research Paper*, No.368, 1998
- ANSARI Shahza, REINECKE Juliane ve SPAAN Amy, “How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation”, *Organization Studies*, 2014, Vol. 35(9), 2014, ss. 1313–1341.
- ARIAS Maria Eugenia ve GUILLEN Mauro F., “The transfer of organizational management techniques across borders: Combining Neo-institutional and Comparative Perspectives”, In *The diffusion and consumption of business knowledge*, ed. J. L. Alvarez, London: Macmillan. 1998, ss.110–137.
- ASHFORTH E. Blake ve GIBBS W Barrie, “The Double-Edge of Organizational Legitimation” *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, 1990, ss. 177-194.
- BALL Carolyn ve HAQUE Akhlaque U., “Diversity in Religious Practice: Implications of Islamic Values in the Public Workplace”, *Public Personnel Management*, Vol. 32(3), 2003, ss.315-330.

- BAJAWA Asma ve WOODALL Jean, “Equal opportunity and diversity management meet downsizing: A case study in the UK airline industry”, *Employee Relations.*, Vol.28, No.1, 2006, ss. 46-61.
- BARON Robert A. ve BYRNE Donn R., “Social Psychology”, Allyn and Bacon, 9th Edition, Boston, 2000.
- BARTLETT Christopher A. ve GLOSHALL Sumantra, “Managing across Borders: The Transnational Solution”, Harvard Business School Press, 1989.
- BENSCHOP Yvonne, “Pride, Prejudice and Performance: Relations Between HRM, Diversity and Performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), ss.1166-1181.
- BERGEN C.W. Von, BERLOW Soper ve TERASA Foster, “Unintended Negative Effects of Diversity Management”, *Public Personnel Management*, 31(2), 2002, ss.239-251.
- BERGMANN Barbara R. ve KRAUSE William R., "Evaluating and Forecasting Progress in Racial Integration of Employment", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 25, No. 3, 1972, ss. 399-409.
- BJÖRKMAN Ingmar, FEY F. Carl ve PARK Hyeon Jeong, “Institutional theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study”, *Journal of International Business Studies*, 38(3), 2007, ss.430-446.
- BJÖRKMAN Ingmar ve LERVİK E. Jon, “Transferring HR Practices Within Multinational Corporations”, *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No. 4, 2007,ss.320-335.
- BIGGART Nicole Woolsey ve BEAMISH D. Thomas, “The Economic Sociology Of Conventions: Habit, Custom, Practice, and Routine in Market Order”, *Annual Review Sociology*, 29: 2003, ss.443–464.
- BLAU Peter M., “Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure”, New York: Free Press, 1977.
- BOXENBAUM Eva ve BATTILANA Julie, “Importation as Innovation: Transposing managerial practices across fields”, *Strategic Organization*, Vol. 3, no. 4, 2005, ss. 355–383.
- BOXENBAUM Eva, ‘Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management’, *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, No. 7, 2006, ss. 939–948.
- BOXENBAUM Eva ve PEDERSEN Jesper Strandgaard, “Scandinavian institutionalism – a case of institutional work”, In: Thomas B. Lawrence et al. (eds.) *Institutional Work*, pp. 178-204. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.



- CAMPBELL John L., “Institutional Change and Globalization”, Princeton University Press, 2004.
- CARSON Paula Phillips, LANIER Patricia A., CARSON Kerry David, BIRKENMEIER Betty J., “A historical perspective on fad adoption and abandonment”, *Journal of Management History*, Vol. 5 Iss 6, 1999, ss.320-333.
- CLARK Timothy ve SALAMAN Graeme, ‘The Use of Metaphor in the Client–Consultant Relationship: A Study of Management Consultants’, in J. Oswick and D. Grant (eds), *Organizational Development: Metaphorical Explorations*, London: Pitman Publishing, 1996, ss.154–176.
- COOK Alison, “Do women advance equity? The effect of Gender Leadership Composition on LGBT-Friendly Policies in American Firms”, *Human Relations*, Vol. 69(7), 2016, ss.1431–1456.
- COX Taylor H. and BLAKE Stacy, “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *The Executive*, Vol. 5, No. 3, 1991, ss. 45-56.
- COX, Taylor, H., Jr., “Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice”, San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- CZARNIAWSKA Barbara ve JOERGES Bernward, “Travels of Ideas” in: Czarniawska, B. and Sevón, G.(eds.), *Translating Organizational Change*, New York: Walter de Gruyter. 1996, ss:13-48.
- ÇARKOĞLU Ali ve TOPRAK Binnaz, “Değişen Türkiye’de Din, Toplum ve Siyaset”, Kasım 2006, Tesev Yayınları,  
<http://www.insanhaklarisavunuculari.org/dokumantasyon/files/original/88a4ab5dedbd1d515418cdc50a0582e2.pdf> . 01.04.2016.
- ÇOKLUK Ömay, YILMAZ Kürşad ve OĞUZ Ebru, “Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi”, *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (1), 2011, 95-107.
- DASS Parshotam ve PARKER Barbara ,“Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning”, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 13, No.2, 1999, ss. 68-80.
- DEEPHOUSE David L. ve SUCHMAN Mark, “Legitimacy in Organizational Institutionalism”, in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008, ss. 49-77.
- DIMAGGIO Paul J. ve POWELL Walter W., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 1983, ss.147-160.

- DIMAGGIO Paul J. ve POWELL Walter W., "Introduction". In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, ss.1-38. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DOBBIN Frank, SUTTON John R., MEYER John W. ve SCOTT W. Richard, "Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets", *American Journal of Sociology*, 1993, 99, ss.396–427.
- DOBBIN Frank ve KALEV Alexandra, "The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs", in *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, Edited by QM Roberson, New York: Oxford University Press, 2013, ss.253-281.
- DUNCAN Jack W., "Knowledge Transfer in Administrative Science", *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 4,1980, pp. 341-349.
- ELSBACH D. Kimberly ve SUTTON L. Robert, "Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage Of Institutional And Impression Management Theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, 1992, 699-738.
- ERÇEK Mehmet, "Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Kurumsal Kuram Özel Sayısı, cilt 4, sayı 2, 2004, ss.129-195.
- ERÇEK Mehmet ve İŞERİ SAY Arzu, "Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts: The Translation of Total Quality Management in Turkey, 1991–2002", *International Studies of Management and Organization*, 38 (4): 2008/9, 78-99.
- FERNER Anthony, ALMOND Phil and COLLINS Trevor, "Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of Workforce Diversity in US Multinationals", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 3, 2005, ss. 304-321.
- FISS Peer C., KENNEDY Mark T. ve DAVIS Gerald F., "How Golden Parachutes Unfolded: Diffusion and Variation of a Controversial Practice", *Organization Science* 23(4), 2012, ss. 1077–1099.
- FROM THE EDITORS, "For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (And Reviewing) Qualitative Research", *Academy of Management Journal*, 2009, Vol.52, No.5. ss.856-862.
- FRIDAY Earnest ve FRIDAY Shawnta S. , "Managing diversity using a strategic planned change approach", *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 10, 2003, ss.863 - 880.

- GHOSHAL Sumantra ve BARTLETT Christopher. A., “Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies* 19(Fall), 1988, ss.365–88.
- GILBERT Jacqueline A., STEAD Bette Ann ve IVANCEVICH John M., “Diversity Management: A New Organizational Paradigm”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, No. 1,1999, ss. 61-76
- GILBERT Jacqueline A. ve IVANCEVICH John M., .”Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations”, ,*The Academy of Management Executive* (1993-2005)Vol. 14, No. 1, pp. 93-105.
- GOODERHAM Paul, NORDHAUG N. Odd ve RINGDAL Kristen, “Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human ResourceManagement in European Firms”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, 1999,ss. 507-531.
- GORDON Jack, “Rethinking Diversity”, *Training*, Vol. 29, No.1, 1992, ss. 23-30.
- GREEN Sandy Edward Jr. “A Rhetorical Theory Of Diffusion”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, 2004, ss.653–669.
- GREENE Anne-Marie, KIRTON Gill ve WRENCH John, “Trade union perspectives on diversity management: A comparison of the UK and Denmark”, *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 11, No:2, 2005, 179-196.
- GROUTSIS, Dimitria, NG Eddy S. ve ÖZTÜRK Mustafa Bilgehan, “Cross-cultural and diversity management intersections: lessons for attracting and retaining international assignees”, in *International Human Resource Management*, Cambridge University Press, (Eds) Mustafa Özbilgin, Dimitria Groutsis, William Harvey, ss.23-46.
- GUBA Egon G. ve LINCOLN Yvonna S., “Competing paradigms in qualitative research”,. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage., 1994, s. 105-117.
- GULLIEN Mario F., “Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective”, Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- HAYS-THOMAS Rosemary, “Why now? The contemporary focus on managing diversity”, *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, (Eds)Margaret S. Stockdale ve Faye J. Crosby, 2004, ss. 3-30.
- HERES Leonie ve BENSCHOP Yvonne, “Taming diversity: an exploratory study on the travel of a management fashion”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 2010, ss. 436-457.

- HERRING Cedric, “Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity”, *American Sociological Review*, Vol. 74, 2009, ss.208–224.
- HUNT, Vivian, LAYTON Dennis ve PRINCE Sara, “Why diversity matters” , McKinsey Company, Ocak, 2015, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> 25.03.2016.
- HUBBARD Edwards E., “The Manager’s Pocket Guide to Diversity Management”, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. 2004, s. 27-28.
- HYMOWITZ Carol, "One Firm's Bid to Keep Blacks, Women," *Wall Street Journal*, February 16, 1989, Sec. B, 1.
- IVANCEVICH John M. ve GILBERT Jacqueline A. , “Diversity Management: time for a new approach”, *Public Personnel Management*, Vol 29, No.1, 2000, ss. 75-92.
- JANSSENS Maddy vd., “Cultural diversity: Mapping dynamic processes”, *Diversity in organisations: Towards a non-essentialistic, dynamic approach, Sustainable Development in a Diverse World (SUS.DIV)*, Position Paper of Research, [http://www.susdiv.org/uploadfiles/RT1.1\\_PP\\_Maddy.pdf](http://www.susdiv.org/uploadfiles/RT1.1_PP_Maddy.pdf) , 17.04.2016.
- JOHNSTON William B. ve PACKER Arnold H., “Workforce 2000:Work and Workers for the 21st Century” ,Hudson Institute, Indianapolis, USA, 1987.
- JONES Deborah, PRINGLE Judith ve SHEPHERD Deborah, “Managing diversity” meets Aotearoa/New Zealand, *Personnel Review*, Vol. 29 No. 3, 2000, ss. 364-380.
- KANDOLA Rajvinder ve FULLERTON Johanna, “Diversity in Action: Managing the Mosaic”, The Crombell Press, Great Britain,1994.
- KANTER Rosa, “Men and women of the organization”, New York: Basic Books. 1977.
- KIESER Alfred, “Rhetoric and Myth in Management Fashion”, *Organization*, vol. 4, no. 1, 1997, 49-74.
- KELLY Erin ve DOBBIN Frank, “How affirmative action became diversity management”, *The American Behavioral Scientist*, Vol.41, No.7, 1998,ss. 960–984.
- KITZINGER Jenny, “The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants”, *Sociology of Health* , 16 (1), 1994, ss.103-121.
- KITZINGER Jenny, “Introducing focus group”, *British Medical Journal* , 311: 1995, ss.299-302.
- KLARSFELD Alain, “The diffusion of diversity management: The case of France”, *Scandinavian Journal of Management*, 2009, vol. 25, issue 4, ss. 363-373.

- KOGUT Bruce, “Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire”, *Management Science*, Vol. 37, No. 1, 1991, ss. 19-33.
- KOGUT Bruce ve ZANDER Uno, “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, 1993, ss. 625-645.
- KOSTOVA Tatiana ve ZAHEER Srilata, “Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 1999, ss. 64-81.
- KOSTOVA Tatiana, “Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective”, *The Academy of Management Review*, 24(2), 1999, ss. 308–324.
- KOSTOVA Tatiana ve ROTH Kendall, “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”, *Academy of Management Journal*, 45(1), 2002, ss. 215–233.
- KRAATZ Matthew S., BROSCHEK Joseph P. ve SHAH Nina, “Institutional Diffusion Across Contested Terrain: The Spread of Women’s Intercollegiate Sports, 1973-1999 *Academy of Management Proceedings*, August 2002.  
doi:10.5465/APBPP.2002.7518361
- KREITZ A. Patriaca, “Best practices for managing organisational diversity”, *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 34, Issue 2, 2008, ss.101–120.
- KUŞ Elif, “Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- LAM Alice, “Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures”, *Organization Studies*, vol. 18, No.6, 1997, ss.973-996.
- LAURING Jakup, “Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: a case from Denmark”, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 25, Issue 4, 2009, ss.385–394.
- LATOUR Bruno, “The Powers of Association, in *Sociological Review*”, 32:viii,1986, s.267-268.
- LINNEHAN Frank ve KONRAD Alison M., “Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 4, 1999, ss.399-414.

- LITVIN Deborah, "The Discourse of Diversity: From Biology to Management", *Organizations*, Vol.4, No.2, 1997, ss.187–209.
- LITVIN Deborah, "Diversity: Making Space for a Better Case", *Handbook of Workplace Diversity*, Edited by Alison Konrad, Puskhala Prasad and Judith Pringle, Sage Publications, 2006.
- LIFF Sonia, "Diversity and Equal Opportunities: Room For a Constructive Compromise?" *Human Resource Management Journal* , Vol. 9, No.1, 1996, ss. 65-75.
- JOHNSTON Wesley J., LEACH Mark P., LIU Annie H., "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research", *Industrial Marketing Management*, Volume 28, Issue 3,1999, ss. 201–213.
- LORBIECKI Anna ve JACK Gavin, "Critical turns in the evolution of diversity management", *British Journal of Management*, Vol.11, No.1, 2000, ss. 17–31.
- LOUVRIER Jonna, "Diversity, Difference and Diversity Management, A contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France", yayımlanmamış Doktora Tezi, Helsinli Üniversitesi, Hanken School of Economics, Helsinki, 2013.
- LOZEAU Daniel, LANGLEY Ann ve DENİS Jean-Louis, "The corruption of managerial techniques by organizations", *Human Relations*, (2002). 55, 537–564. S. 540.
- MCLEOD Poppy Laretta, LOBEL Sharon Alisa ve COX Jr., Taylor H. , "Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups", *Small Group Research*, Vol. 27, No. 2, 1996, ss.248-264.
- MANNİX Elizabeth ve NEALE Margaret A., "What Differences Make a Difference?, The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *American Psychological Society*, Volume 6, Number 2, 2005, ss.31-55.
- MASON Jennifer, "Qualitative Researching", Second Edition, SAGE Publications London , 2002.
- MAZZA Carmelo, "Popular Business Media: The Missing Link In Business Knowledge Diffusion, An ,Exploratory Study", University of Navarra, Research Paper ,No 317, 1996, ss.1-19.
- MAY Ruth C., PUFFER Sheila M. ve McCarthy Daniel J., "Transferring Management Knowledge to Russia: A Culturally Based Approach", *The Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 2, 2005, ss. 24-35.
- MEINERT Sarah, "Corporate Diversity Management in Multinational Companies in Singapore. Lost in Translation?", Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Inaugural-

Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät der Rheinischen-Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn), 2011.

- MEYER John W. ve ROWAN Brian, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 1977, ss. 340-363.
- MEYER Renate E. ve HÖLLERER Markus A., "Meaning Structures In A Contested Issue Field: A Topographic Map Of Shareholder Value In Austria", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 6, 2010, ss.1241–1262.
- MILLER Danny, HARTWICK Jon ve LE BRETON-MILLER Isabelle, "How to detect a management fad – and distinguish it from a classic", *Business Horizons*, 47-4, 2004, ss.7-16.
- MILES Matthew B. ve HUBERMAN A. Michael, "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook", SAGE Publications, 1994.
- MILLIKEN Frances J. ve MARTINS Luis L., "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, 1996, ss. 402-433.
- MILLS Albert ve PRASAD Pushkala, "From Showcase to Shadow: understanding the Dilemmas of Managing Diversity in the Workplace", in *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, edited by P.Prasad et al., Newbury Park, CA.: Sage, ss.3-27.
- MOR BARAK Michàlle, "Social Psychological Perspectives of Workforce Diversity and Inclusion in National and Global Contexts" In R. Patti (Ed). *Handbook of Human Service Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, ss. 239-254, 2008.
- MYLONI Barbara, HARZING Anne-Wil K. ve MİRZA Hafiz, "Host Country Specific Factors and The Transfer Of Human Resource Management Practices in Multinational Companies", *International Journal of Manpower*, Vol. 25 No. 6, 2004, ss. 518-534.
- NEWMAN Lawrence, "Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches", 3rd Ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Publishing, 2012, s.228.
- NG Eddy S.W. ve BURKE Ronald J., "Person–Organization Fit and The War For Talent: Does Diversity Management Make a Difference?", *International Journal of Human Resource Management*, 16:7, 2005, ss.1195–1210.
- NOON Mike, "The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities" *Work Employment Society*, Volume 21(4), 2007, ss. 773–784. s.775.

- NYAMBEGERA Stephen M., “Ethnicity and Human Resource Management Practice in Sub Saharan Africa: The Relevance of the Discourse of Managing Diversity”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13(7), ss. 1077-1090.
- NKOMO Stella ve COX Taylor, “Diverse Identities in Organizations”, in S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.
- NKOMO Stella ve STEWART Marcus ‘Diverse Identities in Organizations’ in S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*, 2nd ed. London: Sage, 2006.
- NKOMO Stella ve HOOBLER Jenny M., “A Historical Perspective on Diversity Ideologies in United States: Reflections on Human Resource Management Research and Practice”, *Human Resource Management Review*, Volume 24, Issue 3, 2014, ss.245–257.
- OMONOVIC Verdan, “Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S.”, Special Issue on "Diversity Management": Translation? Travel”, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 25, Issue 4, December, 2009, ss. 352–362.
- ÖZBİLGİN Mustafa, “Global diversity management: the case of automobile manufacturing companies in Japan”, Paper presented at the Japan Institute for Labor Policy and Training, Tokyo, 2005.
- NISHII Lisa ve ÖZBİLGİN Mustafa, “Global diversity management: Towards a conceptual framework”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.11, 2007, ss.1883-1894.
- ÖZBİLGİN Mustafa, TATLI Ahu ve JONSEN Karsten, “Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach” Palgrave Macmillan, 2nd edition, 2015.
- ÖZEN Şükrü, “Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi,” *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 2002a, ss.105-142
- ÖZEN Şükrü, “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci,” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1) , 2002b, ss.47-90.
- ÖZTAN Ece, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 59 Sayı: 1, 2004, ss.203-235.
- JONES Deborah, PRINGLE Judith ve SHEPHERD Deborah, “Managing diversity meets Aotearoa/New Zealand”, *Personnel Review*, 29, ss. 364–380.



- ÜSDİKEN Behlül, “Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of ‘Human Relations’ into Turkish Academia, 1950–1965”, *Management Learning*, Vol. 35(3),2004, ss. 255–270.
- PONZI Leonard ve KOENİG Micheal, *Knowledge Management: Another Management Fad?* Information Research, Vol. 8 No. 1, 2002, s.145
- RICE Faye, “How to Make Diversity Pay”, *Fortune*, Vol.130, No.3, 1994, ss78-86.
- RISBERG Annette ve SØDERBERG Anne-Marie, “Translating a management concept: diversity management in Denmark”, *Gender in Management: An International Journal*, 23, 2008, ss.426– 441.
- RICHARD Orlando C., “Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, 2000, ss. 164-177.
- ROBINSON Gail ve DECHANT Kathleen, “Building a Business Case for Diversity”, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 11, No. 3, 1997, ss. 21-31.
- RUBIN Herbert J. ve RUBIN Irene, “Qualitative Interviewing: The Art Of Hearing Data”, Sage Publications, 1995.
- SAHLIN-ANDERSSON Kerstin , “Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields”, in B. Czarniawska and G. Sevón (eds) *Translating Organizational Change*, Berlin: de Gruyter.1996, ss. 69–91.
- SAHLIN-ANDERSSON Kerstin ve ENGWALL Lars, “The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources”, Stanford, CA: Stanford Business Books, 2002.
- SAHLIN Kerstin ve WEDLIN Linda,”Circulating ideas: Imitation, translation and editing”, in *Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, Thousand Oaks, 2008, ss.218-242.
- SANDERS WM. Gerard ve TUSCHKE Anja, “The Adoption Of Institutionally Contested Organizational Practices:The Emergence Of Stock Option Pay In Germany”, *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, No. 1, 33–56.
- SAYIM Kadire Zeynep, BERBER AĞTAŞ Özge, FICHTER Michael, HELFEN Markus ve SYDOW Jörk, “Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları ve Çokuluslu Şirketler: Türkiye Uygulamalarından Ön Bulgular”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010,ss. 180-187.
- SCHNEIBERG Marc, “Movements as Political Conditions for Diffusion: Anti-Corporate Movements and the Spread of Cooperative Forms in American Capitalism”, *Organization Studies*, 34(5-6), 2013, ss.653 –682.

- SCHULLER, Randall S. ve FLORKOWSKI Gary W., "International Human Resources Management", Betty Jane Punnett ve Oded Shenkar (Eds), Handbook for International Management Research, Blackwell Publishers, Massachusetts; 1996, ss. 351-401.
- SCHWARTZ Felice, "Management Women and the New Facts of Life," Harvard Business Review, January/February 1989,s. 65-76.
- SCOTT W. Richard, "Institutions and organizations". Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. ,1995.
- SCOTT Chaunda L., "Historical Perspectives for Studying Diversity in the Workforce" in, Diversity in the Workforce: Current Issues and Emerging Trends,(Eds) Marilyn Y. Byrd- ,Chaunda L. Scott, Routledge, Newyork, 2014, ss.3-34.
- SEWELL H. William, "Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation", ,American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 1, 1992, ss.1-29.
- SEYMEN, Oya Aytemiz, "Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme", İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:16, Sayı:50, 2005,ss.3-23.
- SILVERMAN David, "Doing Qualitative Research: A Practical Handbook 4th Edition", Sage Publications, 2013.
- SIPPOLA Aulikki ve SMALE Adam, "The global integration of diversity management: a longitudinal case study", The International Journal of Human Resource Management, Vol.18, No.11, 2007, ss. 1895-1916.
- SMITH Jane I., Islam in America, New York: Columbia University Press. p. xii; 1999, <https://www.nytimes.com/books/first/s/smith-islam.html>
- SONNENSCHNEIN William, "The Diversity Tool Kit", Chicago: Contemporary Books, 1997.
- SPELL Chester S., "Management fashions: Where do they come from, and are they old wine in new bottles?", Journal of Management Inquiry, Vol.10, No.4, 2001, ss.358-373.
- STINCHCOMBE Arthur L., "On the virtues of the old institutionalism". In Annual Review Of Sociology, CA:Annual Reviews, Palo Alto, J. Hagan & K. Cook (Eds.), vol. 23, 1997, ss. 1-18.
- STRANG David ve MEYER John W., "Institutional conditions for diffusion", Theory and Society, Vol. 22,1993, ss.487-511.

- SUDDABY Roy, ELSBACH Kimberly D., GREENWOOD Royston ve MEYER John W., "Organizations And Their Institutional Environments: Bringing Meaning, Values, And Culture Back In: Introduction To The Special Research Forum, Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 6, 2010, ss 1234–1240.
- SYED Jawad ve OZBİLGİN Mustafa, "A relational framework for international transfer of diversity management practices", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 12, 2009, ss.2435–2453.
- TATLI Ahu, "Discourses and practices of diversity management in the UK", in A. Klarsfeld (ed.), International Handbook on Diversity Management at Work, pp. 283–304. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.
- TATLI Ahu, (2011). "A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK", British Journal of Management, 22, pp. 238–253.
- TATLI Ahu ve OZBİLGİN Mustafa, "Understanding diversity managers' role in organizational change: towards a conceptual framework", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol: 26, 2009, ss. 244–258.
- TAYEB Monir, "Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland", The International Journal of Human Resource Management, 9(2): 1998, ss.332-358.
- THOMAS R. Roosevelt, "Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity", Amacom, New York: American Management Association, United State of America, 1991.
- THOMAS R. Roosevelt, "From Affirmative Action to Affirming Diversity", Harvard Business Review, Vol.68, No.2, 1990, ss. 107-117.
- THOMAS David A. , "Diversity as Strategy", Harvard Business Review, Vol. 82, No.9, 2004, ss.98-108.
- TOLBERT Pamela S. ve ZUCKER Lynn G., "The institutionalization of institutional theory", in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), Handbook of Organization Studies, London: SAGE, 1996, ss. 175-190.
- TOZKOPARAN Güler ve VATANSEVER Çiğdem, Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (21) 2011, 89-109.
- YANG Yang ve KONRAD Alison M., "Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory", Group & Organization Management, 36: 6, 2011, ss.6-38.
- YELOĞLU Hakkı Okan, "Kalite Güvence Sistemlerinin Türkiye'deki Yayılımının Kurumsal ve Matematiksel Modellerle İncelenmesi", 11. Ulusal Yönetim ve

Organizasyon Kongresi Bildirileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003.

WASTI S. Arzu “Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case” , International Journal of Human Resource Management, 9 (4), 1998, ss.608-631.

WEBER Max, “Economy and Society”, G. Roth, & C. Wittich (Eds.). Berkeley, CA: California University Press,1978.

WESTNEY Eleanor, “Institutionalization Theory and the Multinational Corporation” in Organization Theory and the Multinational Corporation, Ghoshal, S., Westney, D. (Eds.) Palgrave Macmillan UK, 2005, ss. 53-76.

WENTLING Rose Mary, “Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations”, Human Resource Development International, Vol. 3, No.4, 2000, ss. 435-450.

WILLIAMS Katherine Phillips ve O'REILLY A. Charles, “Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research”, Research in Organizational Behavior, 20, 1998, ss.77-140.

WRENCH John, “Diversity Management Can Be Bad For You”, Race and Class, 46, 2005, pp. 73–84.

WRENCH John, “Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU”, Ashgate, Aldershot, 2007.

YANG Yang ve KONRAD Alison M. “Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory”, Group Organization Management, vol. 36 no.1, 2011, ss.6-38.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, (6. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara,2008.

YILMAZ Feridun, “Rasyonalite: İktisat Özelinde Bir Tartışma”, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2009.

YIN, Robert K. “Case Study Research: Design and Methods”, 2nd Edition, London: Sage,1994.

ZANONI Patrizia ve JANSSENS Maddy, “Deconstructing difference: The rhetorics of HR managers’ diversity discourses”, Organization Studies, Vol.25, No.1,2004, ss.55-74.

ZANONI Patrizia ve JANSSENS Maddy ,“Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation”, Journal of Management Studies , 44(8), 2007,ss.1371-1397.

ZANONI Patrizia, JANSSENS Maddy, BENSCHOP Yvonne ve NKOMO Stella, “Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives”, Organization, vol. 17, iss. 1, 2010, ss. 9-29.

ZUCKER Lynn.G., “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,” American Sociological Review, 42(5), 1977, 726-743.

### **İnternet Kaynakları**

Daimler, Diversity Management. <http://www.daimler.com/dccom/0-5-659599-1-1303189-1-0-0-1303207-0-0-135-7145-0-0-0-0-0-0.html>

DiverstiyInc, <http://www.diversityinc.com/top-10-companies-lgbt-employees/>

European Union Agency for Fundamental Rights, <http://fra.europa.eu/en/theme/lgbti>

The DiversityInc Top 50 Companies for Diversity, <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2016/>

The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050, Paw Research Center, <http://www.pewforum.org/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/>

SHRM&Fortune, Impact of Diversity Initiatives on the Bottom Line Survey, 2001, <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/Impact%20of%20Diversity%20Initiatives%20on%20the%20Bottom%20Line.pdf>

## EKLER

### EK 1. Görüşme Protokolü

#### GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

**Tarih:** \_\_\_\_\_

**Görüşme Başlangıç Saati:** \_\_\_\_\_

**Görüşme Bitiş Saati:** \_\_\_\_\_

**Görüşülen Kişi:** \_\_\_\_\_

**Şirket İçindeki Pozisyonu/Görevi:** \_\_\_\_\_

#### **AÇIKLAMA**

Öncelikle, görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür etmek isterim. Kısaca kendimi tanıtmak isterim; ismim Duygu Acar Erdur, Uludağ Üniversitesi İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışıyor ve aynı zamanda doktora yapıyorum. Doktora tezim kapsamında Türkiye’de faaliyette bulunan çok uluslu şirketlerin “Farklılıkların Yönetimi” uygulamalarını araştırmaktayım. Araştırmam, Türkiye’deki çok uluslu şirketlerde farklılıkların yönetimine ilişkin hangi uygulamaların neden ve nasıl gerçekleştirdiğini konu alıyor. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak yedi ana soru üzerinden veri toplanması planlanmıştır. Görüşmenin akışına bağlı olarak yaklaşık olarak 30 ila 45 dakika sürebilecek olan bu görüşmeler izin verildiği takdirde kayıt altına alınacaktır. Görüşmenin amacı şirketinize ve size ait özel bilgiler almak değil, farklılıkların yönetimi uygulamalarınıza ilişkin deneyim ve gözlemlerinizi öğrenmektir. Bu süreçte elde edilen bilgiler sadece akademik bir çalışma için görüşmeci ve şirket ismi verilmeden kullanılacaktır. Bu çalışmaya sağlayacağınız destek, yönetim literatürüne katkı sağlamak açısından son derece önemli olacaktır. Bu nedenle değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim. Dilerseniz şimdi görüşmemize başlayabiliriz.

## **GÖRÜŞME SORULARI**

### ***GİRİŞ***

- 1. Şirketiniz hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz? Merkezi neresidir, faaliyet alanı nedir?**
- 2. Şirket içindeki rolünüzden ve sorumluluk alanınızdan bahsedebilir misiniz?**

### **ANA SORULAR**

- 1. Şirketinizde Farklılıkların yönetimi uygulamaları hangi nedenle başlatıldı?**

**\*Alternatif soru:** Şirketinizde Farklılıkların Yönetimi uygulamaları hangi amaçla gerçekleştirilmektedir?

#### **Sonda:**

- *Merkezden talep geldiği için*
- *Türkiye birimi olarak üst yönetimin kendi kararıyla*
- *Düzenleyici (yasa, mevzuat) unsurlar/zorunluluklar gereği*
- *Benzer işletmeler uyguladığı için*
- *Uygulanması gerektiğine inanıldığı için*
- *Rasyonel gerekçelerle (rekabet avantajı, verimlilik, esneklik vb.)*
- *Diğer \_\_\_\_\_*

- 2. Şirketinizde Farklılıkların Yönetimi uygulamaları kapsamında hangi farklılık boyutları ele alınmaktadır? Neden bu boyutlar tercih edilmektedir?**

#### **Sonda:**

- *Bu tercihi merkez mi bağlı birim (Türkiye)mi kullanmıştır?*
- *Ele alınan farklılık boyutları neden sınırlı bir çerçevede kalmıştır?*

- 3. Merkezinizde ve şirketinizde (Türkiye birimi) farklılıkların yönetimi ile ilgili faaliyetlerin kapsamı farklılaşmakta mıdır?**

**\* Alternatif soru:** Farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriğinin Türkiye'ye özgü olacak şekilde değiştirilmesi söz konusu mu?

#### **Sonda:**

- *Bir farklılaşma/değişiklik var ise nedenleri ne olabilir?*
- *Bu farklılaşma hangi noktalarda oluyor?*
- *Uygulamalar kapsamında ele alınan farklılık boyutları açısından mı?*

**4. Bu süreçte farklılıkların yönetimi ile ilgili faaliyetlerin karar alıcısı, belirleyicisi, sorumluları kimlerdir?**

*\*Alternatif soru: Farklılıkların yönetimi ile ilgili faaliyetler kim tarafından planlanmakta ve uygulanmaktadır?*

**5. Şirketinizde Farklılıkların Yönetimi uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri nelerdir?**

*\*Alternatif soru: Şirketinizde (Türkiye biriminde) farklılıkların yönetim adı altında gerçekleştirilen uygulamaların kapsamı(içeriği) nedir?*

**Sonda:**

- Ele alınan farklılık boyutları kapsamında hangi faaliyetler gerçekleştirilmektedir?

- Bu kapsamda belirlenen hedef ve stratejiler var mıdır?

-

**6. Farklılıkların Yönetimi uygulamaları aksiyon planlarınıza yansıyor mu? Farklılıklar ile ilgili izlediğiniz politikalar nelerdir?**

*\*Alternatif soru: İnsan kaynakları planları yapılırken ve insan kaynakları uygulamaları tasarlanırken farklılıklar dikkate alınıyor mu?*

**Sonda:**

- Farklılıkların yönetimi uygulamalarının insan kaynakları süreçlerine (işe alma, kariyer planlama vb.) entegrasyonu var mı?

**KAPANIŞ**

Sorularımız bitti, zaman ayırıp cevap verdiğiniz için çok teşekkür ederiz. Konuyla ilgili bu görüşmede değinilmeyen ancak eklemek istediğiniz bir husus varsa memnuniyetle dinlemek isteriz.

Gözlem:



## EK 2. Görüşme Listesi

<b>CI KODLU ÇOKULUSLU ÖRGÜT</b>				
<b>Birebir Derinlemesine Görüşmeler</b>				
	<b>Departman</b>	<b>Görüşmecinin Pozisyonu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>	<b>Görüşme Kaydı</b>
<b>1</b>	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları EMEA Bölge Direktörü (Çeşitlilik Projesi Ülke Lideri)	46 dk.	Var
<b>2</b>	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Ülke Müdürü	1 saat 21 dk.	Var
<b>3</b>	Satış	Müşteri Yöneticisi (Çeşitlilik Projesi Takım Lideri)	1 saat 9 dk.	Var
<b>Odak Grup Görüşmesi</b>				
	<b>Departman</b>	<b>Görüşmecinin Pozisyonu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>	<b>Görüşme Kaydı</b>
<b>4</b>	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Sorumlusu	1 saat 28 dk.	Var
<b>5</b>	Üretim	Ürün Geliştirme Mühendisi (Çeşitlilik Projesi Takım Üyesi)	1 saat 28 dk.	Var
<b>6</b>	Kalite	Kalite Güvence Müdür Yardımcısı (Çeşitlilik Projesi Takım Üyesi)	1 saat 28 dk.	Var
<b>7</b>	Satış	Müşteri Yöneticisi (Çeşitlilik Projesi Takım Üyesi)	1 saat 28 dk.	Var
<b>8</b>	Satın Alma	Satın Alma Sorumlusu (Çeşitlilik Projesi Takım Üyesi)	1 saat 28 dk.	Var
<b>RBA KODLU ÇOKULUSLU ÖRGÜT</b>				
<b>Birebir Derinlemesine Görüşmeler</b>				
	<b>Departman</b>	<b>Görüşmecinin Pozisyonu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>	<b>Görüşme Kaydı</b>
<b>9</b>	İnsan Kaynakları	İK Kıdemli Müdür	49dk.	Var
<b>10</b>	İnsan Kaynakları	İK Yöneticisi	31 dk.	Yok (izni yok)

11	İnsan Kaynakları	İK Sorumlusu	1 saat 03 dk.	Var
<b>Odak Grup Görüşmesi</b>				
	<b>Departman</b>	<b>Görüşmecinin Pozisyonu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>	<b>Görüşme Kaydı</b>
12	İnsan Kaynakları	Çeşitlilik Projesi Lideri	1 saat 07 dk.	Var
13	Teknik Fonksiyonlar	Departman Müdürü	1 saat 07 dk.	Var
14	Lojistik	Departman Müdürü	1 saat 07 dk.	Var
15	Finans	Kısım Müdürü	1 saat 07 dk.	Var
16	Satın Alma	Kısım Müdürü	1 saat 07 dk.	Var
<b>ORF KODLU ÇOKULUSLU ÖRGÜT</b>				
<b>Birebir Derinlemesine Görüşmeler</b>				
	<b>Departman</b>	<b>Görüşmecinin Pozisyonu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>	<b>Görüşme Kaydı</b>
17	İnsan Kaynakları	İK Müdürü	55 dk.	Var
18	İnsan Kaynakları	İK Sorumlusu (Çeşitlilik Projesi Lideri)	1 saat 20 dk.	Var
<b>OHT Kodlu Çokuluslu Örgüt (Ek Görüşme)</b>				
	<b>Departman</b>	<b>Görüşmecinin Pozisyonu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>	<b>Görüşme Kaydı</b>
19	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Direktörü	1 saat 02 dk.	Var

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı, Soyadı</b>	Duygu		ACAR ERDUR
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	Bursa		1985
<b>Bildiği Yabancı Diller Ve Düzeyi</b>	İngilizce		İleri Düzey
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>		<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	2000	2003	Bursa Anadolu Lisesi
<b>Lisans</b>	2003	2007	Uludağ Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2007	2009	Uludağ Üniversitesi
<b>Doktora</b>	2010	2016	Uludağ Üniversitesi
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama - Ayrılma Yılı</b>		<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
<b>1.</b>	2009	-	Uludağ Üniversitesi
<b>2.</b>			
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar</b>			
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>	<b>Araştırma Projeleri</b>  <b>1.</b> Eryılmaz, M.E., <b>Acar Erdur, D.</b> , Bektaş, O., Kara, E. and Aydoğan, E. “Bir Devlet Üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Kurmaya Yönelik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma” , Uludağ University Science Research Projects, Code: (KUAP (İ) 2014/23)  <b>2.</b> Saraç M., <b>Acar Erdur D.</b> , Bektaş O., “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Sektörel Farklılıklara İlişkin Bir Vaka Analizi”, Uludağ University Science Research Projects, Code: (KUAP(İ)-2015/72 )		

	<p><b>Seçilmiş Kongre Katılımları</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Acar Erdur D.,</b> Kara E., “An Emerging Paradigm “Corporate Sustainability”: Investor Reactions in a Developing Country”, <i>International Conference of Applied Business and Management (ICABM)</i> at ISAG – European Business School, Porto 22 -23 of June 2016, Porto, Portugal.</li> <li>Eryılmaz M., Kara E., Aydoğan E., Bektaş O., <b>Acar Erdur D.,</b> “Quality Management in the Turkish Higher Education Institutions: Preliminary Findings”, <i>5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management , ICLTIBM 2015</i>, 10-12 December 2015, Istanbul, Turkey</li> <li><b>Acar Erdur D.,</b> Meydan TAK B., Effects Of Intuitional Factors on the Diffusion of Diversity Management Practices: An Empirical Study, <i>29TH Workshop On Strategic Human Resource Management, AJACCIO, CORSICA</i>, France APRIL 24-25, 2014</li> <li>Meydan TAK B., <b>Acar Erdur D.,</b> Eroğlu, U., The Strategic Responce of The Turkish Bus Passenger Transportation Companies to Threats of Domestic Airlines: A Field Study Bursa , <i>International Entrepreneurship Congress</i> , İzmir University of Academics, October 2009.</li> <li>Meydan TAK B., , <b>Acar Erdur D.,</b> Sağkan E , Sağlıkta Dönüşüm Projesinin Hastane Sayısındaki Değişim Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Bakanlığı 2001-2009 Dönemi Verilerine Dayalı Bir İnceleme, <i>3rd International Congress Performance and Quality in Helthcare</i>, 24-26 October 2011, Ankara.</li> </ol>
<p><b>Yayınlar:</b></p>	<p><b>Makaleler</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Acar Erdur D.,</b> Kara E.,” Investor Responses To Corporate Sustainability In A Developing Country: The Case Of Turkey”, <i>Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i>, (in Press) 2016.</li> <li>Kara E., <b>Acar Erdur D.,</b> Karabıyık L., “Effects Of Corporate Governance Level On The Financial Performance Of Companies: A Research On BIST</li> </ol>

Corporate Governance Index (XKURY)", Ege Academic Review, Vol.15, No.2, 2015, pp.265-274

**3. Acar Erdur D.,** Kara E., "Relationship Between Number of Women Executives and Tobin's q Ratio: An Analysis on Borsa Istanbul", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 2015,pp.493-507.

**4. Kara E., Acar Erdur D.,** "Determinants of Capital Structure: A Research on Sectors That Contribute to Exports in Turkey", **Istanbul University Journal of the School of Business**, Vol. 44 , No.2, 2015, pp.27-38.

**5. Acar Erdur D.,** Kara E., "Analyzing the Effects of Corporate Social Responsibility Level on the Financial Performance of Companies: An Application on BIST Corporate Governance Index Included Companies", **International Journal of Management Economics and Business**, Vol. 10, No. 23, 2014, ss.227-242.

**6. Meydan TAK B., Acar Erdur D.,,Kitapçı N.,** "Türkiye'de Örgütsel Bağlılık Yazını(2002-2010): Bir Meta Analiz Çalışması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi** , 12; 2011, ss.335-353.

#### **Kitap Bölümleri**

**1. Eryılmaz, M.E., Acar Erdur, D., Bektaş, O., Kara, E. and Aydoğan, E.** "The case of ISO 9000, Quality Management System Certification in a Faculty of a Turkish Public University: Triggers, Processes and Consequences. Nuninger, W. and Chatelet,J. (Ed.). **Handbook of Research on Quality Assurance and Value Management in Higher Education**,IGI Global Publishing.

**2. Acar Erdur D., Saraç M., Bayram N.,** "Relationship between Organisational Silence and Organisational Commitment: Moderating Role of Organisational Climate" in **Current Approachs in Social Sciences**, Frankfurt/Germany, Rasim Yilmaz, Günther Löschnigg, Hasan Arslan and Mehmet Ali Icbay,(Eds.). 2015 ISBN:9783653952001.

	<p><b>3. Kara E., Acar Erdur D., “Relationship between Women Participation on Boards and Financial Performance: Evidence From Turkey” , in <i>Current Approachs in Social Sciences</i> Frankfurt/Germany,Rasim Yilmaz, Günther Löschnigg, Hasan Arslan and Mehmet Ali Icbay, (Eds.),2015 ISBN: 9783653952001.</b></p>
<b>Diğer:</b>	
<b>İletişim (e-posta):</b>	<a href="mailto:duyguacar@uludag.edu.tr">duyguacar@uludag.edu.tr</a> <a href="mailto:duyguacarerdur@gmail.com">duyguacarerdur@gmail.com</a> ,
	<p style="text-align: center;"><b>Tarih</b> <b>İmza</b> <b>Adı Soyadı</b></p>

## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Duygu ACAR ERDUR
Tez Adı	Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayımlı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(lar)ı	Doç. Dr. Yücel SAYILAR
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih :25.10.2016

İmza :

