

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Bilim Dalı**

**FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
FARKLILIK ALGILARINA VE TUTUMLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe NARİN

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Emine Demet GÜRÜZ

İZMİR-2015

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Bilim Dalı**

**FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
FARKLILIK ALGILARINA VE TUTUMLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

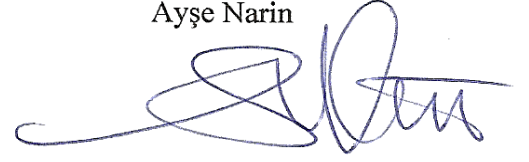
Ayşe NARİN

**TEZ SAVUNMA JÜRİ ÜYELERİ : Prof. Dr. Emine Demet GÜRÜZ
Doç.Dr. Ayşen Temel Eğinli
Doç. Dr. Özlem Aşman Alikılıç**

İZMİR-2015

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algılarına ve Tutumlarına Etkisi” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Ayşe Narin





**T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : AYŞE NARİN

Numarası : 92130003330

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı

Tez Başlığı (Türkçe) : Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algılarına ve Tutumlarına Etkisi

Tez Başlığı (İngilizce) : Diversity Management and The Impacts on Employees Diversity Perception and Diversity Attitudes

Tez Savunma Tarihi : 24.12.2015

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. E. DEMET GÜRÜZ

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr. Ayşen Temel Eğinli

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Özlem Aşman Alikılıç

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Tablolar Listesi.....	vii
Şekiller Listesi	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

I. FARKLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI	5
A. FARKLILIK TANIMI.....	6
1. Farklılık Tanımı ve Etimolojik Kökeni	6
2. Farklılık Tanımına İlişkin Yapılan Ayrımlar	8
B. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	12
C. FARKLILIK BOYUTLARI	13
1. Farklılıkların Görünen (Birincil) Boyutları.....	19
a. Yaş.....	20
aa. Kuşak Farklılıkları	21
b. Cinsiyet	27
c. Irk.....	30
d. Etnik Köken	31
e. Fiziksel Yeterlilik ve Engellilik.....	32
f. Kilo ve Fiziksel Görünüm	33
2. Farklılıkların Görünmeyen(İkincil) Boyutları.....	34
a. Kişilik.....	35
b. Din	37
c. Dil	39
d. Kültür	40
e. Cinsel Yönelim	43
f. Coğrafi Köken.....	44

3. Farklılıkların Örgütsel Boyutları.....	44
D. FARKLIKLARA İLİŞKİN KURAMLAR	47
1. Sosyal Kimlik Kuramı.....	47
2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	49
3. Sosyal Kategorileştirme Kuramı	51
4. Benzerlik-Çekim Kuramı	52
E. FARKLILIKLARIN ORGANİZASYONA ETKİSİ.....	52
1. Farklılıkların Organizasyona Olumlu Etkileri.....	56
a. İşlevsel Farklılıkların Avantajları	58
b. Sosyal Kategori Farklılıklarının Avantajları	59
2. Farklılıkların Organizasyona Olumsuz Etkileri.....	59
II. FARKLILIK YÖNETİMİ.....	61
A. FARKLILIK YÖNETİMİ TANIMI.....	62
B. FARKLILIK YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	64
1. Dünyada Farklılık Yönetimine İlişkin Gelişmeler	65
2. Türkiye’de Farklılık Yönetimine İlişkin Gelişmeler	74
a. Türkiye’de Farklılıkların Tarihçesi	74
b. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uygulamalar	75
C. FARKLILIK YÖNETİMİ TEORİLERİ	76
1. İlk Modeller	80
2. Orta Modeller	80
3. Süreç Modelleri	81
D. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	81
1. Çokuluslu İşletme Tanımı	81
2. Çokuluslu İşletme Türleri	82
3. Türkiye’de Çokuluslu İşletmeler	84

4. Çokuluslu İşletmelerde Farklılıklar	86
III. FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİ VE UYGULAMALARI	88
A. PLANLAMA	94
B. UYGULAMA	95
1. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında İşe Alım Süreci	95
2. Farklılık Eğitimleri	98
a. İçeriklerine Göre Farklılık Eğitimleri.....	101
b. Eğitimci ve Katılımcı Temelli Farklılık Eğitimleri	103
3. Farklılık İklimi Yaratılması	104
4. Tedarikçi Çeşitliliği Uygulamaları	105
5. İlgi Grupları	106
6. Mentorluk Uygulamaları ve Liderlik Desteği	107
C. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	108

İKİNCİ BÖLÜM FARKLILIKLARA İLİŞKİN TUTUM VE ALGILARIN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

I. TUTUMLAR VE TUTUM DEĞİŞİMİ.....	110
A. TUTUM KAVRAMI	112
B. TUTUMUN YAPISI.....	114
1. Tutumun Bileşenleri	115
2. Tutumun Özellikleri	118
C. TUTUMLARIN OLUŞUMU.....	120
1. Tutumları Oluşturan Temel Faktörler	120
2. Tutumların Türleri	123
3. Tutumların İşlevleri.....	125
D. TUTUM –DAVRANIŞ İLİŞKİSİ	126
E. TUTUMLARIN DEĞİŞMESİ.....	130

1. Tutum Değişikliğine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	132
a. Yetkeci Kişilik Kuramı	132
b. Bilişsel Çelişki Kuramı.....	133
c. Denge Teorisi.....	135
d. Öğrenme Teorisi	136
e. Planlı Davranış Değişikliği.....	138
f. Sosyal Yargı Kuramı	141
II. ALGI KAVRAMI VE ALGILAMA SÜRECİ	143
A. ALGI KAVRAMI.....	143
B. ALGILAMA SÜRECİ	146
1. Algılama Sürecinin Oluşumu	146
2. Algılama Sürecince Yargı Oluşturulmasını Etkileyen Faktörler	151
C. KİŞİ VE GRUP DÜZEYİNDE ALGILAMA TÜRLERİ.....	152
1. Kişilerarası Algı	152
2. Sosyal Algı	154
a. Sosyal Algı Kavramı ve Sosyal Algı Süreci.....	154
b. Sosyal Algı İle İlişkilendirilen Kuramlar	158
ba. Örtülü Kişilik Kuramları	158
bb. Atıf Teorisi	159
c. Sosyal Algıyı Etkileyen Faktörler	163
III. FARKLILIK ALGISI VE FARKLILIKLARA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TUTUMLAR	165
A. ÖTEKİLEŞTİRME	166
B. KALIPYARGI(STEROTİP)	167
C. ÖNYARGI	170
D. AYRIMCILIK	172
D. YABANCI KORKUSU(ZENOFOBİA)	176
E. ŞOVENİZM	176

**IV. ÖRGÜTLERDE FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİNDE FARKLILIK
ALGISI 177**

A. FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİ VE FARKLILIK ALGISI.. 177

- 1. Farklılık Yönetimi Sürecinde Farklılık Algısının Oluşumu . 178**
- 2. Farklılık Algısının Oluşumunda Örgütsel İklim Etkisi 183**

B. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE FARKLILIK ALGISI 184

- 1. Fiziksel Farklılıkların Algısı 184**
- 2. Kültürel, Demografik ve Etnik Farklılıkların Algısı..... 185**
- 3. İşlevsel Farklılıkların Algısı 188**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN FARKLILIK ALGILARINA VE TUTUMLARINA
ETKİLERİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	189
II. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ.....	190
III. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ	191
IV. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	191
V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	192
A. ARAŞTIRMANIN MODELİ	192
B. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	195
C. VERİLERİN TOPLANMASI	197
1. Veri Toplama Yöntemi	197
2. Veri Toplama Araçları	198
a. Araştırma Soruları.....	198
b. Dokümanlar	201
D. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK	201
E. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ	202

VI.	BULGULAR VE SONUÇ	202
	A. DÜNYADA CUMMINS	202
	1. Cummins Misyonu Vizyonu	203
	2. Cummins'te Farklılıkların Yönetimi	204
	B. İZMİR CUMMINS	209
	C. VERİLERİN ANALİZİ	211
	D. BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	226
	SONUÇ	230
	KAYNAKÇA	238
	EKLER	257
	Ek-1. BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU ÖRNEĞİ	257
	Ek-2. CUMMINS ÖRGÜTSEL FARKLILIK UYGULAMALARI ARAŞTIRMA SORULARI	259
	ÖZGEÇMİŞ	260
	ÖZET	262
	ABSTRACT	263

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Farklılık Tanımları Tipolojisi	10
Tablo 2. Farklılık Boyutlarına İlişkin Yaklaşımlar	13
Tablo 3. İş Yaşamında Farklı Kuşaklar	22
Tablo 4. Dünya Geneline Kadın ve Erkek İşgücü Katılım Oranları Karşılaştırması	28
Tablo 5. Yıllara Göre Farklılık Yönetimi'nde Gelişmeler	71
Tablo 6. Farklılık Yönetimi Modelleri	79
Tablo 7. Ülkelere göre Türkiye'ye Doğrudan Yabancı Yatırım(DYY) Girişi	85
Tablo 8. Farklılık Eğitimi İhtiyaç Analizi	99
Tablo 9. Örgütlerde Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri	110
Tablo 10. Kişilerarası Algı Türleri	153
Tablo 11. Kişilerarası Algıda Sözel Olmayan İpuçları	156
Tablo 12. Örneklem Grubunun Araştırma Evreni Temsil Oranı	195
Tablo 13a. Araştırmaya Katılan 1. Odak Grup Özellikleri	196
Tablo 13b. Araştırmaya Katılan 2. Odak Grup Özellikleri	196

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Farklılıkların Dört Katmanı	14
Şekil 2. Farklılıkların Üç Boyutlu Buzdağı Modeli.....	16
Şekil 3. Örgütsel Düzeyde Farklılık Boyutları	17
Şekil 4. Farklılık Boyutları Kaleydoskop Modeli	18
Şekil 5. Yıllara Göre Ortalama Yaşam Süreleri	20
Şekil 6. Farklılıkların Örgütsel Etkisi	55
Şekil 7. Bir Ürünün Hikâyesi	86
Şekil 8. Farklılıkların Etkin Yönetimi İçin Bir Model.....	91
Şekil 9. Basit Tutum –Davranış İlişkisi	111
Şekil 10. Tutumun Öğeleri	117
Şekil 11. Tutum-Davranış İlişkisinde Bireysel Değişkenler	129
Şekil 12. Tutum Değişikliği Modeli	131
Şekil 13. Bilişsel Denge ve Dengesizlik Durumları	135
Şekil 14. Planlı Davranış Teorisi.....	139
Şekil 15. Sosyal Yargı Kuramında Süreç	142
Şekil 16. Algının Aşamaları	146
Şekil 17. Algı Sürecini Etkileyen Faktörler	148
Şekil 18. Atıf Teorisinde Temel Faktörler	161
Şekil 19. Farklılık Algısının Örgüt İçinde Yeniden Şekillenmesi	180
Şekil 20. Cummins'te Çeşitlilik Spektrumu	205
Şekil 21a.Cummins Bilgilendirme Mesajı	206
Şekil 21b.Cummins Bireysel Bilgilendirme Mesajı	207
Şekil 22. Cummins Çalışan Anketi Örneği	208
Şekil 23. Cummins Dünya Geneli Kadın Çalışan Oranı	209
Şekil 24. Çalışma Grubu Kadın ve Erkek Oranı	227
Şekil 25. Çalışma Grubu Eğitim Düzeyleri	227
Şekil 26. Çalışma Grubu Yaş Dağılımı	228

GİRİŞ

İnsanoğlu tarih boyunca, kendinden olmayana, farklı olana ya da diğerlerine ilişkin birtakım algı ve tutumlar geliştirmiştir. Bu durum, bireysel ilişkileri yönlendirdiği kadar, toplumsal ilişki ve olgulara da yön vermiş, kimi zaman dünya tarihini etkileyecek olayların temel taşlarından biri olmuştur. Diğer yandan, yirminci yüzyılla birlikte etkisini yoğun olarak göstermeye başlayan küreselleşme, çok yönlü bir etkileşim sürecini başlatmıştır. Küreselleşmenin etkin olduğu günümüz koşullarında insanlar ve toplumlar bu çok önemli değişimin bir parçası olmaya başlamıştır. Bu durum bir yandan yeni sistem ve düşünce yapılarını oluştururken, diğer yandan tarih boyunca ortaya konan pek çok kavram ve olgunun yeniden değerlendirilmesine ve bu çerçevede yeniden yorumlanmasına yol açmıştır. Farklılıklar, günümüzde bu değişim sürecinin yaşandığı kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünya üzerindeki her türün ve her bir canlının yaşam döngüsüne bir katkısı söz konusudur. İnsan, kendi içinde bu sürecin bir parçasıdır. Bu noktada farklılıklar, dünya üzerindeki yaşamın sürekliliğini sağlayan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan insanoğlu, oluşturduğu sistemler ve topluluklar içinde, birtakım farklılaşma yönleri geliştirerek, diğer bireyler ve toplumlar içinde kendisini korumayı ve üstünlük yaratmayı amaçlamıştır. Bu sebeple, en küçük topluluklarda dahi kendisinden olamayanı ayrıştırma yoluna gitmiştir. Bu durum, özellikle Sanayi Devrimi ve onu takip eden teknolojik gelişmelere paralel olarak belirgin sorunlar yaratmaya başlamıştır. Her alanda etkisini gösteren küreselleşme, insanlar üzerinde olduğu kadar, topluluklar ve sistemler üzerinde de önemli değişimler yaratmıştır. Bu değişimlere karşı ayakta kalma ve varlığını sürdürme düşüncesi, yeni bakış açılarının benimsenmesini beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, geleneksel düşünce yapıları ve sistemlerin günün koşullarına uygun olarak değişmeye başladığı ya da yeni sistemler oluşturulma çabasına gidildiği görülmektedir. Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konuları, bu gelişmeler ışığında ön plana çıkmaktadır.

Küreselleşmenin her alanda etkinliğini koruduğu günümüz koşullarında, ulaşım ve iletişim olanaklarının artmasıyla birlikte, fiziksel sınırlar önemli ölçüde değişmeye başlamıştır. Bu olanaklar insan, toplum ve örgütler temelinde fırsatlar sunduğu kadar yer yer tehditler ve sorunlar oluşturmaktadır. İnsanlar ve örgütler, yeni fırsatları değerlendirmek üzere kendi yaşam alanından çıkmaya başlamış, bir göç ve yayılma sürecine girilmiştir. Bu süreç, kişi, toplum ve örgüt bağlamında tüm taraflar için farklılıklar konusuna odaklanılmasını beraberinde getirmiştir. Göç dışında gezi, eğitim ya da iş amaçlı süreli seyahatlerin artış göstermeye başlaması, daha çok sayıda farklı insanın bir arada olması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda yaygın olan birbirine benzeyen kişilerden oluşan topluluklar, yerini farklılık içeren topluluklara bırakmaya başlamıştır. Benzer şekilde örgütler, küreselleşen dünya koşullarına uyum sağlayarak yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren birden çok ülkede faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu koşullar, işgücünü oluşturan farklı kültür, ırk ya da eğitimden insanların bir arada çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilikler, farklılık yönetimi uygulamalarının ticari bir fayda olmasının yanında, insanlara ve topluluklara olan etkisi temelinde de değerlendirilmesinin önem ve gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, dünya üzerinde ekonomik ve siyasi alanda önemli bir güç olarak Amerika Birleşik Devletleri, ülkenin tarihinde yaşamış olduğu toplumsal gelişmelere paralel olarak biri dizi toplumsal harekete sahne olmuştur. 1964 Sivil Haklar Hareketi ile başlayan süreçte hükümet, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı başta olmak üzere farklılıklara yönelik yapılan ayrımcılığın önüne geçmek amacıyla bir dizi yasal düzenlemeye gidilmiştir. Yasal düzenlemeler sürerken, bir yandan da dünya üzerindeki gelişmelere bağlı ortaya çıkan demografik değişiklikler, işgücünün farklılaşmasına yol açmıştır. İşgücünde oluşan farklılıkların yönetilmesi gerekliliği, örgütler yanında grup teorisyeninin de konu üzerinde çalışmalar yapmaya başlamasını sağlamıştır. Farklılıkların yönetilmesi konusunda ilk olarak 1980'li yılların başında Amerika'da "Farklılıkların yönetimi" kavramı ortaya atılmış, daha sonra farklılıklar üzerine yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Yapılan teorik çalışmalar yanında, örgütsel düzeyde uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Farklı işgücünü yönetilmesi gereken bir alan olarak görüp, bir rekabet fırsatı olarak değerlendiren örgütler, zaman içinde bir temel

faktör olarak çalışan boyutunu da göz önünde bulundurmaya başlamıştır. Yapılan teorik çalışmalar ve ortaya atılan kuramlar, dönemsel gelişmeler ve gereklilikler doğrultusunda, farklılıkların etkin yönetilmesine öneriler getirmektedir. Yapılan teorik çalışmalarda bir işgücü olarak çalışanların nitelikleri kadar, sosyal birer varlık olarak çalışanların örgüt içindeki duygu, düşünce ve davranışları da incelenmektedir.

Psikolojik bir varlık olarak insanın, kendi kimliğini ve geçmişini, çalışan kimliğinden soyutlaması mümkün olmamaktadır. Doğduğu yerde büyüüp yaşayan, çoğunlukla her gün aynı kişilerle karşılaşan ve çalışan kişiler, günümüzde farklı kültür, dil, din ve milletten diğer çalışanlarla birlikte çalışmakta ve zaman geçirmektedir. Bu sebeple çalışanlar, diğer çalışanlara karşı, farklı sebepler ve yollarla çeşitli algı ve tutumlar geliştirmektedir. Bu durum, organizasyon içindeki süreçlere olduğu kadar bireyin kendi yaşamına da yansımaktadır. Örgütlerde farklılıklara yönelik algılar ve geliştirilen tutumlar üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, her geçen gün artan bir gelişim gösterdiği ve disiplinler arası çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu çalışmalar içinde, son yıllarda artan miktarda niteliksel çalışma alana kazandırılmakla birlikte, nicel çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, örgütlerde gerçekleştirilen farklılık uygulamalarının, çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara yönelik geliştirmiş oldukları tutumlar üzerine etkisini ortaya çıkarmaktır. Tez çalışması; Farklılık Yönetimi Kavramına Genel Bakış, Farklılıklara İlişkin Tutum ve Algıların Oluşumu ve Gelişimi ve Örgütlerde Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algılarına Olan Etkilerini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma başlıklı üç bölümden meydana gelmektedir. İlk iki bölüm çalışmaya ilişkin literatür incelemesini içermekte, üçüncü bölümde araştırma ve araştırmaya ilişkin veri ve sonuçlar yer almaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde farklılık yönetimi kavramına temel oluşturan kuramlar ve yaklaşımlara yer verilmektedir. İkinci bölümde, farklılıklara ilişkin algılar ve geliştirilen tutumlar incelenmektedir. Bu doğrultuda öncelikle algı ve tutum kavramları incelenmekte, farklılık algısı ve farklılıklara yönelik geliştirilmekte olan tutumlara yer verilmektedir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, örgütlerde gerçekleştirilen farklılık yönetimi uygulamalarının etkilerine yönelik nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, farklılık yönetimi çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara ilişkin geliştirdikleri tutumların anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, araştırma bulguları ve değerlendirme yer almaktadır. Araştırma sonucunda farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılıklara ilişkin algıları ve geliştirdikleri tutumların, hangi yönde etkilediğinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM: FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ

KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

I. FARKLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Farklılıkların bir arada yaşaması, birbirine benzeyen toplumlarda yeni olmakla birlikte, bazı toplumlar için gündelik yaşamın bir parçası olabilmektedir. Bir diğer ifadeyle, bazı toplumlarda tarihsel ve sosyal koşullara bağlı olarak farklı din, dil ya da kültürden bireyler uzun yıllardır aynı coğrafyada bir arada yaşamaktadır.

Diğer yandan, Sanayi Devrimi'nin 18.yüzyılda başlamasına karşın, işgücü olarak çalışanlar 1900'lü yıllardan itibaren ilgi görmeye başlamıştır. İşgücünde farklılıkların belirginleşmeye başlaması ile 1950'li yılların ortalarından itibaren ise, farklılıkların yönetim süreçlerinin içine alınması sonucunu ortaya çıkarmıştır ¹. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere öncelikle Avustralya ve Kanada gibi yoğun göç alan ülkelerde farklılıklara ilişkin yönetsel planlar uygulanmaya başlanmıştır. Tüm dünyada yaşanan gelişmeler ile birlikte, çok sayıda ülkenin demografik yapısı ve sosyokültürel özelliklerinde değişim yaşanmakta, Amerika ve Avustralya gibi ülkeler kadar diğer pek çok ülkede de bu yönde değişimler görülmektedir ².

Dünya üzerinde yaşanan değişimler, farklılık kavramının önem kazanması ve yeni bakış açılarıyla yeniden değerlendirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada farklılıklar insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, “farklılıkları yönetmek” kavramı temelinde ele alındığında, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren Amerika’da ortaya çıktığı ve ardından tüm dünyada genel olarak kabul görmeye başladığı görülmektedir ³.

¹ Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel, Catherine S. Daus, “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, **Journal of Management**, 28(3), 2002, ss. 307–338.

² Thomas Faist, “Diversity – a new mode of incorporation?” , **Ethnic and Racial Studies**, 32: 1, 2009, ss. 171-190.

³ Ayşen Temel Eğinli, “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, Ege Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2010, ss.97-100.

A. FARKLILIK TANIMI

1. Farklılık Tanımı ve Etimolojik Kökeni

Fark tanımının etimolojik kökenine bakıldığında Arapça “frk” kökünden gelmekte, ayrılma, ayrışma, ayırt etme ve ayırım sözcüğünden alıntı olarak belirtilmektedir⁴.

İngilizce sözcük kökenine bakıldığında ise Latince “differentia” kökünden geldiği görülmektedir⁵.

Tanım olarak farklılık kavramı, içinde birden çok unsuru barındıran ve zamanla gelişen, bu sebeple de çok farklı tanımlamaların yapıldığı bir kavramdır. Fark ya da çeşit olarak ele alındığında bir türün birden çok varyasyonunu işaret eden tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılık ya da çeşitlilik olarak ele alındığında farklı olma, aynı olmama durumunu ifade eden bir tanımlama olduğu görülmektedir. Türk Dil Kurumu(TDK) farklılık kavramını farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık ve doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik olarak tanımlanmaktadır⁶.

İngilizcede “fark” kelimesinin karşılığı “difference” olarak kullanılmakta ve sözlük karşılığı olarak “insanların ya da şeylerin birbirinden farklı olduğu nokta ya da yol” olarak tanımlanmaktadır⁷. Farklılıkların yönetilmesi bağlamında ise “diversity” kelimesinin kullanıldığı görülmektedir.

Literatürde “farklılık” kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmekle birlikte, tanım zaman içinde genişleyerek, işgücündeki farklılıklar temelinde de ele alınmaktadır⁸.

Kavram, bir yaklaşıma göre, çeşitli demografik yapıdan gelen, değişik inanç, kültür ve değerlere sahip, farklı dilleri konuşan kişi ya da toplulukları ifade etmektedir⁹. Gerçek

⁴ Türkçe Etimolojik Sözlük, <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/fark>, Erişim tarihi: 02.03.2015.

⁵ Oxford İngilizce Sözlük, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/differentia>, Erişim tarihi: 21.05.2015.

⁶ Türk Dil Kurumu (TDK), www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 02.03.2015.

⁷ Oxford İngilizce Sözlük, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/difference>, Erişim tarihi: 29.12.2015.

⁸ Ayşen T. Eğinli, Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2010, ss. 97-100.

⁹ Hasan Basri Memduhoğlu, “Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme”, Pegem Akademi, Ankara, 2008, s.7.

farklılıklar yanında algılanan farklılıklar olarak da tanımlanabilecek sosyo-psikolojik bir yaklaşımla farklılıklar, kişilere toplumsal olarak atanmış kimlikler dışında davranmak olarak da ifade edilebilmektedir. Farklılıklara ilişkin bakış açıları çerçevesinde tanımlar Literatürde yer alan bakış açıları ve yaklaşımlara göre farklılıklara ilişkin bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır:

- Farklılıkların Yönetimi tanımını ilk olarak ortaya atan R. Roosevelt Thomas Jr. farklılık-diversity tanımını fark tanımından ayırarak farklılıkları(diversity), farklar(differences) ve benzerliklerin karakterize edilmiş bir bileşimi olarak ifade etmektedir ¹⁰.
- Psikolojik temelli yaklaşıma göre farklılıklar, bizi insan yapan seçeneklerin çokluğu olarak tanımlamaktadır ¹¹.
- Bir başka tanıma göre, insanların diğer kişileri tanımlamak amacıyla kullandıkları atıfların tümü olarak ifade edilmektedir ¹².
- Örgütsel yaklaşımla farklılıklar, örgüt içinde yer alan bütün süreç ve sistemleri, küresel bakış açılarını ve tüm bunlardan kaynaklanan bireysel farklılık ve benzerliklerin birleşimi olarak ifade edilmektedir ¹³.
- İşgücü temelinde yapılan bir başka tanıma göre farklılıklar, iki ya da daha fazla kişiden oluşan gruplar arasında bireylerin bir ya da birden fazla tipik demografik özelliklerine işaret etmektedir ¹⁴.

¹⁰Thomas, R. Roosevelt, **Redefining Diversity: Diversity in the workplace, Strategic Planning, Organizational Effectiveness**, AMACOM Books, New York, 1996, s.5.

¹¹Derald Wing Sue, "A Diversity Perspective on Contextualism", **Journal of Counseling and Development**, 70, 1991, ss.300–301.

¹²Williams, K., & O'Reilly, C., The complexity of diversity: A review of forty years of research. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 21, 1998, pp. 77–140. Greenwich, CT: JAI Press'den aktaran Elizabeth Mannix, Margaret A. Neale, What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations, **Psychological Science in The Public Interest**, Volume 6 Number 2, 2005, s. 31

¹³Edward E.Hubbard, **The Manager's Pocket Guide to Diversity Management**, HRD PRESS, Inc. Amherst, Massachusetts, 2004, s.28.

¹⁴McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H., **Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups**. In S. E. Jackson & M. Ruderman (Eds.) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, Washington, D.C., American Psychological Association, 1995, ss. 17-46'den aktaran Robin J. Ely and David A. Thomas, "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", **Administrative Science Quarterly**, 46, 2001, s.230.

Farklılıklara ilişkin farklı bakış açılarından ve yaklaşımlardan yapılan yukarıdaki tanımlamalara bakıldığında, genel olarak farklılıkların, diğer bireylerden ayıran özelliklerin bir ya da birkaçı olarak ifade edildiği, bu özelliklerin yaklaşımlar temelinde değişiklik görülmektedir.

Farklılık tanımlarından yola çıkarak farklılıklar, insanlarda birbirine benzemeyen bütün parçaların, benzerlikleriyle etkileşim içinde olduğu her bir parça olarak tanımlanabilir. Tanımda, farklılıkların aslında benzerlikler ile karşılaştırıldığı noktalarda farklılıkların bulunması mümkün olmaktadır. Sonuç olarak farklılıklar, benzerliklerin bir anlam ifade etmesini sağlayan, diğer yandan kişiyi diğer bütün kişilerden ayıran bütün özelliklerdir.

2. Farklılık Tanımına İlişkin Yapılan Ayrımlar

Farklılıkların ne olduğu konusunda literatürde görünen-görünmeyen¹⁵, yüzeysel-derin¹⁶, gerçek-algılanan¹⁷ ya da dar-geniş ve içerik temelli farklılıklar¹⁸ gibi ayrımlara gidildiği görülmektedir. Bu ayrımlar aşağıda açıklanmaktadır:

- ***Dar ve Geniş Anlamda Farklılıklar***

Dar ve geniş anlamda ele alınmakta olan farklılık ayrımına göre farklılıklar yaş, etnik köken, eğitim, cinsiyet gibi özellikler dar anlamdaki farklılıklar kategorisine alınmaktadır. Farklılıkların daha geniş bir yelpazede ifade edildiği sosyo-ekonomik durum, kişilik yapıları, iş yapma tarzları, işletmedeki yönetsel pozisyon gibi özellikleri kapsayan farklılıklar ise geniş anlamdaki farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Literatürde farklılık tanımı ile ilgili yapılan ayrımlarda en genel ayrım geniş ve dar kategori olduğu görülmektedir. Irk, cinsiyet, etnik köken, yaş, ulusal köken, din ve engellilik gibi

¹⁵ Michale E. Mor Barak, Amy Levin, "Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: a study of diversity, job satisfaction and well-being", **Community, Work & Family**, Vol. 5, No. 2, 2002, ss.133-157.

¹⁶ David A. Harrison, Kenneth H. Price, Myrtle P. Bell, "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion", **The Academy of Management Journal**, Vol. 41, No.1, 1998, ss. 96-107.

¹⁷ Marti F. Dobbs, "Managing Diversity: Lessons from the Private Sector", **Public Personnel Management**, 25, 1996, ss. 351-367.

¹⁸ Michale E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, Second Edition, USA: Sage Publication, 2011, ss.134-135.

özelliklerin dâhil olduğu dar tanımda, özellikle Eşit İstihdam Fırsatının (Equal Employment Opportunity-EEO) etkisi görülmektedir¹⁹. Bu doğrultudan dar anlamda farklılıklar tanımına bakıldığında, Afro-Amerikan(siyah) ya da Hispanik(latin kökenli) gibi tanımlamalarda Amerika deneyimlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Geniş anlamda farklılıklar olarak değerlendirildiğinde ise farklılıkların, medeni durum, eğitim ya da iş tecrübesi gibi faktörleri de kapsayacak biçimde genişletilerek tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu tanımların zaman içinde genişlemesi ve detaylanmasının, uygulamada yaşanmakta olan değişimlere bağlı olarak gerçekleştiği görülmektedir.

- ***İçerik Temelli Farklılıklar***

İçerik temelli farklılık tanımında, farklılıkların yaygın tanımlarına ek olarak grup dinamiklerinden kaynaklanan algı, tutum ve davranışların dahil olduğu kavramlar dahil edilmektedir²⁰. Tablo 1’de belli farklılık tanımları temelinde, yapılmış farklılık ayrımları yer almaktadır.

¹⁹ Rose Mary Wentling, Nilda Palma-Rivas, “Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts’ Perspective”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 9, No. 3, Fall 1998, ss. 235-253.

²⁰ Michalle E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, Second Edition, USA: Sage Publication, 2011, ss.145-146.

Kaynak	Farklılık Tanımı	Dar Tanım	Geniş Tanım	İçerik Temelli Tanım
The Diversity Task Force, 2001	Farklılıklar, her bireyin deneyim ve karakteristik özelliklerini tanımlamaktadır.			x
Taylor Cox, 2001	Farklılıklar, tanımlanmış iş ya da pazar koşullarında insanlar arasında tanımlanmış sosyal ve kültürel kimliklerin varyasyonlarıdır.			x
Dobbs, M., 1996	Geniş olarak tanımlandığında farklılıklar, insanlar arasında algılanan farklılıklara işaret etmektedir. (yaş, fonksiyonel özellikler, uzmanlık, cinsel tercihler, coğrafi köken, yaşam tarzı, organizasyon içindeki görev ya da organizasyondaki konum)		x	
Fleury,M.T, 1999	Farklılıklar, aynı sosyal sistem içindeki farklı grup kimliklerine sahip insanların bir karışımıdır.			x
ILO, Uluslararası İşçi Örgütü, 2005	İşletme düzeyinde, farklı ulusal, etnik, kültürel geçmiş ve anadile sahip ya da fiziksel ya da zihinsel kapasiteye sahip çalışanları kapsayan işgücüdür.			x
Muller,H.J., Parham.P., 1998	İşgücü farklılıkları dendiğinde, bir organizasyon içindeki farklı kültürel, etnik ve ırksal kökene, farklı cinsel eğilime, fiziksel kapasiteye sahip farklı yaşlardaki kadın ve erkek çalışanlar anlaşılmaktadır.	x		
Prasad,P., Pringle, J.K., Konrad, A.M. (2006)	İşgücü farklılıkları, yasal koruma alsın ya da almasın, sistematik ayrımcılığa uğramış olan farklılıklar ve bu farklılıklara odaklanılmasıyla yakından ilişkilidir. Farklılıklar ayrıca, ırk, cinsiyet, yaşam tarzındaki etnik köken temelli farklar, var oluş, dil yeterlilikleri, iletişim ve karar verme şekillerindeki farklılıklara ve değerlere saygı duymakla ilgilidir.		x	x
Shackelford,W.(2003)	Farklılıkların yeni tanımı, ırk ve cinsiyet gibi geleneksel tanımları da kapsamaktadır. Ek olarak, engelliler, gay ve lezbiyenler ve diğer geleneksel olmayan kategorileri de içermektedir. Ayrıca, en ilginç kategorilerden biri de, çalışanlar tarafından kullanılmakta olan “düşünce farklılıklarıdır.(...)”		x	
Thomas,Jr., (2005)	Farklılıklar, (insanlar arasındaki) unsurların özel karışımındaki farklar ve benzerliklerdir. Bu sadece basit olarak karakteristik özellikleri içermez, farklılıklar aynı zamanda dinamik ve etkileşimlidir. Sadece dış görünüme göre tahmin edilemez.			x
VanKnippenberg,D.,Schipper,M.C. (2007)	Farklılıklar, grup üyeleri arasında var olan öznel ya da nesnel farklılıkları yansıtan sosyal gruplaşma özellikleridir.			x

Tablo 1: Farklılık Tanımları Tipolojisi

Kaynak: Michalle E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, Second Edition, USA: Sage Publication, 2011, ss. 136-144’den özetlenerek düzenlenmiştir.

Tabloda yer alan ayrımlardan, dar tanım, cinsiyet, ırk ya da etnik farklılıklar, geniş tanım medeni durum ve eğitime kadar çeşitli kategorileri kapsayıcı farklılıkları içeren tanım ve bakış açıları, algılar ve eylemleri de kapsayan içerik temelli tanım olarak ifade edilmektedir. Dar tanımlarda sadece bireylerin birincil ya da görünen farklılıklarına odaklanılırken, geniş tanımlamalarda ikincil, diğer ifadeyle görünmeyen ya da sonradan kazanılan özelliklerin de tanıma dâhil olduğu görülmektedir. İçerik temelli tanım ise, farklılıkların aynı zamanda görünmeyen boyutlarından olan algı, tutum ve davranışları kapsadığı görülmektedir.

- ***Yüzeysel ve derin farklılıklar***

Bir diğer ayrım ise yüzeysel ve derin farklılıklar olarak yapılan ayrımdır. Yüzeysel farklılıklar bir insanın cinsiyet, ırk ve yaş gibi gözlemlenebilen fiziksel özellikleri iken, derin farklılıklar kişilik özellikleri ve bireylerin yaşam süresi içinde zamanla edindiği özelliklerinin bileşimi olarak ortaya çıkan aynı zamanda gözlemlenemeyen farklılıklarına işaret etmektedir ²¹.

- ***Görünen ve görünmeyen farklılıklar***

Literatürde sık karşılaşılan bir başka ayrım ise görünen ve görünmeyen farklılıklar olarak yapılan ayrımdır. Görünen farklılıklar aynı zamanda toplumsal ayrımın başlıca sebeplerinden biri olarak ele alınmaktadır ²².

- ***Gerçek ve algılanan farklılıklar***

Gerçek ya da algılanan farklılıklar, bireylerin gerçekte karşılaştıkları farklılıkları(siyah-beyaz, zayıf-şişman) ya da gerçekte karşılaştıkları bu farklılıkları nasıl algıladıkları ile ilgili yapılan ayrımları işaret etmektedir. Bu tanıma göre, insanlar

²¹ Mustafa Özbilgin, “Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan”, **Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT) Working Paper Series** September 8, 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=924524> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.924524>, Erişim Tarihi: 02.09.2015.

²² Bernardo M. Ferdman, Lilach Sagiv, “Diversity in Organizations and Cross-Cultural Work Psychology: What If They Were More Connected?”, **Industrial and Organizational Psychology**, 5, 2012, ss. 323–345.

arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri etkileyen ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ya da zihinsel yeterlilikler, cinsel yönelimler, din, iş ve aile durumu, ağırlık(kg) , fiziksel görünüş gibi farklılıklar gerçek farklılıklardır. Bununla birlikte, diğer kimlik temelli tutumlar ise algılanan farklılıklar olarak ifade edilmektedir²³. Farklılıklarla ilgili ayrımları çeşitlendirmek ve pek çok yazara göre bir farklılık tanımı yapmak mümkündür. İnsanların çeşitliliği kadar farklılıklar için yapılan tanımlar da aynı ölçüde çeşitlendirilebilmektedir. Tanımlar incelendiğinde, farklılıkların zaman içinde toplumlarda ve organizasyonlarda yaşanacak değişimlere paralel olarak yeni anlamlar kazandığı görülmektedir.

B. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Literatürde farklılık boyutlarının gruplandırılmasına ilişkin yaklaşımların, farklılıkları değerlendirme yolları ve bunların varyasyonları şeklinde ayrıldığı görülmektedir. Bu kapsamda literatürde genel olarak farklılık boyutları özellik yaklaşımı, faktör yaklaşımı ve oranlar yaklaşımı olarak üç kategoride ele alınmaktadır .

Bunlardan özellik yaklaşımına göre farklılıklar, kişilerin sahip olduğu özellikler ve örgütlerin sahip olduğu özelliklere göre işgücü farklılığı, davranışsal farklılıklar ve yapısal farklılıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre kişilerin sahip olduğu özelliklere göre farklılıklar demografik gruplar, korunan gruplar ve güç grupları olarak da sınıflandırılmaktadır. Faktör yaklaşımında ise farklılık boyutları; iki faktörlü ve çok faktörlü olarak ele alınmaktadır. Faktör yaklaşımına alternatif bir yaklaşım olduğu ifade edilen oranlar yaklaşımında ise, grup içindeki azınlık çoğunluk oranına bakılmaktadır.

Farklılıkların boyutlarını farklı değerlendirmelere göre sınıflandıran yaklaşımlar Tablo 2’de verilmektedir.

²³ Marti F. Dobbs, “Managing Diversity: Lessons from the Private Sector”, **Public Personnel Management**, 25, 1996, s. 351.

Farklılık Boyutlarına İlişkin Yaklaşımlar		
Özellik Yaklaşımı	Faktör Yaklaşımı	Oranlar Yaklaşımı
Kişilerin sahip olduğu özellikler ve örgütlerin sahip olduğu özelliklere göre farklılıklar a) İşgücü Farklılığı b) Davranışsal Farklılıklar c) Yapısal Farklılıklar	İki Faktörlü Farklılık Boyutları a) Birincil ve İkincil Farklılıklar b) Görünen ve Görünmeyen Farklılıklar c) Yüzeysel ve Derin Yüzeydeki Farklılıklar d) Yüksek Düzeyde İşle İlgili ve İşle İlgisi Olmayan farklılıklar	a) Tek tip grup b) Çarpık/yatık gruplar c) Meyilli gruplar d) Dengeli gruplar
Kişilerin Sahip Olduğu Özelliklere Göre Farklılıklar a) Demografik Gruplar b) Korunan Gruplar c) Güç Grupları	Çok Faktörlü Farklılık Boyutları a) Sosyal Kategori Farklılıkları b) Bilgisel Farklılıklar c) Değer Farklılıkları d) Katılımsal Farklılıklar e) Coğrafi Farklılıklar f) Birikimli Farklılıklar	

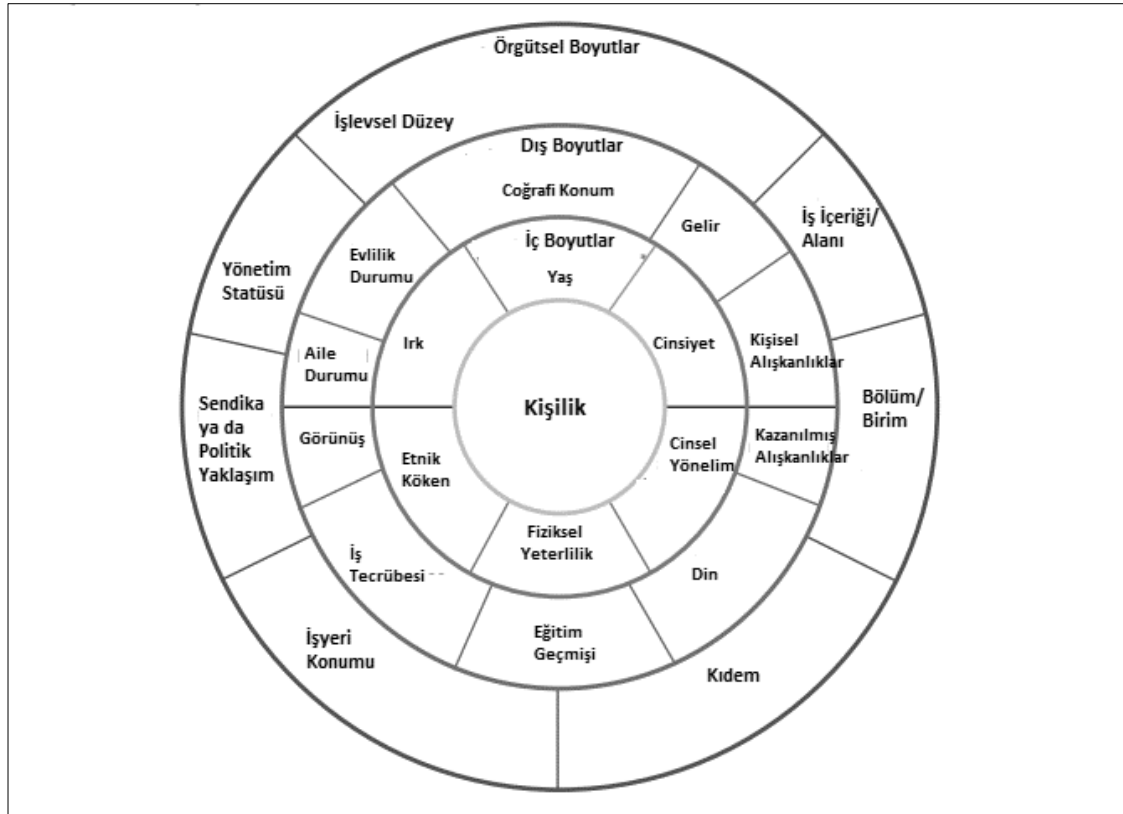
Tablo 2: Farklılık Boyutlarına İlişkin Yaklaşımlar

Kaynak: Olca Sürgevil, **Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınevi, 2010,s.10-20 ve Ayşen T. Eğinli, **Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010, ss. 105-113'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

C. FARKLILIK BOYUTLARI

İnsanlar arasında doğuştan ya da sonradan kazanılan farklılıkların pek çok araştırmacı tarafından sınıflandırıldığı görülmektedir. Farklılıklara yönelik yapılan bu sınıflandırmaların yakın zamana kadar pek çok çalışmada tekil boyutuna (yaş, cinsiyet, ırk) odaklanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, günümüz dünyasında değişen koşullara göre, küreselleşen yenedünyada sınırlar ortadan kalkmaktadır. Diğer yandan organizasyonlar da geçmişe oranla çok daha fazla çeşitlilik göstermektedir. Bu durum, farklılık boyutlarında yeni yaklaşımların varlığını mümkün kılmaktadır.

Farklılıkların boyutlarıyla ilgili yapılan ayrımlarda değişik isimlerle farklılıkların türüne göre ayırım yapıldığı görülmektedir. Bu boyutlarda esas alınan özellikler, yapılan ayrıma göre değişiklik göstermektedir. En sık yapılan ayrımda, farklılıkların görünen ve görünmeyen boyutlarına odaklanıldığı görülmektedir. Bu ayrımda, bireylerin diğer bireyler tarafından gözlemlenebilen ya da gözlemlenemeyen farklılıkları değerlendirilmektedir. Farklılıkların birincil ve ikincil boyutları olarak yapılan ayrımda ise, bireyleri diğer bireylerden ayıran temel farklılıklar bir ayırım oluşturmaktadır. Bir başka ayırım olarak örgütsel düzeyde farklılıklarda, örgüt yaşamı içinde gelişen özelliklerin dikkate alındığı görülmektedir. Şekil 1’de literatürde çok sayıda araştırmacı tarafından benimsenmiş olan, içten dışa dört katmanlı farklılık yönetimi modelinin yeni gelişmelere çerçevesinde farklı araştırmacılar tarafından yorumlanmış şekli yer almaktadır.



Şekil 1 : Farklılıkların Dört Katmanı

Kaynak: Lee Gardenswartz, Jorge Cherbosque, Anita Rowe, “Emotional Intelligence and diversity: A model for differences in the workplace”, **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, Volume:1, Issue:1, 2010, s.77.

Farklılıkların katmanlar olarak ifade edildiği yaklaşıma göre, kişilikten başlayarak her bir katman farklı özellikleri ifade etmektedir. Buna göre, kişiliğin etrafında var olduğu düşünülen farklılıkların sonradan edinilen farklılıklar olduğu görülmektedir.

Kişilik, doğuştan kazanılan farklılıklar, istisnaları bulunmakla birlikte değiştirilemeyen farklılıklar olarak merkezde yer almaktadır.

İç boyutlar, cinsiyet gibi bazı doğuştan özellikleri ile yaşam deneyimi ve toplumsal deneyimleri sonucu oluşan ikinci temel farklılıklar olarak ele alınmaktadır.

Dış Boyutlar, tamamının sonradan kazanılan ancak ikinci derecede ve değiştirilebilen özellikler olduğu görülmektedir.

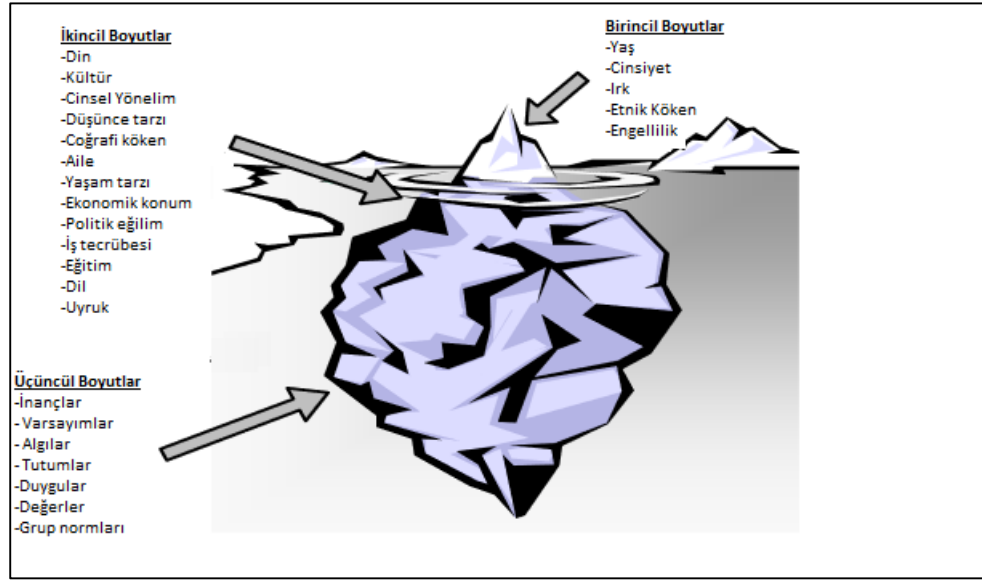
Örgütsel boyutlar, örgütsel yaşam içinde kazanılan deneyimler sonucu oluşan özellikler olduğu görülmektedir.

Birincil ve ikincil boyutlar olarak yapılan tanımlamaya göre; birincil boyut, kimliklerimize birincil derecede etki eden cinsiyet, etnik köken, ırk, cinsel yönelim, yaş, fiziksel ve zihinsel yetenekler ve bunlardan gelen özellikler olarak ifade edilmektedir. Farklılıkların ikincil boyutu daha az görünür olmakla birlikte, bireysel kimliklerimize daha değişken etkileri bulunan ve birincil boyuta daha fazla zenginlik katan eğitim, coğrafi konum, anadil, din, iş deneyimi ve çalışma tarzı, örgütsel rolü ve konumu, gelir ve iletişim tarzı gibi özelliklerdir ²⁴.

Birincil boyutlara daha sonra kültür, sosyal statü ve dil eklenmiştir. İkincil boyutlara ise değişik çalışmalarda sağlık inanışları, eğlenme ve dinlenme tutumlarının eklendiği görülmektedir. Bireylerin yaşadıkları tarihsel deneyimleri kapsayan özelliklerin ise üçüncü bir boyut olarak ele alındığı görülmektedir ²⁵.

²⁴ Victor de la Paz Richarte Martinez, “Diversity and people with disabilities: perceptions in a Brazilian company in 2007 and 2012”, **Paper presented in EDI Conference - 7th Equality, Diversity and Inclusion International**, 2014, s.2.

²⁵ Rasoava Rijamampianina, Teresa Carmichael, “A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity”, **Problems and Perspectives in Management**, Issue:1, 2005, s.104.

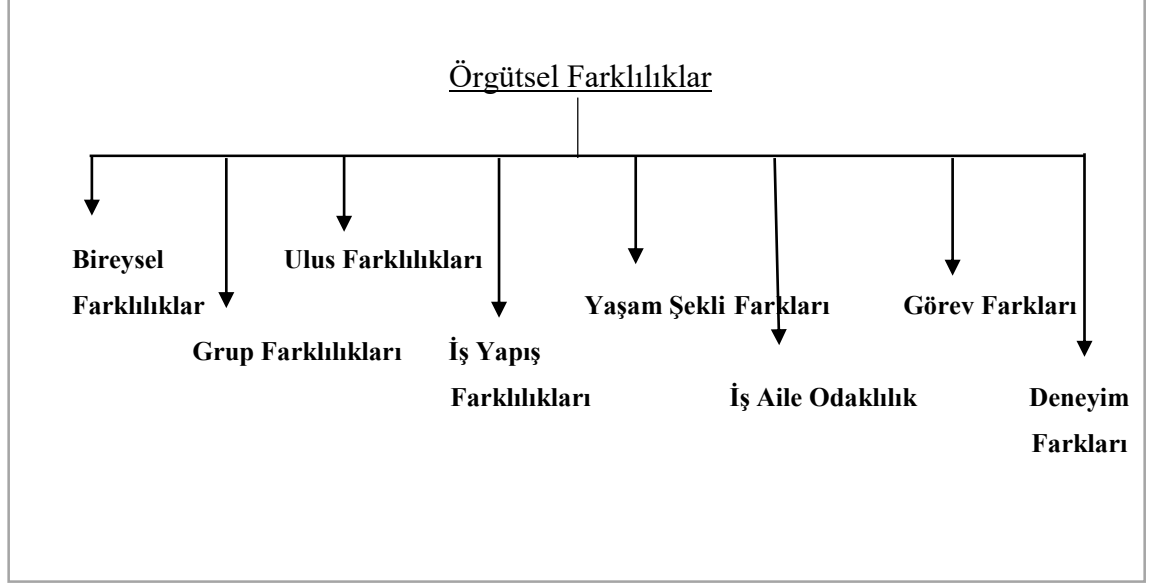


Şekil 2: Farklılıkların Üç Boyutlu Buzdağı Modeli

Kaynak: Rasoava Rijamampianina, Teresa Carmichael, “A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity”, **Problems and Perspectives in Management**, 2005, s.104.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, farklılıklar bir buzdağına benzetilecek olursa, temelde buzdağının üzerinde yer alan farklılıklar, bir diğer ifade ile gözlemlenebilen farklılıklar ve buzdağının altında yer alan farklılıklar diğer tanımı ile görünmeyen ya da gözlemlenemeyen farklılıkların söz konusu olduğu olarak da ayrıştığı dikkat çekmektedir. Yüzeyin altında yer alan, bir diğer deyişle “görünmeyen” özelliklerin farklılıkların özünü oluşturduğu düşüncesi yakın bir zamanda kabul edilmeye başlanmıştır.

Çalışanların var olan özelliklerine örgütsel yaşam içinde edindikleri özellikleri eklendiğinde ortaya çıkan yeni boyut, örgütsel farklılıklar olarak oluşmaktadır.



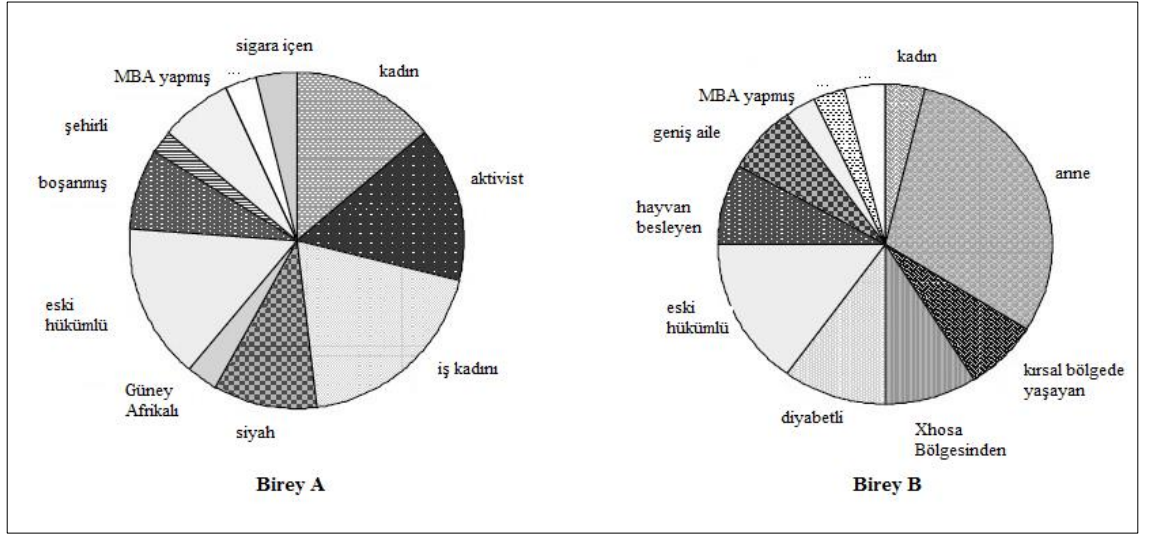
Şekil 3: Örgütsel Düzeyde Farklılık Boyutları

Kaynak: Roosevelt,R Thomas.,**Redefining Diversity: Diversity in the Workplace, Strategic Planning, Organizational Effectiveness**, American Management Association AMACOM Books, New York, 1996, s.5’den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 3’te bireylerin organizasyon temelinde farklılık boyutları ele alınmaktadır. Kişinin görünmeyen ve görünen özelliklerine ek olarak örgüt yönetim konumu ya da işyerinin konumu gibi faktörler devreye girmekte ve örgütsel boyutlar ortaya çıkmaktadır.

Farklılık boyutlarının sonsuz sayıda genişletilebileceği görüşünü benimseyen bir çalışma Kaleydeskop modeli olarak ele alınmaktadır. Bireyin farklılıklarının çok boyutlu bir kaleydoskoba benzetildiği modelde, 38 adet farklılık boyutu listelenmekte ve karakter özelliklerinin sonsuz sayıda genişletilebilir olduğunu ifade edilmektedir²⁶.

²⁶ Barbara Mazur, “Cultural Diversity in Organizational Theory and Practice”, **Journal of Intercultural Management** Vol. 2, No. 2, November 2010, ss.5-15, s.6.



Şekil 4: Farklılık Boyutları Kaleydoskop Modeli

Kaynak: Christoph Maier, “A conceptual framework for leading diversity”, **International Journal Human Resources Development and Management**, 5:4, 2005, s.414.

Şekil 4’te A ve B kişilerine göre bir kaleydoskop modeli yer almaktadır. Modele göre; A kişisine göre kadın olmak önemli bir özellik iken B kişisi bu özelliğini bir ana bileşen olarak belirtmemektedir. A ve B kişileri için “kadın olmak” farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu sebeple, her iki şekilde A ve B kişilerinin “kadın olma” özellikleri kendi ifadelerine göre farklı oranlarla belirtilmiştir. Her iki birey de Güney Afrika’da ırkçılığa karşı aktif siyaset yaptıkları için mahkûm olmuştur. A ve B kişilerinin bu deneyimleri birbirine benzer şekildedir ve kişilikleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Siyah olmak A kişinin kaleydoskopunda önemli bir özellik olarak görünmektedir. Yine A kişisi için Güney Afrikalı olmak tanımlanabilir fakat belirgin olmayan bir özelliktir. Buna karşılık, B kişinin kaleydoskopunda bu boyutlar yer almamaktadır. Aynı zamanda, B kişinin Xhosa kültürüne ait olması gibi, üzerinde güçlü etkisi bulunduğu görülen farklı boyutları söz konusu olmaktadır. A kişinin boşanmış olması kendisini ifade eden bir boyut iken, B kişisinde bu boyut yer almamaktadır. Buna karşılık, B kişinin hayvan dostu olması, A kişinin boşanmış olması ile benzer oranda etkisi bulunmaktadır. A ve B kişileri için verilmekte olan örnek, tüm bireyler için uygulanabileceği gibi, kişilere ait

kaleydoskoplardaki boyutlar kişilerin farklılık boyutları oranında çeşitlendirilebilmektedir.

Farklılıklarla ilgili tanımlamaların tümüne bakıldığında, değerlendirmelerin merkezinde “kişilik” boyutunun olduğu görülmektedir. Bu sebeple, kişilik faktörü farklılıkların görünmeyen boyutlarında açıklanmaktadır. Farklılıklara ilişkin boyutsal ayrımlar, en yaygın kullanımı ile görünen ve görünmeyen boyutlar temelinde açıklanmaktadır.

1. Farklılıkların Görünen Boyutları

Birincil farklılıklar olarak da ifade edilmekte olan, bireylerin yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, zihinsel ve fiziksel yeterlilikler, cinsel yönelim özelliklerindeki farklılıklar ifade edilmektedir. Bu farklılıklar temel farklılıklar biçiminde de adlandırılmaktadır. Birincil farklılıkların bir bölümü kişinin doğumu ile kazandığı değiştirmesi mümkün olmayan özellikler taşıdığı için kalıtsal farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk vb.) adı da verilmektedir. Birincil düzeyde farklılıklar, genel olarak kişinin diğerleri tarafından “farklı” olarak tanımlanmasında en çok dikkat çeken özellikleridir. Gözle görülmekte olan birincil farklılıklar, kişiler daha iletişim kurmadan dikkat çeken ve önyargılı davranışlarla karşılaşmalarına neden olan özellikleri kapsamaktadır.

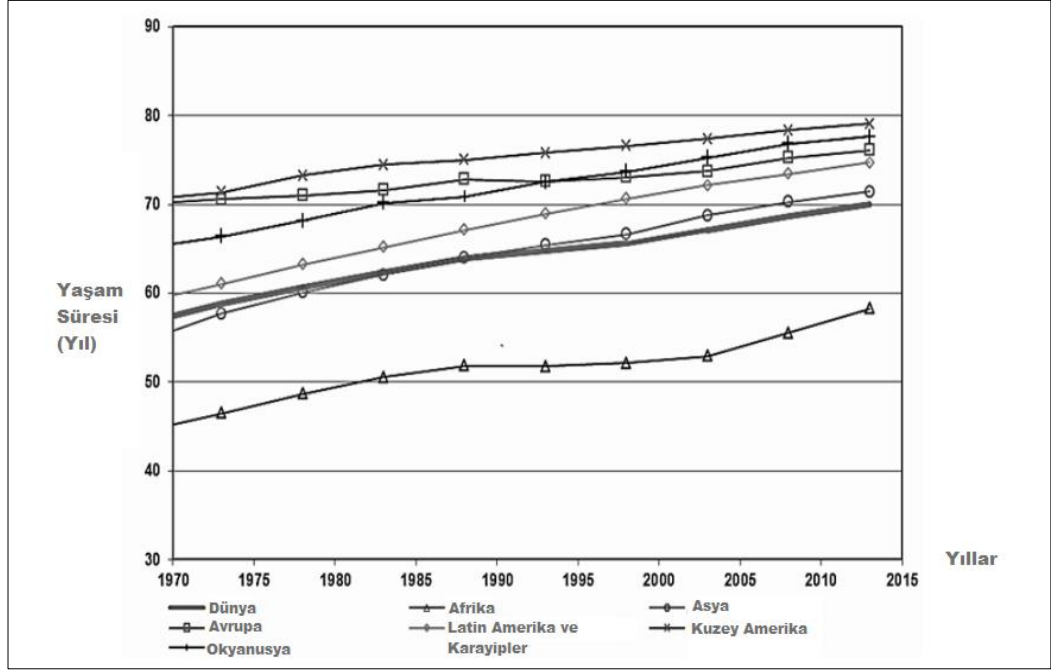
Görünen farklılıklar içinde ele alınan cinsel yönelim/tercih, bireylere bu konuda birtakım yasal hakların tanınması ile daha kolay ifade edilmeye başladığı görülmektedir. Cinsel yönelim değiştirilmesi mümkün bir özellik olarak da değerlendirilmektedir.

a. Yaş

Yaş, kişilerin yaşam döngüsünün farklı dönemlerini ifade etmektedir. Bu durum, yaşam süreci içinde beklenti ve ihtiyaçların da zamanla değişmesini getirmektedir. Yaş, insanların yaşam döngüsü içinde nerede olduklarının farkında olmaları açısından önemli bir faktördür. Günümüzde yaş farklılıklarının, teknolojik gelişmeler ve yeniliklere daha açık olan genç çalışanların tercih edilmeye başlanması ile arttığı ifade edilmektedir ²⁷.

²⁷ Ayşen T. Eğinli, **a.g.e.** , s.287

Bununla birlikte, özellikle gelişmiş ülkelerde yaşam sürelerinin artmasına bağlı olarak yaşanan demografik değişimler, yaşlı insan sayısındaki artış ve buna bağlı yaşam beklentilerinin artması, ulusal işgücünde farklılıkları artırmaktadır. Ayrıca, gelişmiş ülkelerde ileri yaşlarda erken emekliliğe olan eğilim artmakta ve ekonomik aktiviteler azalmaktadır. Bu ülkelerde aynı zamanda emeklilik aylıkları ülke ekonomisinde önemli bir gider olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 5: Yıllara Göre Ortalama Yaşam Süreleri

Kaynak: Birleşmiş Milletler Dünya Nüfusu Durum Raporu 2014, <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/Concise%20Report%20on%20the%20World%20Population%20Situation%202014/en.pdf> , Erişim: 22.05.2015

Şekil 5'te verilmekte olan Birleşmiş Milletler verilerine göre, Dünya genelindeki ortalama yaşam süresinin, 1970'li yıllarda 58 yaştan 2010 sonrasında ortalama 70 yıla yükseldiği görülmektedir. Dünya nüfusunun da artışına paralel olarak daha fazla sayıda insanın yaşamını sürdürmek için ileri yaşlarda çalışma yaşamında kalması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaşam koşullarının sürekliliği açısından yaşlı kişiler daha fazla süre çalışma yaşamında kalmaktadır. Buna karşılık, gelişmekte olan ülkelerde, hane halkı gelir düzeylerinin düşük olması gibi sosyoekonomik zorunluluklar sebebiyle daha fazla sayıda yaşlı kişi iş yaşamında kalmaktadır. Yaş konusunda 1960'lı

yılların sonlarında yapılan araştırmalarda sadece yaşlı çalışanlara karşı ayrımcılık yapıldığı vurgulansa da, günümüzde yapılan çalışmalarda yaş temelli ayrımcılık daha geniş olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalarda hem genç ve hem de yaşlı çalışanların yaşa bağlı ayrımcılıkla karşı karşıya kaldıkları ortaya konmaktadır ²⁸.

aa. Kuşak farklılıkları

Yaş ile ilgili olarak farklılıklara temel oluşturan ve bireyler arasındaki ayrımı belirginleştiren bir diğer konu, bireylerin yaş dönemleri arasındaki farkları işaret eden kuşak farklarıdır. Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş ve aynı dönemin koşullarını yaşamış olan bireyleri ifade eden kuşakların(generations), literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte, genel olarak Sessiz Kuşak (1925-1945), Baby Boomers (1946-1964), X (1965-1979), Y (1980-1999) ve Z (2000 ve sonrası) kuşağı şeklinde kategorize edildiği görülmektedir ²⁹. Her kuşak, farklı dönemlerde yetişen ve kendilerini diğer tüm bireylerden ayırtan kendi değerler sisteminin temsilcileri olarak görülmektedir. Bu değerler aile, eş, medya, ekonomik olaylar, sosyal olaylar ve popüler kültür gibi çeşitli etkenlerle oluşmaktadır. Bu etkenler en çok çocukluk ve ergenlik çağında güçlenmekte ve bireyin değerler sistemine etki etmektedir³⁰.

²⁸ Florian Kunze, Stephan Boehm, Heike Bruch, “Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers’ Negative Age Stereotypes”, **Journal of Management Studies**, 50:3, 2013, s. 416.

²⁹ Pelin Baytekin, Gizem Ergülşen, Ayşe Narin, “**Farklı Kuşakların Yeni Medya Okuryazarlık Düzeylerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma**” Yeni Medya Çalışmaları İkinci Ulusal Kongre Bildiriler, Şubat 2015, İstanbul

³⁰ Jean M. Twenge, Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman and Charles E. Lance, “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values”, **Journal of Management**, 36:5, 2010, s.1120.

	Sessiz Kuşak (Silent Generation) (1925-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	X Kuşağı (Gen X) (1965-1979)	Y Kuşağı (Gen Y) (1980-1999)	Z Kuşağı (2000 ve sonrası doğanlar)
Kuşağa Ait Başlıca Tanımlamalar	Sessiz Kuşak Gelenekselciler -izm Kuşağı	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Milenyum Kuşağı Dijital Kuşak Bir Sonrakiler(Nexters)	Dijital yerliler Yeni sessiz kuşak Ağ kuşağı (Net Generation) Kristal Nesil
Başlıca Olayla	• Dünya ekonomik krizi • 2. Dünya Savaşı • Renkli TV icadı • Kore Savaşı • Radyonun altın çağı	• İlk Nükleer Santral • Martin L.King Suikasti • Kennedy Suikasti • Kadın Hareketleri	• Kadın Hareketleri • Küresel Kriz • AIDS • Münih Olimpiyatları • Petrol Krizleri • Ekonomik Krizler	• Teknolojik Gelişmeler • İnternet yükselişi • Soğuk Savaş • Berlin Duvarı'nın yıkılışı • Occupy Wall Street	• Küresel düşünme • Denge • Teknolojik okuryazarlık • Eğlence • Farklılıklar • Kayıt dışılık • Özgüven
Temel Değerler	• Kendini adama • Doğrudan iletişim • Yoğun çalışma • Uyum • Kurallara bağlı • Otoriteye saygı • Sabır • Görevden önce keyif • Kurallara bağlılık • Onur	• İyimserlik • Ekip yönelimi • Kişisel haz • Sağlık ve sağlıklı yaşam • Kişisel gelişim • Gençlik • İş • Katılım	• Küresel düşünme • Denge • Teknolojik okuryazarlık • Eğlence • Farklılıklar • Kayıt dışılık • Özgüven • Pragmatizm	• İyimserlik • Sorumlu şehirlilik • Güven • Başarı • Sosyalite • Çeşitlilik	• Farklılıklar • Güven • Sosyalite • Ahlak • Kolektif eylem • Kahramanlık ruhu • Katılım
Çalışan Özellikleri	•Kararlı, sabırlı, detaycı ve çalışkan • Belirsizlik ve değişim durumlarında zayıf • Çatışmadan çekinen • Karara katılmama durumunda sessiz kalma	• Hizmet odaklı, çalışma istekli, iyi takım oyuncusu, takdir bekleyen • Geri bildirim karşs tepkili, benmerkezci • Farklılıklara karşı yargılı, çatışmadan yaşsıtlarına karşı durmaktan hoşlanmayan	• Rekabetçi, • Adaptasyon, teknolojik beceri, bağımsızlık, yaratıcılık • Şüpheli, sabırsız, yetkiye karşı güvensiz, liderlikten fazla etkilenmeyen	• Akıllı,özgürlüklerine düşkün bireyler • Aynı anda çok işi yapabilme • Sürekli geri bildirim talebi • Yönlendirme ihtiyacı • Aile odaklı	• Aynı anda birden çok iş yapabilme (multitask), teknolojik yaratıcılık, aynı anda birden çok işte çalışma(paralel kariyer) • Esneklik talebi

Tablo 3: İş Yaşamında Farklı Kuşaklar

Kaynak: Ron Zemke, Claire Raines and Bob Filipeczak, **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**, American Management Association, , USA,2000, ss.11-153'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3’te Sessiz Kuşak ve Z kuşağına kadar olan yaş dönemlerinin iş yaşamını etkileyen olaylar ve kuşak özellikleri bir arada gösterilmektedir. Tabloda, Z kuşağı henüz işgücüne dâhil olmamakla birlikte, bu kuşağı ilişkin belli alışkanlık, davranış ve tutumlar temelinde ileriye dönük değerlendirmeler yer almaktadır.

Kuşaklar arasındaki farklılıklar, bireyler arasındaki ilişkilerden toplumsal yaşama ve iş yaşamına kadar tüm alanlarına etki etmektedir. Kuşaklar içinde iş yaşamında halen etkin olarak katılım gösteren ve yakın bir zaman içinde iş yaşamına katılacak olanlar üzerine çalışmalar yapılmaya devam etmektedir. Bu açıklama doğrultusunda, beş yıl içinde iş yaşamına dâhil olmaya başlayacak olan Yeni Sessiz Kuşak Z kuşağı ile aynı süre içinde büyük çoğunluğu iş yaşamındaki faaliyetleri sona erecek olan Sessiz Kuşak’a kadar olan kuşak açıklamaları aşağıda yer almaktadır:

- ***Sessiz Kuşak***

Yaklaşık olarak 1925-1945 yılları arasında doğan bireyleri ifade etmektedir. Sessiz kuşak bireyleri bazı kaynaklarda “gelenekselciler-traditionalists” olarak da adlandırılmaktadır. Günümüz iş yaşamında sayıları az olmakla birlikte, hala varlıklarını hissettiren sessiz kuşak bireyleri, günümüz iş yaşamını şekillendiren bireyler olarak görülmektedir. Büyük bunalım ve 2. Dünya Savaşı gibi sebeplerle dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık ve açlık, işsizlik, tasarruf etme gibi yaşam koşullarına maruz kalan bu kuşak üyeleri, çağın en yaşlı üyeleri olarak tanımlanmaktadır ³¹. Sessiz kuşak üyelerinin büyük bir kısmı günümüz iş yaşamında yer almamaktadır. Bununla birlikte bir bölümü kendi alanlarında “fikir danışılan” ve yönetsel destek alınan konumda bulunmaktadır. Otoriteye sadık olan sessiz kuşak temsilcileri, uzun süre aynı işte kalmakta ve o işte ömür boyu çalışmayı tercih etmektedir. Disiplinli, faydacı ve istikrar arayışında olan sessiz kuşak, güven duygusunu önemsemektedir. Sessiz kuşak üyelerinin Türkiye’deki temsilcileri, Türkiye Cumhuriyeti’nin de ilk yıllarını görmüş kuşak olduğu ifade edilmektedir ³². Sessiz kuşak üyelerinin özellikleri günümüzde bazı kaynaklar

³¹ Xinran Y. Lehto, SooCheong Jang, Francis T. Achana and Joseph T. O’Leary, “Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation”, **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 14 No. 3, 2008, s.239.

³² Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur, Nisa Ekşili, “**Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı:19, 2014, s.171.

tarafından, Z kuşağı olarak tanımlanan en yeni kuşak üyelerine de atfedildiği görülmektedir.

- **Baby Boomers:**

1946-1964 yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır. II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasındaki nüfus patlaması yıllarında doğan nesiller bu kuşağı ifade etmektedir. Bireysel kuşak olarak da bilinen Baby Boomers kuşağı, dünyanın insan hakları hareketlerini ve kitle iletişim araçlarından radyonun yükselme dönemini yaşayan kuşaktır. Türkiye'de ise dünyadaki gelişmelere ek olarak, ihtilal ve çok partili dönem sancılarının yaşandığı yıllarda doğan kuşak bireyleri olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu kuşak bireylerinin sadakat duyguları yüksek ve bir yerde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

- **X Kuşağı:**

Yaklaşık olarak 1965 ile 1979 yılları arasında doğan X kuşağı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsız olarak tanımlanmaktadır. Kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlaması bu kuşağa ait döneme karşılık gelmektedir. Bu teknolojik gelişmelere bağlı olarak X kuşağının oluşturduğu teknoloji tabanlı alışkanlıkların bireylerin yaşam tarzlarında önemli değişimlere yol açtığı görülmektedir.

ERC 2011 Raporu'nda bu kuşak çalışanlarının esnek, kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen bir yapıya sahip oldukları ve daha az hiyerarşik yapıları tercih ettikleri belirtilmektedir. Rapora göre X kuşağında erkekler kadar kadınlar da iş yaşamında aktif olmaya başlamıştır³³.

- **Y Kuşağı:**

Genel olarak, 1980 ile 2000 yılları arasında doğan bireyleri tanımlayan Y kuşağı, Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation

³³ Ethics Resource Center, “**Generational Differences in Workplace Ethics**”, USA, 2013, www.ethics.org, Erişim tarihi: 22.06.2015.

(Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadır.

Bu kuşak bireylerinin büyük çoğunluğu çok küçük yaşlarda bilgisayarla tanışmıştır. Y kuşağı aynı zamanda dijital medya ile büyüyen ilk kuşak olarak ifade edilmektedir ³⁴. Y kuşağı bireyleri günlerinin büyük kısmını medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmektedir. Bu kuşak ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu kuşak bireylerinin küresel koşullar içinde yetişen, aile ve arkadaş odaklı, daha çok çeşitli ortamlarda büyüyen ve yaşayan, bilgi ve eğlenceye kolaylıkla ulaşan ve yaşanan küresel sorunlara rağmen iyimser bireyler oldukları ifade edilmektedir ³⁵.

Günümüz işgücünün en etkin ve belirleyici bölümünü oluşturan Y kuşak temsilcileri, teknolojinin ortaya çıkardığı belli tutumları iş ve gündelik yaşamlarına taşımaktadır. Örnek olarak X kuşağı bireyleri için normal dışı olarak karşılanan anne babanın iş yerine davet edilmesi, Y kuşağında normal olarak karşılanmaktadır. Y kuşağı bireylerinin kendilerinden önceki kuşaklara göre anne babaları ve yakın çevreleri tarafından en fazla kontrol edilen kuşak olması, bu durumun belirleyici bir sebebini oluşturmaktadır. Yoğun ebeveyn kontrolü sağlayan “helikopter anne babalar” tarafından yetiştirilmiş olan Y kuşağı bireyleri, bu sebeple ilgi odağı olmaya alışık bir nesil olarak ortaya çıkmaktadır. Milenyum temsilcileri için anne babalar aynı zamanda danışman, yardımcı ve destekçi olarak görülmektedir.

Türkiye’de Y kuşağı bireylerinin, küreselleşme ve medyanın yoğun etkileri ile dünya genelindeki kuşakdaşları ile benzer özellikler taşıdıkları ifade edilmektedir³⁶. Bir diğer ifadeyle Türkiye’deki Y kuşağı üyeleri, teknolojiyle barışık, kolay uyum sağlayan, iyi eğitilmiş bireylerden oluşmaktadır.

³⁴ Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur, Nisa Ekşili, **a.g.e.**, s.173.

³⁵ Ron Zemke, Claire Raines and Bob Filipeczak, **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**, Washington, American Management Association AMACOM Books, 2013, s.120-138.

³⁶ Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur, Nisa Ekşili, **a.g.e.**, s.174.

Türkiye İstatistik Kurumu 2013 verilerine göre, 76.481.487 kişi olarak kayıtlara geçen Türkiye nüfusunun yaklaşık %35.16'i Y kuşağı üyesi olduğu belirtilmektedir ³⁷.

- **Z Kuşağı:**

2000 ve sonrası doğan bireylerin oluşturduğu Z kuşağı üyeleri, dijital yerliler (digital natives) ya da internet kuşağı(Net Generation) gibi tanımlanmalarla da ifade edilmektedir ³⁸.

Z kuşağının ilk üyeleri, yaklaşık olarak 2020 yılında çalışma hayatı içinde aktif olarak yer almaya başlayacaktır. Henüz çocukluk döneminde ve büyük çoğunluğu eğitim çağında olmalarına rağmen, içine doğdukları çağın etkilerini önemli ölçüde bulundukları döneme yansıtacak bireylerdir. İlk üyeleri 2000 yılında doğan Z kuşağı üyeleri, yeni teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, iletişim ve ulaşım kolaylıkları sebebiyle sürekli bir arada bulunabilmektedir. Toplumsal yaşama ve iş yaşamına henüz katılmamış olmaları sebebiyle Z kuşağı bireyleri üzerine yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Z kuşağının ilk dönem temsilcilerinin ortalama olarak 2020 yılında iş yaşamına girmeleri mümkün görünmektedir. Bu doğrultuda, yakın gelecekte iş yaşamına girecek bu neslin üyeleri, ayrımcılık karşıtı yasaların geçerli olduğu ve artan bir küreselleşme ortamı içinde yetişen, çevrimiçi oyunlarda kolaylıkla pek çok farklı karaktere bürünebilen, dünyanın diğer ucundaki yaşlılarına bir tıkla kolayca ulaşabilen bir dönemde yetişmektedir. Dolayısıyla bu koşullar, daha kapsayıcı bir zihniyet ve daha küresel bir bakışa sahip bir yaklaşımla Z kuşağı bireylerinin, farklılıklar konusunda tüm dünyada olumlu bir etki yaratabilecek bir potansiyele sahip olmalarını mümkün kılmaktadır.

Z kuşağı üyeleri, 2013 Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, Türkiye nüfusunun yaklaşık %23'ünü oluşturmaktadır ³⁹.

³⁷ Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Yaş ve Cinsiyete Göre Nüfus 2013-2075, İstatistik Tablolar ve Dinamik Sorgulama, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1027, Erişim tarihi: 22.05.2015.

³⁸ Marc Prensky "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", **On the Horizon**, Vol. 9 Iss 5, 2001, ss. 1-6.

³⁹ Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Yaş ve Cinsiyete Göre Nüfus 2013-2075, İstatistik Tablolar ve Dinamik Sorgulama, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1027, Erişim tarihi: 22.05.2015.

Kuşaklar arasında teknolojik farklar kadar psikolojik farkların oluşması, bu farkların sosyal yaşam kadar örgütsel davranış üzerinde de önemli bir etki yaratması sonucunu getirmektedir⁴⁰. Bu yaklaşımdan hareketle, genç kuşak çalışanlarının diğer kuşak çalışanlar arasındaki farklılıkları anlayabilen, belli durumlarda bu farklılıkları anlayışla karşılayan ve yapıcı yaklaşımlar üretebilen örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin uzun vadede başarılı olması mümkün görünmektedir.

b. Cinsiyet

Cinsiyet, farklılıklar konusunda gerek toplumsal düzeyde gerekse organizasyon açısından bakıldığında önemli bir yere sahiptir. Kadınların iş yaşamına girmesiyle birlikte cinsiyet faktörünün önem kazandığı görülmektedir. Toplumda kadın ve erkek bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını ifade eden cinsiyet rolleri, bazı meslekler ya da görevlerin kadın ya da erkek işi olarak ayrılmasına neden olmaktadır. Toplumsal yaşam içinde cinsiyet farklılıkları temelinde, bireylerin açıkça görülen sosyal pozisyonları veya kişisel kategorileri bulunmaktadır. Bu durumda cinsiyet farklılıkları, hem birbirleri üzerinde hâkimiyet kurma hem de bu hâkimiyet kurma çabasıyla baş çıkma yöntemleri açısından bireyleri birbirinden ayırtmaktadır .

Kadınların içinde yaşadıkları topluluklarda farklı algılanarak belli toplumsal haklardan uzak tutulmaları, belli kültürel değerler ve gelenekler çerçevesinde oluşan değer yargılarına bağlanmaktadır. Kadınları grup dışında bırakan ve baskı altında tutan bu değer yargıları genel olarak cinsiyet rolleri ve cinsiyet rollerinden kaynaklanan algılamalara bağlanmaktadır ⁴¹ .

Kadın ve erkek arasında oluşan farklılıkların, yönetim alanında geçerliliğini koruduğuna ilişkin önemli bir gösterge olarak, 1967 yapılan yönetici tanımının günümüzde de geçerliliğini koruduğunu ortaya koymakta olan Power, Butterfield ve Parent tarafından 2002 yılında yapılmış olan araştırma gösterilmektedir ⁴²:

⁴⁰ Lucy Cennamo, Dianne Gardner, “Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No. 8, 2008, ss. 891-906.

⁴¹ Adem Korkmaz, Nezihe Uçar Tüfekçi, “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, Isparta, 2007, s.43-44.

⁴² Ülkü U.Soydaş, Aydan Uzunçarşılı, “Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak”, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (Ed. Beliz Dereli)** , İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s.70,

Tanımda yönetici, erkek özellikleri gösteren biri olarak ifade edilmekte ve iyi bir yöneticiye erkek özellikleri atfedilmektedir. İyi bir yöneticinin genellikle kadınlara atfedilen yumuşak, kırılgan, bağımlı ya da kadınsı sezgileri olan biri olmaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Tanıma göre kadınlara özgü davranış ve durumlar, verimli bir çalışma ortamı için önemli bir bariyer olarak görülmektedir⁴³.

	2000		2011	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Dünya Geneli	52.0	78.6	51.1	77.1
Avrupa Birliği ve Gelişmiş Ekonomiler	51.8	70.2	53.1	67.9
Orta ve Orta Doğu Avrupa(AB dışında)	49.4	69.4	49.9	70.3
Doğu Asya	69.7	82.1	66.7	79.6
Güney Doğu Asya ve Pasifik	58.5	82.8	58.7	81.8
Güney Asya	35.0	83.3	31.8	81.3
Latin Amerika ve Karayipler	48.1	80.7	53.5	79.7
Orta Doğu	16.3	74.0	18.4	74.0
Kuzey Afrika	22.1	74.9	24.2	74.1
Orta ve Güney Afrika	62.7	77.0	64.5	76.2

Tablo 4: Dünya Geneline Kadın ve Erkek İşgücü Katılım Oranları Karşılaştırması

Kaynak: Mor Barak(2011), **Managing Diversity. Toward a Global Inclusive Workplace**, Women's and Men's Economic Activity Rates, ss. 99'dan ve Dünya Çalışma Örgütü(ILO), www.ilo.org http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/employment/doc/get2012_763.pdf
Erişim tarihi: 30.03.2015, güncellenerek oluşturulmuştur.

Tablo 4'de 2010-2011 yılları arasındaki kadın ve erkeklerin çalışma oranları görülmektedir. Değerlendirmeye alınan yıllar içinde, bölgesel olarak bakıldığında Latin Amerika ve Afrika'da işgücüne katılan kadın oranlarında ikişer puan artış görülmekle birlikte Dünya geneline bakıldığında kadın işgücüne katılım oranlarının 0,9 puan gerilemiş olduğu görülmektedir.

⁴³ Fiona Wilson, "Genderquake? Did You Feel the Earth Move?" **Organization**, Volume 6:3, 1999, s.70.

Yine Dünya Çalışma Örgütü(ILO) verilerine göre, kadınlar halen günümüzde işyerinde yaygın ayrımcılık ve eşitsizlik yaşamaya devam etmekte, dünyanın pek çok yerinde değersiz sayılmakta, düşük ücretli işlerde çalışmakta, eğitim, öğretim ve çalışma konusunda kısıtlanmaktadır. Dünya Çalışma Örgütü bulgularına göre, karar verme, alınan kararlara katılma konusunda kısıtlamalarla karşılaşmakta ve tüm bunlara rağmen toplum içinde pek çok sorumluluk kadınlar tarafından taşınmaktadır⁴⁴. Veriler dikkate alındığında, günümüz koşullarında bile kadınların çalışma yaşamına katılması konusunda engeller bulunduğu görülmektedir.

Dünya genelinde kadınların evden çıkıp, çalışma yaşamına girmeleriyle birlikte kendini göstermeye başlayan cinsiyet sorunu, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar içinde “cam tavan sendromu” ve “pozitif ayrımcılık” en yaygın olanlarından olarak iş yaşamında sıkça karşılaşılanlardır. Kadın ve erkeklerin yönetim kademelerindeki konumlarına yönelik olarak, eğitilmiş kadın yöneticilerin kurumları içinde yükselene kadar 8 ila 10 yıl arasında cam tavan etkisini hissettikleri, bununla birlikte kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha hızlı terfi ettikleri ifade edilmektedir⁴⁵.

T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın yayınlamış olduğu “Avrupa Yaşam ve İş Koşullarının İyileştirilmesi Vakfı (EUROFOUND) tarafından 2007 yılında yapılmış olan İkinci Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi sonuçlarına göre; Türkiye’de, Doğu Avrupa ülkeleri ve Avrupa Birliği’ne aday ülkelerde, işgücü piyasasına hiçbir zaman katılmamış ve ev hanımı olarak hayatını devam ettiren kadın sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan raporda, kadın aleyhine yerleşmiş olan cinsiyet önyargılarının henüz aşılamamasının kadınların işgücü piyasasına katılımını engelleyen bir faktör olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir⁴⁶.

⁴⁴ Dünya Çalışma Örgütü, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang-en/index.htm , Erişim tarihi: 30.03.2015.

⁴⁵ Stella M. Nkomo, Taylor Cox, Jr., “Gender Differences in the Upward Mobility of Black Managers: Double Whammy or Double Advantage? “, **Sex Roles**, Vol 21, Nos. 11/12, 1989, s. 828.

⁴⁶ T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, <http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/abk/bultenler/sayi53> , Erişim tarihi: 21.05.2015

c. Irk

En yaygın kullanımıyla insan türü içindeki biyolojik birtakım farklılıkları ifade etmektedir ⁴⁷. Temelde araştırmacılar insan türünü, kendi içinde saç dokusu, cilt rengi, göz rengi ve yüz özelliklerine göre kategorilere ayırmıştır. Bilim adamları tarafından genetik amaçlı çalışmalar için yapılmış olan bu ayırım, zaman içinde insanların kategorize edilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır .

Gözle görünür bir özellik olarak ırk, tıpkı cinsiyette olduğu gibi, sosyal gruplar içinde bireysel ayrıştırmanın başlıca sebeplerinden biridir. Birçok insan hala ırkların, insanlar arasındaki farklılıkları temsil eden biyolojik bir kavram olduğunu düşünmektedir. Ancak, ırklar konusundaki biyolojik temelli bu yaklaşım insan varyasyonlarını tanımlamada yetersiz kalmaktadır⁴⁸ .

Örnek olarak; Asyalı ve Avrupalı gen varyasyonlarının birbirine çok benzediği, diğer yandan Asya ve Avrupa genlerinin aynı zamanda Afrikalılarda da bulunduğu ve genlerinin %99,9'unun birbirinin aynı olduğu Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüsü'nün insan genlerine yönelik yaptığı Human Genome Project projesi ile ortaya konmuştur. Proje, insanların biyolojik olarak farklı olmaktan çok birbirine benzer olduğunu ortaya koymaktadır⁴⁹. Bu çalışmalara rağmen sosyal anlamda ırklar halen çok önemli bir farklılaşma noktası olarak görülmektedir.

Irk ve cinsiyet farklılıklarına yönelik olarak, zaman içinde insanlar üzerinde ırk gibi yüzeysel farklılıkların etkisi azaldıkça, bireylerin tutum ve değerler gibi derin farklılıklara daha fazla dikkat ettiğini, kalıpyargı ve ayrımcılığa yönelik düşüncelerin azaldığı görülmektedir ⁵⁰.

⁴⁷ Hasan Basri Memduhoğlu, **a.g.e.**, s.37.

⁴⁸ James M Jones, John F. Dovidio and Deborah L. Vietze, Psychology of Diversity: Beyond Prejudice and Racism, Wiley & Sons, N.J., 2013, s.12, Retrieved from <http://www.ebrary.com>

⁴⁹ James M Jones, John F. Dovidio and Deborah L. Vietze, **a.g.e.** s.12, Retrieved from <http://www.ebrary.com>

⁵⁰ Robin J. Ely, "A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 6, Special Issue: Diversity and the Workplace, 2004, ss.764-765.

d. Etnik Köken

Etimolojik köken olarak, Yunanca ulus ve kavim karşılığı olarak “ethnikos” teriminden gelmekte etnik terimi genel olarak belli bir ulusu ifade etmek için kullanılmaktadır ⁵¹. Birden çok etmenin bir araya gelerek oluşturduğu ve ay zamanda kültürün önemli bir parçası olarak etnik köken, aynı ülkeden gelen, benzer özellikler ya da öğelerle birbirine bağlanmış bireylerin oluşturduğu toplulukları ifade etmektedir. Belli bir ulusun, aynı kültürel değerler ve kültürün yarattığı geleneklerin bir araya getirdiği ortak özelliklere sahip bireylerini ifade etmekte olan etnik köken, kişilerin doğduğu ülke içinde aynı ırktan olan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır ⁵².

Diğer yandan etnik köken, paylaşılan ortak kültür mirası ve ulusal kökene karşılık gelmektedir. Örneğin “İspanyol/Hispanik”, sıklıkla ırkla ilgili olarak kullanılmasına rağmen, tanım olarak etnik kökeni ifade etmektedir. Aynı şekilde, “Asyalı” teriminin de benzer bir belirsizliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Tıpkı Latinler arasındaki farklarda olduğu gibi, Koreli, Hintli ya da Vietnamlı “Asyalılar” arasında belirgin farklar söz konusu olmaktadır⁵³. Son yıllarda tüm dünyada, göç oranları giderek artmaktadır. Bununla birlikte, özellikle Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve İngiltere gibi yoğun dış göç alan ülkelerde, etnik ve ırksal nüfus üzerine yapılan nüfus araştırmaları ile buna ilişkin gelecek senaryoları, ırksal ve etnik karışımların gün geçtikçe artması sonucunda dünya nüfusunda melez ırk oranının artış göstereceğine işaret etmektedir ⁵⁴.

Bunun yanında, en yüksek göç alan ülke olarak İngiltere’ye yönelik gelecek öngörüsü dikkat çekmektedir. Gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, günümüzdeki göç oranları ve doğurganlık düzeyleri dikkate alındığında, 2070 yılına kadar İngiltere’deki tüm etnik azınlıkların nüfusunun İngiltere’deki “Beyaz İngilizlerin” sayısını aşacağı düşünülmektedir ⁵⁵.

⁵¹ Etimolojik Sözlük, <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/etnik>, Erişim: 28.11.2015

⁵² Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e.**, s.289.

⁵³ Myrtle P.Bell, **Diversity in Organizations**(Second Edition), South-Western, Cengage Learning, 2011, s.9

⁵⁴ Myrtle P.Bell, **a.g.e.**, s.9

⁵⁵ David Coleman, “Immigration, Population and Ethnicity: The UK in International Perspective”, **The Migration Observatory**, University of Oxford, 2013, s.8. <http://migrationobservatory.ox.ac.uk/briefings/immigration-population-and-ethnicity-uk-international-perspective>, Erişim tarihi: 22.05.2015.

Farklılıklar perspektifinden bakıldığında etnik köken, ırk ile birlikte ayrıştırma ve ayrımcılığın, önyargıya dayalı tutumların başlıca kaynağı olarak yerini korumaktadır. Dünya üzerinde azınlıkların oransal artışı ya da ırkların melezleşmesinde olduğu gibi gelecekte nüfus ve işgücünde yaratacağı değişimlerin de göz önüne alınarak, var olan engellerin ve sorunların önüne geçilmesi amacıyla durumun doğru analiz edilmesi önem kazanmaktadır.

e. Fiziksel Yeterlilik ve Engellilik

Engellilik fiziksel anlamda, bireylerin vücut ya da beyinde iyileştirilemeyecek bir hastalık ya da bozulmayı işaret etmektedir. Sosyal anlamda ise fiziksel engelliliğin, bireylerin bu eksiklikleri sebebiyle ortaya çıkan sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasi dezavantajlar olduğu görülmektedir. Dünya nüfusunun yaklaşık olarak %10'unu (600 milyon insanı) meydana getiren engelliler, özellikle eğitim, istihdam, kamu hizmetleri, ulaşım, iletişim, eğlenme, dinlenme olanakları, örgütlenme ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda bir takım ayrımcı ya da dışlayıcı tutum ve davranışlara maruz kalan bir önemli bir 'sosyal kategori' olarak nitelendirilmektedir⁵⁶. Engellilik, yüzeysel farklılıklar olarak tanımlanmakla birlikte, diğer birincil farklılık boyutlarından değişkenliği ile ayrılmaktadır. Bir kişinin engelli olma durumu zaman içinde değişebilir, bir trafik kazası sonucu yaşanan engellilikte olduğu gibi insanlar yaşamlarının farklı zamanlarında engelli olabilir ya da multiple skleroz gibi zaman içinde ilerleyen bir hastalıkla engellilik durumu zamanla değişebilmektedir⁵⁷.

Engellilerde iş yaşamına katılanlar dışındaki grup hakkında yeterli veri elde edilememektedir. İş yaşamına katılmayan bu gruba ulaşma imkânları kısıtlı gerçekleşmektedir. Bu sebeple engellilere yönelik verilen yeterli miktarda olmamaktadır. Oluşturulan veriler ancak iş bağlantılı oluşan engellilik durumları ile ilgili olmaktadır⁵⁸.

⁵⁶ Serhat Özgökçeler ve Yusuf Alper, "Özürlüler Kanunu'nun Sosyal Model Açısından Değerlendirilmesi" **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1 Sayı:1, 2010, s.33-54.

⁵⁷ Ian Cunningham and Philip James, *Managing Diversity and Disability Legislation: Catalysts for Eradicating Discrimination in the Workplace?*, Eds. Mike Noon and Emmanuel Ogbonna, **Equality, Diversity and Disadvantage in Employment**, 2001, ss. 103-117.

⁵⁸ Michalle E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, Second Edition, USA: Sage Publication, 2011, s.103.

Engellilik konusu, Türkiye’de toplumsal olarak hassas ve üzerinde konuşulmayan konular arasında yer almaktadır. Bu hassasiyetler de etkili olmakla birlikte örgütler tarafından yasal bir takım yönergeler sebebiyle engelliler konusunun öncelikli konular arasında yer aldığı görülmektedir⁵⁹. Engelli çalıştırma zorunluluğu, yasal yükümlülüklerle ilişkilendirilmekte birlikte, son zamanlarda konu ile ilgili toplumsal hassasiyet ve ilginin artması da, örgütlerin konu üzerine eğilmesine yardımcı olmaktadır.

f. Kilo ve Fiziksel Görünüm

Kişilerin zayıf ya da şişman olması, bir diğer deyişle insanların fiziksel görünümünü etkileyen bir faktör olarak kilo, yüzeyde görülebilen ve diğer insanların ilk bakışta gördükleri farklılıklardan biridir. Fiziksel görünüm ise temelde kiloyu da kapsamakla birlikte, saç şekli, makyaj, giyim tarzı gibi bireylerin kendileri seçebildikleri farklılıkları ifade etmektedir. Şişmanlık ve fiziksel görünümün diğer gözle görünür özellikler gibi kalıp yargılarla karşı karşıya kalan farklıklar olmakla birlikte, bazı noktalarda onlardan ayrılmaktadır. Birinci ayırım, kilo ve fiziksel görünüm tüm insanlar arasında ve bütün yaş, etnik köken, cinsiyet, ırklar arasında da değişkenlik göstermektedir. İkinci ayırım ise, insanların ırk, cinsiyet, etnik köken ya da yaşlarından dolayı sorumlu tutulmamasına karşın kendi kilolarından sorumlu tutulmalarıdır⁶⁰.

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren artış gösteren “fast food” olarak tanımlanan hazır gıda tüketimi, buna bağlı olarak dengesiz beslenmenin artması ve hareket olanaklarının kısıtlanması gibi nedenlerle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, tüm dünyada obezitenin artmasına sebep olmuştur.

Dünya Sağlık Örgütü(WHO) 2014 verilerine göre dünya üzerinde 18 yaş üstü toplam 1,9 milyar yetişkinin aşırı kilolu (dünya nüfusunun %39’u), bunlardan 600 milyonunun (dünya nüfusunun %13’ü) “obez-aşırı kilolu” olduğu belirtilmektedir⁶¹.

⁵⁹ Güler Tozkoparan, Çiğdem Vatansever, “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(21), 2011, s.101.

⁶⁰ Myrtle P. Bell, **a.g.e.**, ss.460-463.

⁶¹ Dünya Sağlık Örgütü (WHO), <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> , Erişim Tarihi: 09.05.2015.

Ayrıca bireyin önemsenmesi ya da bireylerden hoşlanılmaması durumunun, karşı tarafın fiziksel görünümüne göre inşa edildiğini ortaya koymaktadır⁶². Özellikle obezite ile ilgili olarak, yeme bozukluğuna bağlı bir tıbbi durum olduğu bilinmesine rağmen, bireyleri gruptan ve toplumdan ayırıştıran önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Bu durum, sağlık faktörleri yanında, şişman ya da aşırı şişman bireylerin toplumsal kabul görme ve iş yaşamına katılmaları konusunda sorunları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, hareket yeteneği ve bu durumla doğru orantılı olarak belli biri fiziksel yeterlilik gerektiren işler dışında, kasiyerlik ya da otel giriş görevlisi gibi işler için yapılan başvurularda bile aşırı kilolu kişilerin tercih edilmediği görülmektedir. Bir araştırmada, aynı koşullar altında yapılan başvurularda işverenlerin %16'sının şişman kadın adayları tercih etmediği ortaya konmuştur⁶³.

Fiziksel görünüm konusunda toplumsal değerlendirmeler kültürlere ve toplumsal değerlere göre farklılık göstermektedir. Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde ise yerel organizasyonlarda toplumsal ve kültürel etkiler görülmekle birlikte, ulusal ya da uluslararası organizasyonlar kıyafet ya da dış görünüm gibi konularda belli kurumsal düzenlemelere giderek standardizasyonu sağlamaya çalışmaktadır. Ancak son yıllarda değişen bakış açıları ve gelişmelere bağlı olarak kısmen de olsa belli esnemelerin söz konusu olmaya başladığı görülmektedir.

2. Farklılıkların Görünmeyen (İkincil) Boyutları

Farklılıkların görünmeyen boyutları, bireylerin bilinçli olarak seçtikleri, tercih ettikleri, yaşam şekillerini ve içinde bulundukları toplulukları etkileyen ve onlardan etkilenen, sonradan edinilen ya da değiştirilebilen ya da geliştirilebilen özellikleridir. Bu özellikler dolaylı olarak fark edilebilmektedir. Bu farklılıklar din, dil, kültür, coğrafi köken, cinsel yönelim, yaşam tarzı, aile, sosyo-ekonomik konum, politik eğilim, iş

⁶² K.S. O'Brien, J.D. Latner, D. Ebner, J.A. Hunter, "Obesity Discrimination: The role of physical appearance, personal ideology and anti-fat prejudice", **International Journal Of Obesity**, 37(3), 2013, ss. 455-456.

⁶³ Dargan Ware, "Against the Weight of Authority: Can Courts Solve the Problem of Size Discrimination?", **Alabama Law Review**, Vol. 64 Issue 5, 2013, ss. 1175-1214.

tecrübesi, eğitim ve uyruk gibi özelliklerdir ⁶⁴. Sonradan kazanılan, değiştirilebilme olanağı bulunan ve kısmen gözlemlenebilen bu farklılıklar, görünen özellikler kadar olmasa da farklılıkları oluşturan önemli faktörlerdendir. Farklılıkların görünmeyen ikincil boyutlarından temel olanları din, dil, kültür, cinsel yönelim ve coğrafi köken olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte, bireysel farklılıkları oluşması temelinde kişilik bu bölümde ele alınmaktadır.

a. Kişilik

Bireylerde, doğumla kazanılan ve değişmeyen özelliklerin, çevresel faktörler ve sosyal çevrenin etkisiyle ortaya çıkardığı psikolojik yapı kişilik olarak ifade edilmektedir. Doğuştan kazanılan özelliklerin değişmezliğine karşın, biyolojik olarak doğumdan kazanılan cinsiyet ya da genetik özellikler gibi faktörler, çevresel faktörler ve sosyal faktörlerden etkilenecek her bir bireyi diğerinden farklı kılan ve bizi biz yapan” bir yapıyı inşa etmektedir ⁶⁵.

Kişiliği oluşmasında etken olan belli başlı özellikler, kişiliğin oluşumunda psikolojik süreci de açıklamakta yardımcı olmaktadır. Bu özelliklerden başlıca olanları şöyle sıralanmaktadır ⁶⁶:

- Doğuştan kazanılan biyolojik özellikler ve biyolojik yapıyla ilgili tüm sistemler temel olarak karakteri oluşturmaktadır. Kişiliğin temel taşı olarak karakter, kişiliği oluşturan doğuştan özellikleri ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile kişiliğin ilk oluşma kaynağı karakter olarak ifade edilmektedir.
- Kişilik, doğuştan gelen karakter özellikleri ve çevresel ve sosyal faktörlerin tamamı olarak ifade edilmektedir.
- Kişilik, çevresel ve sosyal faktörlere göre şekillenen psikolojik bir süreç ve sosyo psikolojik bir olgudur.

⁶⁴ Rasoava Rijamampianina, Teresa Carmichael, **a.g.e.**, s.104.

⁶⁵ Philip G. Zimbardo, Robert L. Johnson, Vivian McCann, **Psychology Core Concepts**, Seventh Edition, Pearson, 2012, 415-418.

⁶⁶ Alpaslan Usal, Zeynep Aslan, **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, 1. Baskı, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1995, s.74

- Kişilik, davranışlar temelinde gözlemlenebilmektedir. Kişilik özelliklerinin davranışa yansımaları, aynı zamanda soyut olarak ortaya çıkan kişilik özelliklerinin somutlaşması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
- Kişilik, belli bir zaman dilimi içinde ortaya çıkan davranışların tamamı olarak ifade edilmektedir.
- Kişilik kavramı her birey için farklı koşullarda farklı şekillenen ve her birey için özel olan, kişileri diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür. Bir diğer ifadeyle başlı başına kişilik kavramı bireyleri diğer bireylerden farklılaştırmaktadır.

Doğum öncesinden başlayarak, doğumla birlikte ve doğum sonrası edindikleri özellikler, genlerden başlayarak psikolojik özelliklere kadar üzere kişileri birbirinden ayıran etmenler, biyolojik farklar, gelişim, farkları olarak başlıca iki temel grupta incelenmektedir ⁶⁷.

Bu faktörlerin etkisi ile ortaya sayısız kişilik türleri ortaya çıkmaktadır. Kişiliklerdeki farklılıkları oluşturan nedenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır :

- ***Biyolojik Farklılıklar:***

Biyolojik farklılıkları ortaya çıkaran faktörler doğum öncesinden başlayarak, doğum, doğum sırası ve doğum sonrasında bireyi etkilen faktörler kişiliğin oluşmasında önem taşımaktadır. Doğum öncesi farklar, genlerin özellikleri, hamilelik süresinde yetersiz beslenme ya da alkol ve sigara gibi bebeği etkileyen anne davranışları , annenin psikolojik durumu gibi etmenlerin tümü biyolojik farkları oluşturmaktadır. Biyolojik farklılıklar, her bireyi oluşum aşamasında diğerlerinden farklılaştırmaktadır.

- ***Gelişim Farklılıkları:***

Doğum sonrasında bireylerin duygusal gelişim süreci ölüme kadar sürmektedir. Bir diğer ifade ile kişilik yaşam boyunca yeniden şekillenen bir özellik göstermektedir.

⁶⁷ Adalet Kandır, Yasemin Alpan, “Okul Öncesi Dönemde Sosyal-Duygusal Gelişime Anne-Baba Davranışlarının Etkisi”, **Aile ve Toplum**, Yıl: 10 Cilt: 4 Sayı:14, 2008, ss. 33-38.

Bireylerin kendilerini ifade edebilmesi, çevresiyle uyumu bakımında duygusal gelişim farkları sosyal gelişimi de içine alan bir süreç olarak ifade edilmektedir ⁶⁸.

Özellikle çocukluk döneminde aile ve çevre etkisi ile oluşan duygusal dengesizlikler, kişilik üzerinde önemli etkiler yaratmakta, oluşan duygusal hasarların önüne geçmek amacıyla oluşan farklı ego korunma mekanizmaları kişisel ve toplumsal düzeyde sorunlara temel oluşturabilmektedir.

b. Din

Din, toplumu ve bireyleri şekillendiren önemli bir unsur ve aynı zamanda toplumsal kültür içinde önemli bir bileşendir. Bu noktadan hareketle dinler, toplumu şekillendiren tüm değerler arasında önemli bir yere sahip olmaktadır.

Dinler, farklı şekillerde ve kaynaklara bağlı olmakla birlikte antik çağlardan bu yana tüm toplumlarda geçerliliğini korumuştur. Dinin, aynı zamanda kültür, yaşam tarzı ve etnik köken gibi birden çok farklılık boyutuna da etki eden önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Örgütler temelinde bakıldığında ise, bireylerin dini kimliklerinin farklı sonuçlara yol açarak iş hayatını etkilememesi amacıyla bazı örgütler din konularını örgüt dışında tutabilmektedir ⁶⁹.

Din ve inanışların, organizasyonlardaki geçmişi biraz karışık olmakla birlikte, temelde Sanayi Devrimi sonrasında üç ana aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bu aşamalar sırasıyla açıklanmaktadır ⁷⁰:

- Birinci aşama, Sanayi Devriminin erken dönemlerinde, işverenlerin çalışanları elinde tutmak amacıyla dini kullanmaları ile başlayan süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde hazırlanan iş kanunlarının da işçileri bu tür faydalanmaya yönelik olumsuz uygulamalardan korumaya yönelik olduğu görülmektedir.

⁶⁸ Adalet Kandır, Yasemin Alpan, **a.g.e.**, s.35.

⁶⁹ Hasan Basri Memduhoğlu, **a.g.e.**, s.49.

⁷⁰ Caroline Cintas, Berangere Gosse, Eric Vatteville, "Religious identity: a new dimension of HRM? A French view", **Employee Relations**, Vol. 35 Iss: 6, 2013, ss. 576-577.

- İkinci aşama, II. Dünya Savaşı'nı takip eden 30 yıllık büyüme döneminin sonlarına karşılık geldiğini söylemek mümkündür. Bu dönemde organizasyonlarda oluşturulmaya başlanan (kurumsal) inanç ve değer sistemleri, zaman içinde geleneksel inanç ve ideolojilerdeki düşüş sebebiyle çalışanlarda zayıflamış olan bulunan moral değerlerini yükseltmeyi amaçlamıştır.
- Üçüncü aşama ise, yirmi birinci yüzyılın başıyla birlikte, özellikle organizasyonlarda insan kaynakları birimlerinin karşısına bir sorun olarak ortaya çıkan, çalışanların ibadet ve dini törenleri için dini tesis talep etmeleriyle kendini göstermeye başlamıştır. Bu noktada yeni dönemle birlikte dini kimliklerin, farklılık yönetimi uygulamalarının gerektirdiği yönetsel düzenlemeler çerçevesinde, kişisel özelliklerin bir parçası olduğu kabul görmektedir.

Son yıllarda, küresel pazarda başarılı yöneticileri kendi organizasyonlarına çekmek için birbiriyle yarışan işletmelerin ırk dostu, kadın dostu, aile dostu, eşcinsel dostu ya da inanç dostu gibi politikalar geliştirdikleri ve işletmelerde din konularının, farklılıkları yönetmede yeni bir fırsat olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir⁷¹.

2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen ve "11 Eylül Saldırısı" olarak bilinen terör saldırısının ardından tüm dünyada din konusunda politik, toplumsal ve örgütsel dengeler etkilenmiştir. Saldırı, uluslararası politika kadar özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yaşayan Müslümanların gündelik yaşamları da önemli ölçüde etkilenmiş, Müslümanlar potansiyel düşman ya da şüpheli olarak görülmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır⁷². Bunlara bağlı olarak Müslümanlara yönelik önyargıların ve ayrımcılığın artması ile birlikte, Avrupa ve Amerika'daki göçmenlerin korunması ve güvenliğine yönelik yasal uygulamalar da yakın zamanda tartışılmaya başlanmıştır.

⁷¹ C. W. Von Bergen, "God in the Workplace", **Culture & Religion Review Journal**, Volume 2008-2, 2013, s.112.

⁷² Mikkel Rytter, Marianne Holm Pedersen, "A decade of suspicion: Islam and Muslims in Denmark after 9/11", **Ethnic and Racial Studies**, Vol. 37, Iss. 13, 2014, s. 2303.

Ülkelerin aldıkları uygulamaya yönelik önlemler yanında, Avrupa Birliği ya da Birleşmiş Milletler gibi uluslararası organizasyonlar da üye ülkeleri bağlayıcı bazı maddeler ile dini inançlara yönelik ayrımcılık yapılmasının önüne geçmeye çalışmaktadır⁷³.

Din ve inanışlar tarih boyunca toplumlara şekil veren ve toplumsal kültürün bir parçası olarak önemini ve hassasiyetini sürdürmekle birlikte, günümüzde özellikle uluslararası örgütlerde dinlere yaklaşımın değiştiği görülmektedir. Bu doğrultuda dini simgeler, bireysel farklılıklar temelinde değerlendirilerek, kişilerin dini simgeleri örgüt içinde kullanabilme ve kendilerini ifade etmelerine yardımcı olma eğilimleri söz konusu olabilmektedir.

c. Dil

Birleşmiş Milletler, günümüzde dünya üzerinde 6000'in üzerinde dilin var olduğunu ifade etmektedir⁷⁴. Bunlar içinde yarısına yakınının yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olduğu belirtilmektedir. Buna karşılık Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü(UNESCO) 2001 yılında, dünya üzerindeki dil mirasının korunmasına yönelik bir program başlatmıştır. Program, üye ülkelere yönelik hazırlanan eylem planlarını kapsamaktadır. Eylem planları, dünya üzerindeki dilsel farklılıkların korunmasına yönelik çalışmalar yapılmasını desteklemektedir⁷⁵.

Organizasyonlar açısından bakıldığında, özellikle çok uluslu organizasyonlarda dil iletişime yönelik bir bariyer olarak dilin önemi belirginlik kazanmaktadır. Örgütlerde farklılıklar boyutunda dil, özellikle uluslararası ve çokuluslu örgütlerde önemli farklılaşma kaynağı olabilmektedir. Bu sebeple, özellikle çok kültürlü organizasyonlarda

⁷³ Birleşmiş Milletler, <http://www.unesco.org/most/rr4dec92.htm>, Avrupa Birliği, http://eeas.europa.eu/human_rights/frb/index_en.htm, Erişim tarihi: 18.01.2015.

⁷⁴ Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü(UNESCO), <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/endangered-languages/>, Erişim tarihi: 22.06.2015.

⁷⁵ Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü(UNESCO), **Universal Declaration On Cultural Diversity**, 31st Session of the General Conference of UNESCO, Paris, November 2001, <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>, Erişim Tarihi: 22.06.2015.

dil farklılıklarına yönelik yönetsel çalışmalar ve uygulamalar gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır⁷⁶.

d. Kültür

Farklılıklara etki eden oldukça önemli bir faktör olarak kültür; dil, din, inançlar, değerler gibi birden çok faktörün bileşkesi olduğu ve bireyleri birbirine bağlayan ya da ayırıştıran değerler sistemi bütünü olduğu görülmektedir.

Kültür tanımının yapılmasında emik ve etik yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım benimsenmektedir. Emik yaklaşım, kavramları belli bir kültür içinde değerlendirmekte, etik yaklaşım ise kavramları tüm kültürlerle göre genelleyerek ifade etmektedir.⁷⁷ Emik yaklaşıma göre kültür özel, etik yaklaşıma göre ise kültürler arasında evrensel olarak kabul edilebilir kavramlar aranmaktadır ve kültür geneldir . Etik yaklaşım, kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları incelemektedir. Ayrıca genel kanı kültürün, üyelerinin ortak değerlerini etkilediği yönündedir⁷⁸.

Farklılıklar temelinde kültüre ilişkin bazı tanımlamalar aşağıda verilmiştir:

Literatürde kültür konusunda en çok ismi geçen kişi olarak Hofstede kültürü;

“ bir grup ya da kategoriye ait üyeleri diğer üyelerden ayıran ve grup içinde ortak olarak programlanmış düşünce sistemi ” olarak tanımlamaktadır⁷⁹.

Hofstede 'in bu tanımından hareketle, bireyler ya da gruplar arasındaki ayrışmada kültürün önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bu tanıma göre kültür, bireylerin yaşarken edindikleri belli faktörleri tek bir başlık altında birleştirerek yarattıkları ortak bir program olarak ifade edilmektedir.

⁷⁶ Taylor Cox Jr., “The Multicultural Organization”, **The Executive**, Vol:5, No:2, 1991, ss.34-47.

⁷⁷ Harry C. Triandis, “Social Psychology and Cultural Analysis”, **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.5, Issue.1, 1976, s.86.

⁷⁸ Colin P. Silverthorne, **Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective**. NY, USA: New York University Press (NYU Press), 2005, s. 26.

⁷⁹ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, **Cultures and Organizations Software of Mind**, McGraw-Hill, 2010, s.6.

Kültür tanımını birden çok yönüyle aşağıdaki gibi ifade edilmektedir ⁸⁰ :

- Geleneksel düşünceler ve bunlara bağlı olarak gelişen değerler,
- Öğrenilmiş davranışların bir bütün olarak bir nesilden diğer nesile aktarılması,
- Grup ya da topluluk içinde paylaşılan semboller ve özel anlamlar,
- Bir grubun davranışlarının önceden anlaşılması sağlayan ortak deneyimler,
- Davranışları belli bir sistem içinde değerlendirilmesini sağlayan düşünceler, uygulamalar ve değerlerin tamamı,
- Kendini oluşturan birimler üzerinde kural koyucu etkiye sahip bir üst düzen,
- Birbiriyle ilişki içinde, birbirinden etkilenen ve birbirine bağlı çeşitli birimlerden oluşan bir sistemler bütünü.

Kültür sözcüğünün anlamına ilişkin olarak 160 tanımın sentezlenerek ortaya çıkan genel tanım aşağıda yer almaktadır ⁸¹:

“Kültür, insan gruplarının aynı zamanda kendilerinin de ürettikleri, ayırt edici davranışlarını meydana getiren ve semboller aracılığıyla iletilen ya da edinilen açık ya da örtülü desenlerden oluşmaktadır; buradaki kültürün özünü gelenekler ve buna bağlı temel değerler oluşturmaktadır. Değerler sistemi bir yandan bireylerin eylemlerinin sonuçları iken bir yandan da bu eylemlere bağlı diğer eylem ve davranışlar olarak kabul edilmektedir”

Bu tanımlardan yola çıkarak, birden çok faktörü içinde barındıran bir kavram olarak kültürün bireyleri birleştiren ya da ayırtıran yönünün farklılıklara temel oluşturduğu görülmektedir. Kültürü oluşturan her bir öge kendi içinde birer farklılık ögesi iken aynı zamanda bu öğelerin birleşimi olarak ifa de edilebilecek olan kültür de başkaca bir farklılaşma noktasıdır.

⁸⁰ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Evrim Yayınları, İstanbul, 2000, s.37.

⁸¹ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1952, s.181’den aktaran Michalle E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, Second Edition, USA: Sage Publication, 2011, s.190.

Birden çok bileşenin harmanlanması ile ortaya çıkan bir olgu olarak kültür, insanların çok sayıda düşünce, davranış ve faaliyetini doğrudan etkilemektedir. Her geçen gün etkisini artıran küresel ekonomi ortamında, kültür farklılıkları örgütler için olduğu kadar toplumlar için de önem kazanmaktadır. Kültürlere ait özellikler kişileri etkilediği gibi örgütleri ve örgütlerin geliştirdikleri kültürleri de etkilemekte, bu sebeple bireysel özellikler ve örgütsel özellikler kültürden kültüre değişebilmektedir ⁸².

Kültür, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusunda önemli bir konuma sahiptir. Dolayısıyla alanda çok sayıda çalışma ve yaklaşım bulunmaktadır. Toplum ve örgüt düzeyinde kültürel farklılıkların yönetilmesi, çok farklı dinamikleri içinde taşımakta olan bir konudur. Bu sebeple, kültürel farklılıkların yönetilmesi, kültürün ve kültüre ait bileşenlerin kapsamlı olarak bilinmesi ve doğru yorumlanması ile yakından ilişkilidir. Bu düşünceden hareketle, sürekli yenilenen ve değişen bir kavram olarak kültürün güncel yaklaşımlar doğrultusunda yorumlanması önem kazanmaktadır.

Örgüt temelinde bakıldığında kültür, örgüt içindeki kuralları ve davranışları belirleyen, etkileyen kilit bir konumda yer almaktadır. Farklılıklar açısından bakıldığında örgütler, birer kültürel agoraya dönüşmektedir. Farklı kültürlerin aynı ortamda örgütsel amaçlar doğrultusunda bir arada çalışması, örgütü bir agoraya benzetmektedir.

Kültür, örgütsel bağlamda yönetsel uygulamaları ve çalışan motivasyonunun oluşturulmasına ilişkin yaklaşımları etkilemekte, örgüt içindeki uygun davranışların belirlenmesinde yönlendirici olmaktadır ⁸³.

e. Cinsel Yönelim

Cinsel yönelimler, cinsel eğilim ya da bir diğer ifadeyle kişilerin cinsel tercihleri ırk ve cinsiyet özellikleri gibi gözlemlenebilir özellikler arasında olmamakla birlikte, literatürde bazı kaynaklarda doğuştan kazanılan özellikler arasında nitelendirilmektedir. Cinsel eğilimler konusunda alanda yapılan çalışmalar yanında, konu örgütsel ve toplumsal düzeyde de sıklıkla ele alınmaktadır. Özellikle hemcinsler temelindeki cinsel eğilimler, toplumlarda yerleşik bir tabu olarak sürmekle birlikte, gerek toplumsal

⁸² Salih Yeşil, **a.g.e.** , s.53.

⁸³ Colin P. Silverthorne, **a.g.e.** , s. 26.

platformlarda gerekse örgütsel boyutta önemli sayılabilecek değişimleri ortaya koyan girişimler sürmektedir. Bu sebeple geçmişte yasa dışı, ahlak dışı ya da kabul görmeyen olarak nitelendirilmesine bağlı olarak gizlenmesi sebebiyle çoğunlukla gözlemlenebilir olmayan hemcinslere yönelik cinsel eğilimler, yasalar karşısında bazı esnekliklerin getirilmesi gibi nedenlerle toplumda görür olmaya başlamıştır. Bölgesel olmakla birlikte dünyadaki gelişmelere bağlı olarak farklı cinsel yönelimlerin fiziksel olarak dışı vurumu gün geçtikçe artmaktadır, böylelikle daha gözlemlenebilir nitelikte olduğu görülmektedir.

Son yıllarda cinsel yönelimler temelinde, LGTB ya da LGTBİ olarak tanımlanmakta olan grupların kanunlarla korunmasına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Birleşmiş Milletler Uluslararası Çalışma Örgütü veri tabanına göre, aralarında Avustralya, Kanada, Danimarka, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri'nin de bulunduğu yirmiye aşkın ülke, bu grupların korunmasına yönelik yasaları yerel olarak uygulamaya geçirmiştir ⁸⁴. Bu gruplarla ilgili uluslararası düzeyde yasal uygulamalar da söz konusu olmaya başlamıştır. (IGLHRC-International Gay and Lesbian Human Rights Commision) gibi uluslararası düzeyde örgütlenen sivil toplum örgütlerinin çeşitli faaliyetlerde bulunarak konuya dikkat çektiği görülmektedir ⁸⁵. Bunun yanında, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu gibi organizasyonların da farklı cinsel kimlik ve cinsel yönelime sahip gruplara yönelik hazırladığı raporlar ile yasal yönlendirmeler de bulunmaktadır ⁸⁶.

f. Coğrafi Köken

Coğrafi köken ya da bir diğer deyişle kişilerin yaşadıkları coğrafi konum dil, kültür, yaşam tarzı gibi pek çok faktörü etkileyen ya da değiştiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel farklılıklara etkisi temelinde baktığımızda, coğrafi konumun etkisi, insanların yaşadıkları bölgenin iklimi ya da yeryüzü şekilleri, o bölgede yaşayan insanların yaşam tarzları ve kültürüne etki ettiği kadar, kişiliklerine de etki edebilmektedir. Örneğin, Kuzey Avrupa ülkelerinde yaşayanlarla, İtalya, Yunanistan,

⁸⁴ Michalle E. Mor Barak, **a.g.e.**, s.30.

⁸⁵ Uluslararası Gay ve Lezbiyen İnsan Hakları Komisyonu, <https://www.outrightinternational.org/>, Erişim tarihi: 18.06.2016.

⁸⁶ Birleşmiş Milletler Serbest ve Özgür Projesi, <https://www.unfe.org/>, Erişim tarihi: 18.06.2016.

Portekiz ya da Türkiye gibi Güney Avrupa’da yaşayan kişiler ya da Uzakdoğu’da yaşayan insanlarla Afrika’da yaşayan insanlar arasında belirgin farklar söz konusu olmaktadır.

Coğrafi köken temelli farklılıklara ilişkin yapılan ayrımların, özellikle dünya üzerindeki göç oranlarının artmasına paralel olarak arttığı görülmektedir. Asyalı, Ortadoğulu, Afrikalı ya da Uzakdoğulu gibi kavramların bu kapsamda yoğun olarak kullanıldığı ve belli kalıpyargıları da taşıdığı görülmektedir. Göç oranlarındaki artış ve az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere insan akışı, farklı coğrafi kökenden gelen insanların ve toplulukların bir arada yaşaması ve çalışması sonucunu doğurmuştur. Bununla birlikte, savaş ve terör gibi toplumları derinden etkileyen olaylar da coğrafi kökene ilişkin farklılıkları ve vurguları ön plana çıkarmaktadır. Bu konuda en belirgin ve yakın örnek olarak 11 Eylül saldırıları, Ortadoğulu ve Müslüman kavramlarına Amerika’daki bakış açısının terör eylemleri ile ilişkilendirmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, toplumsal olduğu kadar politik ve ekonomik engelleri de beraberinde getirmektedir.

Coğrafi konum, uluslararası düzeyde olduğu kadar, ulusal düzeyde de doğulu batılı, kuzeyli güneyli gibi coğrafi konum temelli ayrımları ortaya çıkarmakta ve örgütsel bağlamda coğrafi köken farklılıklarına temel oluşturabilmektedir⁸⁷.

3. Farklılıkların Örgütsel Boyutları

Organizasyon açısından bakıldığında, farklılık boyutlarının organizasyon üzerindeki etkisi, farklılık boyutlarının örgütsel bağlamda anlamının bilinmesi ve anlaşılması ile ilişkilendirilmektedir⁸⁸. Bu sebeple, farklılık boyutlarının organizasyon temelinde tanımlanması önem taşımaktadır. Organizasyonlar, işletme amaçları doğrultusunda pek çok farklı bireyi bir araya getiren yapılardır. Özellikle günümüzde, geçmişe oranla çok daha fazla sayıda farklı işgücünün iş yaşamına dahil olduğu bilinmektedir. Bu sebeple iş yaşamındaki farklılıkların doğru değerlendirilmesi açısından, farklılıkların işgücü temelinde de değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Farklılıkların organizasyon temelindeki boyutları, bireylerin örgüt içinde görünen ve

⁸⁷ Hasan Basri Memduhoğlu, **a.g.e.**, s.45.

⁸⁸ Sangmi Cho, Michèle E. Mor Barak, “Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean” **Administration in Social Work**, 32:4, 2008, s.109.

görünmeyen bireysel farklılıkları ile birlikte işgücü olarak deneyim, uzmanlık ve iş yapış şekli gibi faktörlerin de eklenmesiyle ortaya çıkan özelliklerinin bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Uluslararası bir örgütte, birden çok kültürün bir arada çalışması söz konusu iken, gözlemlenebilir özelliklerin birbirine yakın olduğu daha heterojen gibi görünen yerel bir örgütte bile kişisel farklılıkların, algıların, yaşam tarzları ya da beklentilerin farklı olması söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple, örgütlerdeki farklılıkların sadece çok uluslu yapılarda değil, en küçük yerel işletmelere kadar tüm organizasyonlarda, örgütün yapısına uyacak şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Farklılıkların örgütsel boyutları konusunda farklı bakış açıları ve değerlendirmeler bulunmaktadır. Roosevelt Thomas, örgütsel düzeyde farklılıkları “*benzerlik ve farklılıkların ortak karışımı*” olarak isimlendirmektedir ⁸⁹.

Bu tanımdan hareketle, örgütsel düzeyde başlıca farklılıklar aşağıdaki sıralanmaktadır ⁹⁰:

- **Bireysel Farklılıklar:** İşgücündeki yaş, görev, yaşam tarzı, cinsel yönelim, eğitim, deneyim, coğrafi köken, ırk, cinsiyet gibi farklılıklardır.
- **Grup Farklılıkları:** Örgütün ekipler temelinde organize olması durumunda grup farklılıkları önem kazanmaktadır.
- **Ulus Farklılıkları:** Örgütün uluslararası yapılanması dolayısıyla küreselleşme etken olduğunda insan, tarih, kültür, din, siyaset, teknoloji, öncelikler ve konum bakımından benzerlikler ve farklılıklar söz konusu olmaktadır.

⁸⁹ Roosevelt,R. Thomas., Redefining Diversity: Diversity in the Workplace, Strategic Planning, Organizational Effectiveness, American Management Association AMACOM Books, New York, 1996, s.5.

⁹⁰ R.Roosevelt Thomas, **a.g.e.**, s.5-13.

- ***İş Yapış Farklılıkları:*** Örgütte satın almalar ya da birleşmeler söz konusu olduğunda iş, strateji, başarı faktörleri, vizyon ve misyon, teknoloji, örgüt kültürü, mali durum ve işgücü olarak insan faktörlerindeki farklılıklar söz konusu olmaktadır.
- ***İş-Aile Yaşamı Dengesindeki Farklılıklar:*** Ailelerin geleneksel yapıdan çocuksuz çiftler, eşcinsel çiftler, tek ebeveynler gibi çeşitlendiği günümüzde, iş- aile yaşamı dengesi konusundaki sorunlar her geçen gün artmakta ve iş-aile yaşamındaki farklılıklar belirginleşmektedir.
- ***İş-Aile Odaklılık:*** Bazı çalışanlar tamamen iş odaklı ve iş öncelikli iken, bazıları aile odaklı ve aile öncelikli olabilmekte, bazı çalışanlar ise iş, aile ve kişisel yaşamını dengede tutmayı tercih etmektedir.
- ***Görev Farklılıkları:*** Özellikle çapraz fonksiyonlu işlerin öncelikli olduğu örgütlerde görevler, hedefler, iletişim modelleri, zaman yönelimleri ve yine çalışanlar arasında benzerlikle ve farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

Farklılık boyutları konusunda sonuç olarak, sınıflandırmalara genel olarak bakıldığında, yapılan her sınıflandırma, farklı bakış açılarına göre ele alınmakla birlikte, temelde ortak nokta olarak bireylerin görünen ve görünmeyen özelliklerinin dikkate alındığı görülmektedir. Bir diğer önemli nokta, eski çağlardan günümüze kadar yaş, cinsiyet ya da ırk gibi gözle görülebilen özellikler, bireyler arasında farklılıklardan kaynaklanan sosyal ayrıştırmalara sebep olan temel etkenlerdir. Bununla birlikte kültür, inançlar, algı ve tutumlar gibi gözle görülemeyen özelliklerin, gözle görülebilen özelliklerden daha fazla çeşitlendirilebildiği görülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bireyler arasındaki tüm özellikler çeşitlendirildiğinde her birey için sonsuz sayıda farklılığın ortaya çıktığı görülmektedir.

D. FARKLILIKLARA İLİŞKİN KURAMLAR

Her bir bireyin temelde diğer tüm bireylerden farklı olduğu görüşünden hareketle, sosyo-psikoloji alanında ele alınmakta olan kuramlar, aynı zamanda farklılıklara da temel oluşturmaktadır.

1. Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory)

Bir kişinin kimliği, o kişinin kendisi ve diğer kişiler tarafından nasıl algılanarak nasıl tanımlandığına işaret etmektedir. Bu tanımdan hareketle, bireysel kimlik ve sosyal kimlik olarak iki tanımdan söz etmek mümkündür. Bireysel kimlik kişinin özelliklerinin diğer kişiler tarafından algılanması iken, sosyal kimlik kişinin toplum içindeki konumunun diğer kişiler tarafından algılanmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kimlik kavramının özelliği, kimliğin kişinin özellikleri ile değil bu özelliklerin algılanışı ile ilgili olmasıdır⁹¹. Dolayısıyla bireysel ya da sosyal kimlik tanımında söz edildiğinde kişinin kendisi tarafından ya da topluluklar ve toplum tarafından algılanışı söz konusu olmaktadır.

Bireysel kimlik, bireyin fiziksel özellikleri, bireysel ve fiziksel yeterlilikleri, entelektüel beğenileri, kişisel zevkleri ve beklentileri gibi kişiliğini yansıtan özellikleri ve diğer bireysel farklılıklarının toplamının kendisi tarafından ifade edilmesi, tanımlanmasıdır. Sosyal kimlik ise, bir kişinin benlik kavramının tüm yönlerinin, sosyal ayrıştırma yoluyla içselleştirilmiş olan sosyal tanımlamalarının toplamı olarak tanımlanmaktadır⁹². Bir diğer ifadeyle sosyal kimlik, kişinin sosyal bir gruba üye olmasına bağlı olarak “ben kimim” sorusuna verdiği yanıt olarak tanımlanabilir. Ayrıca bir bireyin sosyal kimliği, bireyin belirli sosyal gruplara ait olması durumunda, bu durumun kişide hangi duygulara yol açtığı ve durumu nasıl algıladığını da kapsamaktadır.

⁹¹ Nuri Bilgin, **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.vii.

⁹² John C. Turner, **The Social Dimension**, Ed. Hanri Tajfel, The Cambridge University Press, New York, 1984, s.527.

II. Dünya Savaşı sırasında grup çatışmalarına yönelik deneyimler, esir kamplarındaki süreçler, araştırmacıların din ya da ırk gibi gruplar içinde ortaya çıkan psikolojik süreçleri araştırması sonucunu ortaya çıkarmış, böylelikle kuramın temelleri atılmıştır. Savaş sonrasında yapılan çalışmalar sonucunda kuram 1970'li yılların ortalarında geliştirilmiştir⁹³. Kurama göre, insanların geliştirdikleri tutumlar, ait oldukları grupların düşünce ve davranış özelliklerinden etkilenmektedir. Kuramın esas aldığı iki temel yaklaşımdan söz edilmektedir. Bireylerin sosyal dünyayı kategorilere ayırma yoluna başvurmaları ve iç grup ve dış grup farklılıklarının bireyler için duygusal önem taşıdığı görüşleri kurama temel oluşturmaktadır⁹⁴. Bireylerin içinde yaşadıkları sosyal dünyayı kategorilere ayırma yoluna başvurmaları, bu kategorilendirme yoluyla etraflarındaki sosyal dünyayı anlamaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifade ile, doğal bir süreç olarak gelişen kategorilendirme sonucunda, bu kategoriler içinde kendine yer konumlandıran birey, bu kategoriler içinde algılandığı şekli ile tanımlanmaktadır. Dış dünyaya ilişkin algı sürecinde oluşturulan kategoriler, içindeki farklılıklar olabildiğinde az ve kategoriler arasındaki farklılıklar olabildiğince çok algılanmaktadır. İç-dış grup farklılıklarında ise bireyler, bazı grupların üyesi olup bazılarında olmadığında, otomatik olarak iç grup-dış grup farklılığının ayırımında olmaktadır. Bir diğer ifade ile bireyin sosyal çevresindeki gruplar, onun ait olduğu grubu ve grubun topluluklar içindeki yerini algılaması için bir temel değer ya da kıstas oluşturmaktadır. Bireyin üye olduğu grubun diğer topluluklar içindeki durumu, diğer gruplar arasında karşılaştırma yapılmasını ve iç grup-dış grup belirlemesinin yapılmasını sağlamaktadır⁹⁵. Kuramın esas aldığı iki temel yaklaşım esas alındığında, bireylerin gruplar içinde yer almasının sosyal bir ihtiyaç olduğunu ve bu ihtiyacı karşılamak bir ayrıma gidildiği görülmektedir. Kavram bu yönüyle, “ben ve öteki”, “biz ve diğerleri” kavramlarına da atıfta bulunmaktadır.

Milliyet, yaş ya da cinsiyet gibi faktörlerin kişiler için önemli birer bireysel kimlik unsuru olduğu bilinmektedir. Kişiler bireysel kimliklerini tehdit edecek herhangi bir

⁹³ H. Andaç Demirtaş, “Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Kuramı, Varsayımlar”, İletişim: Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1 Sayı: 1, 2003, s. 128.

⁹⁴ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş(16. Basım)**, Evrim, 2014, s.263.

⁹⁵ H. Andaç Demirtaş, **a.g.e.** , ss. 129-133.

durumla karşılaştıklarında, bu tehdidi oluşturan belirsizlik duygularını oradan kaldırmak için sosyal kimlik duygusuna sığınmaktadırlar⁹⁶. Bu görüşe bir örnek vermek gerekirse, farklı milliyetlerden bireylerin bulunduğu bir organizasyonda, belli bir milliyete ait bireylerin, kendi milliyetlerine ait sosyal kimliklerini güçlü hissetmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu durumu ortaya çıkaran, ifade edilmekte olan görüşe paralel olarak, bireylerin diğer milliyetleri bireysel kimliklerine zarar verebilecek tehdit olarak algılamalarıdır. Bu sebeple bireylerin sosyal kimlikleri bir güven unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı (Social Comparison Theory)

Kurama göre, bireylerin kendini gerçekleştirme, özsaygı ya da kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarla bağlantılı olarak gruplar oluşturdıkları varsayılmaktadır. Sosyal karşılaştırma kuramı iki temel görüşe dayanmaktadır:

- Bireyler genellikle olumlu bir benlik algısına sahip olmayı hedeflemekte ve bunu sürekli kılmak istemektedirler. Bir diğer ifadeyle, bireyler kendilerine göre olması gerektiğini düşündükleri benlik algısına sahip olmaları, amaçladıkları bireysel algıya sahip olabilmek ve bu algının sürekliliğini sağlamaları ile mümkün olabilmektedir⁹⁷.
- Bireylerin bu olumlu benlik algısını oluşturabilmenin en etkin yollarından biri kendilerini, ait oldukları grup içinde yer alan diğer kişilerle karşılaştırarak belli yönlerden kendilerini diğer kişilerden daha iyi olarak görebilmeleridir⁹⁸. Bu görüşe göre sosyal karşılaştırma, bireylerin kendi özelliklerini diğer bireylerin özellikleriyle karşılaştırmaları sonucu elde ettikleri bilişsel yargılarını açıklamaktadır. Bu değerlendirme, nesnel bir değerlendirmeden çok kişinin öz

⁹⁶ Elaine Farndale, Michal Biron, Dennis R. Briscoe, Sumita Raghuram “A global perspective on diversity and inclusion in work organisations”, **The International Journal of Human Resource Management**, 26:6, 2015, s.682.

⁹⁷ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:48, İzmir, 1988, s.115.

⁹⁸ E. Öksüz ve Simten Malhan, “Sosyal karşılaştırma ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi”, VI. Ulusal Aile Hekimliği Kongresi, Bursa, 4-7 Mayıs, 2004’ten aktaran Serpil Kılıç, Taşkın Tanrıkulu ve Hasan Uğur, “Job satisfaction and social comparison levels of teachers working for state schools.” **International Journal Of Human Sciences** 10, no. 1, 2013, s.764.

değerlendirmeleridir ve bireyin belirli bir özellik bakımından kendisini nasıl değerlendirdiği söz konusu olmaktadır

Özet olarak kuramın temellerine bakıldığında, bireyin kendine ait olumlu bir benlik algısına sahip olabilmesi için, kendisini diğer insanlarla karşılaştırma sebeplerini ve süreçlerinin ele alındığı görülmektedir. Ayrıca bireylerin, hangi sebeplerle kimlerle karşılaştırma yaptıkları, sosyal karşılaştırmanın bireyler açısından sonuçlarının neler olduğu gibi konular ele alınmaktadır.

Bireylerin sosyal karşılaştırmalara girme nedenleri konusunda dört temel bireysel gereksinim bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlar; kendini değerlendirme, kendini gerçekleştirme, benlik yüceltme ve başkalarıyla birlikte olma ihtiyaçlarıdır⁹⁹:

- **Kendini değerlendirme ihtiyacı (self evaluation)** : Bireylerin kendilerini değerlendirmek için diğer grup üyeleri ve kendisi arasında yaptığı karşılaştırmalar, kendileriyle ilgili gelişme alanlarının anlaşılmasından, diğer grup üyeleriyle birlikte dahil olunan ortak çalışmalarda doğru karar verilmesine kadar pek çok konuda değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. Bir diğer ifadeyle kendini değerlendirme, arzu edilen sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır.
- **Kendini geliştirme ihtiyacı(self improvement):** Sadece belli bir yere ulaşmakla kalmayıp kendini daha ileri götürerek geliştirme ihtiyacı içinde olan bireyler, bunu yaparken sadece kendilerinden daha iyi olan bireylerle değil aynı zamanda kendilerinden daha kötü olan bireylerle de karşılaştırma yapmaktadır. Bunun sebebi, bireylerin kendilerinden daha kötü durumda olanları görerek nelerin yapılarak nelerin yapılmaması gerektiğini anlamaktır. Yapılmaması gerekenlerin yapılması halinde ne durumda olunacağı kendilerinden kötüler ile karşılaştırma ile ortaya çıkmakta, daha iyi durumdakiler ise hedeflenen amaca ulaşmanın sonucunda ne durumda olunacağının göstergesini oluşturmaktadır.

⁹⁹ Mert Teközel, “Sosyal Karşılaştırma”, Editör; Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, No:45, İzmir, 2013, ss.291-297.

- **Benlik yüceltme ihtiyacı (self enhancement):** Bireylerin her hangi bir durumda olumsuz bir sonuç yaşaması ya da olumsuz bir geri bildirim almaları durumunda benlik yüceltme yoluna başvurmaktadır. Bunun sebebi, yaşanan olumsuz durumda, olayın benlik değerini etkilememesidir. Bireyler bu amaçla benlik yüceltici sosyal karşılaştırma yapma yoluna gitmektedir. Bu karşılaştırmalar, kişilerin öznel yargılarına göre kendilerinden daha kötü durumda olan kişiler olmaktadır. Kendilerinden daha kötü durumdaki kişileri kendileriyle karşılaştırarak daha iyi durumda olduklarını varsaymayı böylelikle benliğin yüceltilmesi söz konusu olmaktadır.
- **Başkalarıyla birlikte olma ihtiyacı (affiliation):** Bu ihtiyaç, kişilerin kendilerini rahat ve duygusal olarak ortak yönleri bulunan kişilerle bir arada olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre kişiler, kendilerine benzer kişilerle paylaştıkları deneyimler ve ortak olaylar yoluyla davranışlarını da açıklamayı ve anlamlandırmayı amaçlamaktadır. Kendileri ile benzer olanlarla ortak kaderi paylaşarak bireyler, ortak bir geçmişe sahip olmanın sağladığı duygusal rahatlığa sahip olmayı amaçlamaktadır.

3. Sosyal Kategorileştirme Kuramı (Social Categorization Theory)

Bilişsel bir süreç olarak kategorilere ayırma işlemi, sadece bireyler değil sosyal dünyaya ait tüm olay ve objeler yönelik olarak gerçekleşmektedir. Süreçte, bireyler birbirine benzer öğeleri ya da insanları bir araya toplayarak anlamlandırmak amaçlanmaktadır. Böylelikle bireyler diğer kişilere ilişkin bir açıklama niteliği taşıyan kategoriler aracılığıyla benzer ve farklı kişi ya da objeleri bir araya getirmektedir. Bilişsel ve algısal etkinliklerde önemli rol oynayan kategorilere ayırma, olay ve kişileri bu kategoriler yoluyla anlamlandırarak yaşamsal bir gerekliliğin de yerine getirilmesini sağlamaktadır ¹⁰⁰.

Bireylerdeki kategorilere ayırma ya da gruplama süreci, bilişsel olarak ve kendiliğinden gerçekleşmektedir, üzerinde düşünmeyi gerektirmemektedir ¹⁰¹. Buna paralel olarak bireyler en temel olarak, dış özellikler ve görünüş farklılıklarına göre

¹⁰⁰ Nuri Bilgin, Kimlik ve İnşası, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.79.

¹⁰¹ Shelleye Taylor, Letitia Anne Peplau, David O. Sears, **Sosyal Psikoloji**, İmge, İstanbul, 2007, s.42.

kategorilere ayırma eğiliminde olmaktadır. Kategorilere ayırma, uzun saçlı birinin “kadın” kategorisine alınması, kısa saçlı birinin “erkek” kategorisine alınması gibi beyinde yapılan anında değerlendirmelerdir. Aynı işlem, ırklar ya da diğer toplumsal kategorilere yerleştirme için de geçerli olmaktadır. Dolayısıyla, sosyal kategorileştirme kuramı algılar ile doğrudan bağlantılı olduğu gibi cinsiyet, ırk ve toplumsal sınıf gibi toplumsal kategorileri de etkilemektedir.

4. Benzerlik- Çekim Yaklaşımı (Similarity Attraction Theory)

Benzerlik- çekim yaklaşımına göre, kişiler diğer kişileri kendilerine benzer olarak algıladıklarında, kendilerini daha rahat hissetmekte ve benzer kişiler dikkatlerini çekmektedir. Bu süreçte ilk olarak algılanan görünen farklılıklar olduğundan, ilk aşamada bu farklılıklar temelinde kendilerine benzer olanlarla birlikte olmak istemektedirler. Bununla birlikte, görünmeyen özelliklerdeki benzerlik algısı yüzeysel benzerlik algısına oranla daha farklı bir süreçte gerçekleşmekte, önceden yapılan kategorileştirmenin yeniden değerlendirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır ¹⁰². Farklılıkların ve algılanan farklılıkların anlaşılmasında önemli bir yere sahip olan benzerlik çekim yaklaşımının yüzeysel benzerlikler yanında kişilik gibi ikinci aşamada algılanan benzerliklere odaklanması, farklılık üzerine yapılan çalışmalara önemli bir bakış açısı oluşturmaktadır.

E. FARKLILIKLARIN ORGANİZASYONA ETKİSİ

Dünya nüfusu üzerine yapılan çalışmalar, dünyadaki nüfusun çeşitlenerek artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu konudaki önemli bir bulgu, gelişmiş olan ülkelerdeki doğum oranlarının giderek düşmesi, buna karşılık gelişmekte olan ülkelerdeki doğum oranlarının artmasına bağlı olarak gelişmekte olan ülkelere insan akışının yani göçün ülkelerdeki demografik yapıları önemli ölçüde değiştirdiği yönündedir. Dünya nüfusu artarak çeşitlendiği ölçüde organizasyonlar da her geçen gün farklılaşmaktadır. Bu durum, organizasyonların da kendilerini diğer bütün kurumlar gibi yapısal ve yönetsel olarak ya da şirket hedeflerine göre çeşitlendirmelerini

¹⁰² Katherine W. Phillips, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, “Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Helpshore” **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol 9(4), 2006, ss. 467–471.

gerektirmektedir. İşgücünün değişen demografik yapısıyla birlikte ilgi görmeye başlamış olsa da farklılıklar konusu araştırmacılar için çok yeni bir konu olarak görülmemektedir.

1950’li yıllardan itibaren psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, iletişim ve eğitim alanında pek çok araştırmacı ile örgütler üzerinde çalışan bilim adamı, farklılıkların grup süreçlerine ve performansa etkisi üzerine laboratuvar ve alan araştırmaları gerçekleştirmiştir ¹⁰³.

Örgütlerde farklılık yönetimi uzmanları ile gerçekleştirilen araştırmalarda, farklılıkları yönetmenin kurumsal sorumluluk ya da hukuk konuları kadar önem kazanacağı görüşünün yaygın olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda, farklılıkları yönetmenin önemli bir örgütsel rekabet avantajı oluşturacağı görüşü vurgulanmaktadır¹⁰⁴.

Yapılan çalışmalarda, farklılıkların organizasyona etkileri konusunda pozitif yaklaşımlar kadar negatif yaklaşımlar da bulunmaktadır. Farklılıkların önemli bir önemli bir sosyal değer olduğu görüşünden hareketle, farklılıkların olumlu etkileri kadar olumsuz etkilerinin bulunduğunu da ortaya koyan çalışmaların var olduğunu kabul etmenin gerekliliği söz konusu olmaktadır. Bu noktada, bazı çalışmalarda organizasyonlarda verimlilik ve problem çözümü açısından heterojen yapıların daha avantajlı olduğu görüşü savunulmakta iken, bazı çalışmalarda da farklılıkların örgütlerde bazı negatif etkilerinin olduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır.

Farklılıkların örgütlerdeki etkileri dört kısımda değerlendirilmektedir. Bu etkiler aşağıda belirtilmektedir¹⁰⁵:

- **Farklılıkların duyuşsal sonuçları:** Farklılıkların bireysel ya da grup düzeyinde duyuşsal bazı etkiler yaratarak, sosyal uyum, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkilediği savunulmaktadır.
- **Bilişsel etkiler:** Bilişsel etkiler grupların bilgiyi işleme yeterlilikleri, algılama, uyarınları yorumlama ve karar verme gibi etkileri kapsamaktadır. Farklılıkların karmaşık görevlerin yerine getirilmesinde işbirliği yapılması ya da yaratıcı

¹⁰³ Katherine, Y., Williams, Charles A. O’Reilly III, “Demography and Diversity in Organizations:A Review of 40 Years of Research”, **Research in Organizational Behavior**, Sayı:20, 1998, s.79.

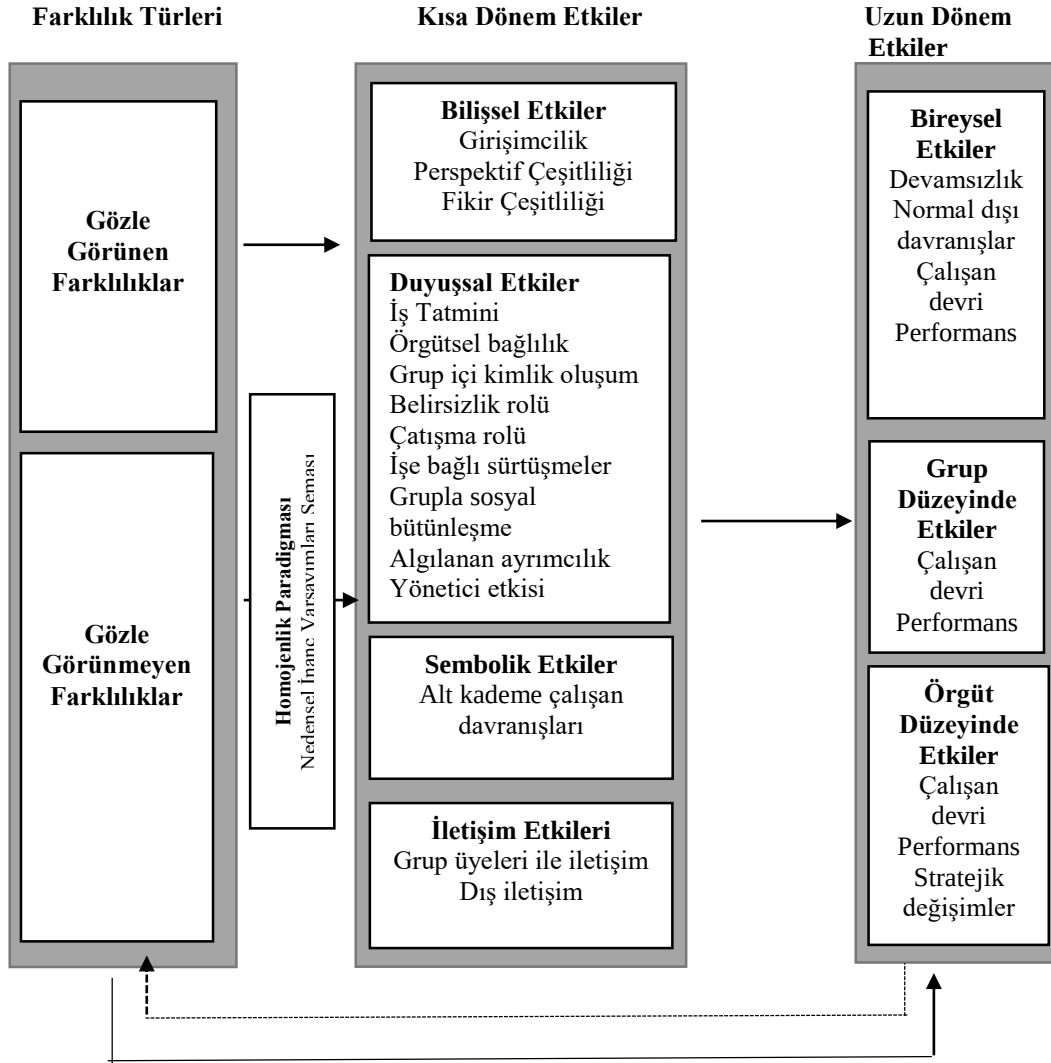
¹⁰⁴ Rose Mary Wentling, Nilda Palma-Rivas, “Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts’ Perspective”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 9, No. 3, Fall 1998, s.247.

¹⁰⁵ Frances J. Milliken and 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, April 1996, pp. 402-433, s.404.

fikirlerin ortaya konması gibi yollarla, örgüt içinde yaratıcılık ve yenilik düzeyinde artış yaratacağı düşünülmektedir.

- **Sembolik etkiler:** Örgüt içindeki farklı örgütsel grupların ya da bir diğer ifadeyle farklı işgücünün, örgütün iş ve dış paydaşları için de önemli olduğu, bu sebeple farklı işgücünün örgüt içinde önemli bir sembolik etkisi bulunduğu görüşü benimsenmektedir.
- **İletişimle ilgili etkiler:** Örgüt içindeki farklı grup üyelerinin, birbirleriyle daha resmi ve daha az iletişim içinde oldukları fakat grup dışında birbirleriyle daha sık iletişim kurdukları ifade edilmektedir. Örgütlerdeki iletişime yönelik benzer bulgulara bağlı olarak, örgüt içindeki farklılıkların iletişim süreçlerini doğrudan etkilediği görüşü benimsenmektedir.

Şekil 6’da farklılıkların örgütler üzerine etkisi gösterilmektedir. Şekilde ifade edildiği gibi, örgütler içinde farklılıkların örgüte olan etkileri kısa dönemde ya da uzun dönemde söz konusu olabilmektedir. Duyuşsal, bilişsel, sembolik ve iletişime yönelik etkiler kısa dönemde belirgin olarak hissedilirken, daha uzun vadede bu etkilerin bireysel, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde olmak üzere daha genel düzeyde hissedildiği görülmektedir.



Şekil 6: Farklılıkların Örgütsel Etkisi

Kaynak: Frances J. Milliken and 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, April 1996, s.418.

Farklılıkların etkileri üzerine yapılan araştırmalarda ulaşılan bulgular, bu etkilerin, grup dinamikleri üzerinde etkin rolünü ortaya koymaktadır. Bu konudaki bazı örnek çalışmalar aşağıda verilmektedir ¹⁰⁶:

¹⁰⁶ Feride Pınar Acar, “Diversity, Conflict and Systems Leadership in Project Groups: A Longitudinal Study”, **Texas Tech University, Doctoral Dissertation**, 2002, s.7-8.

- Duyuşsal etkiler üzerine Riordan and Shore'un yaptığı bir araştırmada, azınlıklardan oluşan çalışma gruplarında, grup bağılılığının belirgin oranda düşük olduğu bulunmuştur.
- Bilişsel etkiler üzerine yapılan çalışmalardan Hoffman ve Maier'in araştırmasında, kadın ve erkeklerden oluşan karma grupların, sadece erkeklerden oluşan gruplara göre daha yüksek kaliteli çözümler ürettikleri belirlenmiştir. McLeod ve Lobel'in 1992 yılında yaptıkları araştırma, farklı etnik kökenden gelen bireylerden oluşan ve grup üyelerinin birbirlerinin etnik kökenlerine saygı gösterdiği gruplarda, homojen gruplara göre daha kaliteli fikirlerin üretildiğini göstermektedir.
- İletişimle ilgili etkiler üzerine yapılan araştırmalarda ise, grup içi farklılıkların hem grup içi iletişimini hem de grup dışı iletişime olan etkileri araştırıldığı görülmektedir. Zenger ve Lawrence araştırmalarında, proje gruplarında görev sürelerindeki farklılıkların homojen olduğu gruplarda teknik iletişimin daha fazla olduğu, yaş farklılıklarının homojen olduğu gruplarda dış gruplarla iletişimin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

1. Farklılıkların Organizasyona Olumlu Etkileri

Örgütleri, ticari, sosyal ya da kamusal amaçlar gibi belli bir amaç için kurulmuş resmi ya da resmi olmayan organizasyonlar olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyonların amaçları farklı olmakla birlikte, amaçlarına paralel olarak en verimli şekilde hedeflenen sonuçlara ulaşmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu sebeple organizasyonlarda farklı işgücü, verimlilik ve organizasyonun sürekliliği açısından önem arz etmektedir.

Literatürde sıkça olarak farklılıkların avantajları olarak da ifade edilmekte olan farklılıkların organizasyona olumlu etkilerini, kişisel etkiler, grup düzeyinde etkiler ve örgüt düzeyinde etkiler olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirmek mümkün olmaktadır.

Yapılan ilk çalışmalarda örgütsel bağlamda olumlu etkiler üzerinde durulduğu görülmektedir. Farklılıkların örgütlere doğrudan etkileri şu şekilde sıralanmaktadır ¹⁰⁷ :

- **İnsan Kaynağı Oluşturma:** Örgütün var olan demografik yapısı içinde mümkün olan en iyi insan kaynağının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu yolla, geniş bir kaynak havuzu içinden örgüt hedefleri çerçevesinde kaynak yaratılması mümkün olmaktadır.
- **Pazarlama Etkisi:** Organizasyonlar çeşitlendiği ölçüde faaliyet gösterdikleri pazarların da çeşitlendiği görüşü benimsenmektedir. Müşteri davranışları üzerine yapılan çalışmalar, her geçen gün biraz daha farklılaşan pazar ekonomisinde ürün satmak ya da servis sağlama faaliyetlerinin, örgütlerdeki farklı işgücünün doğru kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir.
- **Yaratıcılık:** İşgücündeki heterojenliğin, takımlarda yaratıcılığı ve girişimciliği destekleyerek örgüte katkı sağladığı düşünülmektedir. Bir diğer ifadeyle örgütlerdeki farklı işgücünün örgütün girişimci yanını güçlendirdiği savunulmaktadır. Yaratıcı yönü güçlü olarak bilinen örgütlerin daha heterojen işgücü yapısına sahip olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur.
- **Problem Çözme:** Bir örgüt içinde farklılıklar etkin yönetildiğinde, problem çözme ve karar verme yeteneğini geliştirerek örgüte rekabet avantajı sağlaması mümkün olmaktadır. Buna temel oluşturan düşünce, daha farklı grupların daha geniş ve zengin deneyimler sayesinde sorunları ortaya koyma konusunda daha etkin olabildiği düşüncesidir.
- **Örgütsel esneklik:** Farklılıkların örgütsel esneklik sağladığı düşüncesine temel oluşturan iki düşüncenin bulunduğu düşünülmektedir. Bunlardan birincisi, azınlık grup üyelerinin daha esnek bilişsel yapıya sahip olma eğiliminde olduklarını ortaya

¹⁰⁷ Taylor Cox, **Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research & Practice**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994, ss.27-36.

koyan kanıtlar bulunduğudur. Diğer düşünce ise, farklılıkları yönetme sürecinin kendisinin örgütsel esneklik sağladığı görüşüdür.

Farklılıkların örgütlere faydaları üzerine yapılan çalışmalarda, fonksiyonel farklılıkların organizasyona etkisi ve sosyal kategori farklılıklarının organizasyona etkisi olmak üzere başlıca iki yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir. Fonksiyonel farklılıkların organizasyona olumlu etkileri, işgücünün organizasyonu etkileyen işlevsel özelliklerinin olumlu etkilerine odaklanırken, sosyal kategori farklılıkları ise, işgücünün daha çok demografik farklılıklarından dolayı oluşan sosyal kategori farklılıklarının örgüt üzerindeki olumlu etkilerine odaklanmaktadır.

a. İşlevsel Farklılıkların Avantajları

Örgüt içinde işlevsel farklılıklar, doğrudan işgücü performansını etkilemekte olan bilgi, yetenek, yeterlilikler, değer, inanış, tutum, kişilik, davranışsal ve bilişsel özellikler gibi özelliklerin bütününe ifade etmektedir.

İşlevsel farklılıkların önemli örgütsel faydalarından biri olarak karmaşık problemlerin çözülmesi olarak görülmektedir ¹⁰⁸. Bu görüşe göre, problemin bireysel olarak çözülmesindeki tek yönlülüğe karşılık, işlevsel olarak farklı gruplarda probleme farklı açılardan bakan farklı kişilerin bulunması, daha karmaşık problemlerin daha kolaylıkla çözülmesine olanak tanımaktadır.

Örgütlerdeki işlevsel farklılıkların bir diğer faydasının örgüt içinde yenilik ve yaratıcılık açısından olumlu etki yaratması olarak ifade dilmektedir. İstisnaları bulunmakla birlikte, örgüt içinde özellikle üst kademelerde işlevsel farklılıkların yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği, bununla birlikte örgüt dışındaki kaynaklara ulaşmada kolaylık savunulmaktadır ¹⁰⁹.

İşlevsel farklılıkların etkileri üzerine yapılan bazı çalışmalarda, işlevsel farklılıkların etkilerini daha detaylı olarak belirlemek amacıyla, baskın işlevsel

¹⁰⁸ Sherry Schneider, Gregory Northcraft, "Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective", **Human Relations**, Volume 52, No:11,1999,s.1446.

¹⁰⁹ Olca Sürgevil, Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi, **Nobel Yayıncılık**, 2010, s.23.

farklılıklar ve içsel işlevsel farklılıklar olarak iki grupta incelenmiştir. Buna göre, baskın işlevsel farklılıklar, işlevsel farklılıkların çalışanların kariyerlerinde daha fazla yer kapladığı çalışanları tanımlamaktadır. Buna karşılık, içsel işlevsel farklılıklara sahip grup üyelerinde, bir takımda daha dar alanda uzmanlaşmayı ifade etmektedir. Yapılan çalışmalara göre, baskın işlevsel farklılıklara sahip çalışanlarda, içsel işlevsel farklılıklara sahip grup üyelerine oranla daha verimli etkileşim, bilgi paylaşımı ve dolayısıyla daha etkin performansın söz konusu olmaktadır¹¹⁰.

b. Sosyal Kategori Farklılıklarının Avantajları/Faydaları

Örgüt içindeki bireylerin demografik farklılıklarından kaynaklanan sosyal kategorilerin örgüte bazı avantajlar sağladığını savunan görüşe göre, küreselleşen dünyada kaçınılmaz olarak artan sosyal kategori farklılıkları, örgütler için önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler, farklı ırk, cinsiyet ya da etnik kökene ait sosyal kategorileri yetenek havuzlarına dâhil ederek daha geniş bir işgücü potansiyeline sahip olabilmektedir¹¹¹. Sayıları gün geçtikçe artmakta olan uluslara arası/çok uluslu organizasyonlarda, her geçen gün daha fazla sayıda farklı sosyal kategoriye ait çalışanın bir arada çalışmasının söz konusu olmaktadır. Bu koşullar altında, farklı sosyal kategorilerin bir arada çalışması, doğru yönetildiğinde, örgütsel açıdan birer dezavantaj olmaktan çok, örgütü diğerlerinden farklılaştıracak ve ileri taşıyacak önemli avantajlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sosyal kategori farklılıkları ile fonksiyonel farklılıklar arasında bir bağlantı bulunmadığı genel kanısının yanında, sosyal olarak birbirlerini aynı kategoride algılayan bireylerin birbirleriyle daha kolay bağlantı kurarak örgütsel olarak işlevsel bir fayda yarattığı ifade edilmektedir. Grup içi olarak algılanan üyelerle kurulan iletişimin örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir ¹¹².

¹¹⁰ Elizabeth Mannix, Margaret A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, **Psychological Science in the Public Interest**, Volume 6, Number 2, 2005, s.42.

¹¹¹ Sherry Schneider; Gregory Northcraft, **a.g.e.** , s.1451.

¹¹² Sherry Schneider; Gregory Northcraft, **a.g.e.** , ss. 1450-1451.

2. Farklılıkların Organizasyona Olumsuz Etkileri

İşyerinde farklı grupların karmaşık problemleri çözmekte daha etkili olduğu bilinse de, günümüzde halen farklılıkların organizasyonlara negatif etkisinin bulunduğunu öne süren yaklaşımlar bulunmaktadır. Organizasyonlar için önemli bir bariyer olarak farklılıklar, özellikle heterojen gruplarda yönetilmesi gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde farklı çalışanların bulunması yanlış anlaşılmalara, kuşkuya, çalışma isteğinin düşmesine ya da rekabet duygusunun kaybına neden olabilmektedir. Ayrıca, örgütlerde iletişim sorunlarının artması, çatışmaların artması, çalışan bağlılığının azalması ve dedikodu gibi olumsuz etkileri olabilmektedir.

Farklılıkların organizasyona olumsuz etkileri konusundaki ilk görüşler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir¹¹³:

- **Grup Bağlılığı:** Bu konudaki temel görüş, birbirine benzer gruplar ve bireyler arasında grup üyelerinin kendilerini daha rahat hissettikleri ve birbirlerinden daha kolay etkilendikleri düşüncesinden hareketle, farklı gruplar arasındaki bağlılığın daha düşük olduğu yönündedir. Bir diğer ifadeyle, homojen gruplarda bağlılık daha kolay sağlanmaktadır. Grup bağlılığına etki eden etmenlerden bir diğeri sosyal psikolojik temelli bir açıklamadır. Bu açıklamaya göre, algılanan benzerliklerin çekimi arttırdığı dolayısıyla farklılıklar söz konusu olduğunda sürecin bunun tam tersine işlediği savunulmaktadır. Benzerlik-çekim yaklaşımı olarak kuramlaştırılmış bu yaklaşım temelinde, gruplar arası homojenliğin grubun kapalılığını güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Farklılıkların grup bağlılığı üzerine olumsuz etkisine dikkat çekmekte olan bir diğer teorik yaklaşım, gruplardaki farklılıkların grup üyelerindeki bağlılık üzerinde etkisi durmaktadır. Bu görüş aynı zamanda sosyal karşılaştırma kuramına da dayandırılmaktadır.
- **İletişim:** Farklı işgücünün bir diğer olumsuz etkisi, iletişim konusundadır. Yapılan araştırmalar heterojen gruplarda iletişimin homojen gruplara göre daha daha az etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

¹¹³ Taylor Cox, **Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research & Practice**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994, ss.36-39.

Farklılıkların olumsuz etkilerine sosyal psikolojik yaklaşımlar temelinde bakıldığında, sosyal kimlik ve benzerlik çekim yaklaşımları organizasyonlardaki farklılıkları birer dezavantaj olarak görme eğilimindedirler ¹¹⁴. Bu yaklaşımlara göre bireyler kendilerine benzeyen bireylerden daha çok etkilenmektedirler. Ayrıca bireyler, kendilerine benzeyen bireylerle uyum ve sosyal bütünleşme içinde olmaktadır.

Sosyal kategori farklılıklarının örgüt üzerinde olumsuz etkilerine odaklanan yaklaşıma göre ise, sosyal kategorizasyon grup içi ve grup dışı üyeler içinde farklı beklentiler ortaya çıkarmaktır. Bu durum örgüt içinde, grup dışı üyelere grup içi üyelere oranla daha fazla önyargılı davranıldığını ortaya koymaktadır ¹¹⁵.

Uluslararası ve çok uluslu örgütlerde farklılıkların etkilerine bakıldığında, uluslararası örgütlerde farklılıkların yerel örgütlere göre çok daha karmaşık bir işgücünün ortaya çıktığı görülmektedir ¹¹⁶. Bu sebeple, farklı millet, kültür ya da eğitim geçmişine sahip işgücü, başta dil engeline bağlı olarak iletişim sorunları olmak üzere, karar alma ve yönetim aşamalarına kadar önemli temel farklılıklar ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

II. FARKLILIK YÖNETİMİ

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren, küreselleşmenin de önemli oranda etkisiyle, kadınların iş yaşamına daha fazla katılmaya başlaması, işletmelerin deniz aşırı operasyonlara ağırlık vermesi ya da göç gibi sebeplerle, iş gücündeki homojenlik önemli ölçüde bozulmaya ve işletmelerde pek çok farklı çalışanın bir arada çalışabilmesi yönetsel bir problem olarak kendini göstermeye başlamıştır. Bu noktada işletmeler açısından farklılıkların yönetimi önem kazanmaya başlamıştır. Örgütler, işgücündeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların en aza indirgenmesi, işgücündeki farklılıkların avantaja çevrilerek verimliliğinin artması amacıyla bu konuda yönetsel stratejiler

¹¹⁴ Elizabeth Mannix and Margaret A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, **Psychological Science in the Public Interest**, Vol. 6, No.2, 2005, s.31.

¹¹⁵ Elizabeth Mannix, M. A. Neale, **a.g.e.**, s.31.

¹¹⁶ Philip Rosenzweig, “Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency”, **European Management Journal**, Vol. 16, No. 6, 1998, s. 647.

oluşturmakta, konuya ilişkin araştırmalar yapılmaktadır. Farklılıkların yönetimi, çok kısa bir geçmişe sahip olmakla birlikte, gün geçtikçe ilgi gören ve yeni çalışmaların yapıldığı bir alan olarak, yeni bakış açılarına ve eylem planlarına açık, hızla gelişim göstermekte olan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

A. FARKLILIK YÖNETİMİ TANIMI

Farklılık Yönetimi kavramının tanım olarak kökeni Kuzey Amerika'ya dayanmakla birlikte, yavaş yavaş dünyanın diğer bölgeleri ve ülkelerinde de yapılan çalışmalarda ele alınmaya başlanmıştır ¹¹⁷.

Alanda çalışmalar yapan ilk araştırmacılardan biri olan Taylor Cox Jr. , farklılık yönetimini, örgütlerde çalışan farklılıklarının dezavantajlarını en aza çekerken potansiyel avantajlarını artıracak olan uygulamalar ve örgütsel sistemler aracılığıyla çalışanların yönetilmesini amaçlayan örgütsel sistemler ve uygulamaların planlanması ve hayata geçirilmesi olarak tanımlamaktadır ¹¹⁸.

R. Roosevelt Thomas Jr. ilk olarak “Farklılıkları yönetmek-managing diversity” kavramını ortaya atan kişi olarak bilinmektedir. Roosevelt Farklılık Yönetimi’ni tüm çalışanları kapsayacak bir ortam geliştirmek amacına dayanan kapsamlı bir yönetim süreci olarak tanımlamıştır¹¹⁹ .

Farklılıklar yönetimi konusunda yapılan ilk çalışmalara bakıldığında, farklılıklar yönetimi kavramını ortaya atan ve bu alanda ilk çalışmaları gerçekleştirmiş olan Roosevelt Thomas Jr. Ve Taylor Cox’un, Amerika için farklılıklar konusundaki önyargılara önemli ölçüde gerekçe olarak gündeme gelmiş olan afro-amerikan kökenli oldukları dikkat çekmektedir.

¹¹⁷ Michalle E. Mor Barak, **a.g.e.**, s.235.

¹¹⁸ Taylor Cox, **a.g.e.** , s. 11.

¹¹⁹ Thomas, R. Roosevelt, **Redefining Diversity: Diversity In the Workplace, Strategic Planning, Organizational Effectiveness**, New York: AMACOM Books, 1996, s.10.

Farklılık Yönetimi kavramının kısa tanımını Mor Barak tarafından aşağıdaki şekilde yapmıştır ¹²⁰:

“ Farklılık yönetimi, farklı kökenlerden gelen çalışanların, resmi ve resmi olmayan örgütsel yapılar içine daha fazla dahil edilebilmesi için planlı politikalar ve programlar aracılığıyla gerçekleştirilen gönüllü örgütsel bir eylemleri ifade etmektedir.”

Hubbard, farklılıkları yönetmenin tanımını yaparken önce farklılıkların tanımını, *“örgütsel amaçlar doğrultusunda uygulanmakta olan karakterize edilmiş olan farklılıklar ve benzerliklerin bir karışımı”* ve Farklılık Yönetimi’ni de *“örgütsel performansa ölçülebilir bir fark katan farklılıklar ve benzerlikler karışımını destekleyen, planlayan, organize eden ve yöneten süreç”* olarak tanımlanmaktadır ¹²¹ .

Mustafa Özbilgin ise Hubbard’ a benzer bir yaklaşımla farklılık yönetimini, *“organizasyonlarda heterojenliğin ve buna değer verilmesinin hem organizasyonun performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren yönetim felsefesi”* olarak tanımlamaktadır ¹²².

Triandis, Kurowski, and Gelfand farklılıkları yönetmek kavramını, *“kültürü değiştirmek ve her bir grup için en verimli sonucun alınacağı bilgi, deneyim ve prosedürlerin keşfini gerektiren- standart bir operasyon süreci”* olarak tanımlamaktadır¹²³.

B. FARKLILIK YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Farklılıklar üzerine kurulmuş, tarihi boyunca yeni bir kıta olarak Amerika Birleşik Devletleri, özellikle 18. yüzyıl sonları ve 19.yüzyıl başlarından itibaren fırsatlar ülkesi olarak görülmeye başlanmıştır. Tüm dünyadan yoğun göç almaya başlamış bir ülke olarak

¹²⁰ Michalle E. Mor Barak, **a.g.e.** , s.235.

¹²¹ Edward E. Hubbard, **The Diversity Scorecard, Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, s.7.

¹²² Mustafa Özbilgin, “Küresel Farklılık Yönetimi”, Ed: Beliz Dereli, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.1.

¹²³ Rose Mary Wentling&Nilda Palma-Rivas, “Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts’ Perspective”. **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 9, No. 3, Fall 1998, s.236.

Amerika Birleşik Devletleri'nin, farklılıkların yönetilmesi anlayışının geliştiği ülke olmasında, farklılıklara ilişkin bu özelliğinin ve tarihsel geçmişinin önemli bir payı bulunmaktadır. Amerika tarihine bakıldığında, kıtanın keşfinden itibaren Avrupa'dan Amerika'ya göç eden Avrupalıların göçmen statüsünden yerli konumuna geçtiği ve bunun ardından 19. Yüzyıl başlarına kadar köleler ve kıtadaki yerlilerle bir mücadeleye girdiği bilinmektedir. Yeni bir kıta olarak keşfinden itibaren göç almaya devam eden Amerika, yaşamış olduğu bu tarihsel deneyimler yanında, köleliğin kaldırılması ve kişisel hak ve özgürlüklere dayalı hareketlerin yaşanması dolayısıyla farklılıkların yönetimi konusunda önemli ölçüde tarihsel bir altyapı oluşturmuştur. Bu konuda yaşamış olduğu tarihsel deneyimlerin etkisi ve dünyada yaşamaya başlanan önemli değişimlerle ülke 20. Yüzyıl ortalarına kadar mücadele vermiştir.

Bu tarihsel süreçle de bağlantılı olarak, 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan Sivil Haklar Hareketi ile birlikte İşletmeler farklılıklara ilişkin ilk planlarını oluşturmaya başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Sivil Haklar Hareketi ve 1972'de Olumlu Eylem Planı gibi önemli gelişmelerin ardından tüm dünyada farklılık yönetimine ilişkin uygulamalar hayata geçirilmeye başlanmıştır ¹²⁴. Amerika Birleşik Devletleri'nin tarihsel geçmişi ve yaşanan gelişmelere bağlı olarak, farklılıkların yönetilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sebeplerle, kavramın ortaya çıkmasında Amerika Birleşik Devletleri öncülük ettiği görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde farklılıkların yönetilmesinin gündeme gelmesi, 1980'lerin sonlarına kadar ülkenin yaşadığı değişimlerle doğrudan bağlantılıdır. Bu değişimlerden farklılıklar konusuna temel olan en önemlileri; demografik gelişmeler, azınlıklardaki artış, hizmet sektörünün büyümesi, örgütsel değişimler, küreselleşme ve yabancı pazarların artış göstermesi olarak gösterilmektedir ¹²⁵.

¹²⁴ Michalle E. Mor Barak, **a.g.e.** , ss.238-240.

¹²⁵ John Wrench, "Diversity Management, Discrimination and Ethnic Minorities in Europe", Danish Center for Migration and Ethnic Studies, CEUS, 2002, s.3, <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:235700/FULLTEXT01.pdf> , Erişim: 08.06.2015.

1. Dünyada Farklılıklar Yönetimine İlişkin Gelişmeler

Farklılıkların yönetilmesi, Amerika Birleşik Devletleri'nden başlamak üzere, farklılıkların dönemsel koşullar çerçevesinde artması ve ülkelerin bunu bir yönetsel sorun olarak algılayıp yönetim planlarının içine almaya başlamasıyla yayınlasmaya başlamıştır. Amerika'daki öncü girişimleri, İngiltere ve Avustralya gibi yoğun göç alan ve bu sebeple farklılıklar bir sorun olarak ortaya çıkan ülkelerde gerçekleştirilmeye başlayan girişimler takip etmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak alan üzerine araştırmaların giderek arttığı, Amerika yanında tüm dünya genelinde önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örgütsel uygulamaların artışı takiben 2000'li yılların başında, Diversity.inc gibi uygulamaların örgüt düzeyinde değerlendirildiği sivil toplum örgütlenmeleri oluşmaya başlamıştır. Tüm dünyadaki gelişine ilişkin olarak yaşanan bazı önemli gelişmeler aşağıdaki gibidir:

- Amerika Birleşik Devletleri'nde farklılık yönetimi kavramının oluşmasına temel olan iki önemli olay, Sivil Haklar Hareketi'nin bir sonucu olarak 1964 yılında zorunlu hale gelen Eşit İşgücü Fırsatı (Equal Employment Opportunity) ve 1972 yılında uygulamaya alınan Olumlu Eylem Planı (Affirmative Action Plan) 'dır.
- 1990'lı yılların başında, dünyadaki demografik değişikliklerin işgücündeki farklılıkları arttıracığı yönünde bir öngöründe bulunulmuştur. Araştırmacıların bu öngörüsü çerçevesinde Giderek çeşitlenen işgücünü yönetmek amacıyla, yönetsel bir uygulama olarak “ Farklılıkların Yönetimi” kavramı ortaya atılmış ve uygulamaya başlanmıştır.
- 1991 yılında yine Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı (Annual National Diversity Conference), farklılıklara yönelik yönetsel planların oluşturulması ve bu planların uygulanmasını hızlandırmış, bu yolla farklılıkların yönetiminde uygulamaların geliştirilmeinde önemli bir fayda yaratmıştır ¹²⁶.

¹²⁶ Hasan Basri Memduhoğlu, **a.g.e.** , s.11.

- Amerika Birleşik Devletleri’ndeki gelişmeler yanında, dünyada yoğun göç alan Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerde farklılıklarla ilgili araştırmalar yapılarak belli eylem planları hazırlanmaya başlanmıştır.
- 1991 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütlerin yarısından fazlası çalışanlarına farklılıklar konusunda eğitim verdiğini açıklamıştır ¹²⁷.
- Amerika Birleşik Devletleri’nde büyük ölçekli organizasyonlarındaki bir grup üst düzey yönetici ve insan kaynakları uzmanı, BOLD Girişimi (Business Opportunities for Leadership Diversity) olarak bilinen bir sivil toplum örgütü çatısı bir araya gelmiştir. 1996 yılından itibaren faaliyet göstermeye başlayan girişim, Amerika’daki organizasyonlara kültürel farklılıkların rekabet avantajından nasıl faydalanabileceklerini öğretmek amacıyla faaliyet göstermektedir¹²⁸.
- Hükümetler, gerek devlet politikası gerekse üstü örtülü uygulamalar yoluyla ulusal birliklerini koruma yoluna gitmiştir. Avustralya ve Kanada, çok kültürlü politikaların uygulamaya geçirildiği ilk ülkelerdir. Bu çerçevede, Kanada’da hükümet ilk olarak Fransızca konuşan azınlığa yönelik korumacı politikalar geliştirmiş, ardından Avustralya resmi çok kültürlülük politikalarını uygulamaya koymuştur¹²⁹.
- Amerika’daki yerleşik farklı grupların yanında Kuzey Avrupa’da göçle birlikte 1990’lardan itibaren farklılıklar artmaya başlamış, buna bağlı olarak iş yaşamındaki farklılıklarda da artış yaşanmıştır¹³⁰.

¹²⁷ Nedim Aksu, Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008, s.10.

¹²⁸ T. Kochan, K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A.Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine and D. Thomas, “The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network”, **Human Resource Management**, Vol. 42, No. 1, 2003, s. 3.

¹²⁹ Thomas Faist, “Diversity – a new mode of incorporation?”, **Ethnic and Racial Studies**, 32:1,2009, s.176.

¹³⁰ Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e.** , s.171 .

- 1995 yılından itibaren işletmelerde işgücü farklılıkları, özellikle demografik ve kültürel farklılıklar üzerinde duran araştırmaların sayısında önemli ölçüde artış görülmektedir. Ayrıca Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde farklılıkların yönetimi konusundaki uygulamaların etkinliği konusunda araştırmalara da rastlanmaktadır.
- 2. Dünya savaşının ardından Almanya'ya gerçekleşen göç yaklaşık bir düzine ülkeden iken, bu rakam 2000 yılından sonra; %50'si aralarında Türkiye, Polonya ve eski Yugoslavya'nın bulunduğu on ülkelere, %'si ise 100 farklı ülkeden gerçekleşmektedir ¹³¹.
- Küreselleşme, dünyada göç oranlarının artışı ve demografik yapıların değişmesi, işgücündeki farklılıkların artması gibi birbiri ile bağlantılı çok sayıda gelişme, farklılıkların yönetilmesinin aynı zamanda bir gereklilik olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.
- Tüm dünyadaki gelişmelerle birlikte, Avrupa Birliği ve Avrupa Komisyonu gibi devletlerarası organizasyonlar, kendi faaliyet alanındaki ülkeleri farklılıkların yönetiminde yönlendirici nitelikte programlar hazırlamaya başlamıştır. Bu kapsamda, Avrupa Birliği 2004 yılından itibaren "Diversity Charters- Farklılık Tüzükleri" başlığı altında bir program başlatmıştır. Program, gönüllü katılımın esas olduğu, birlik bünyesindeki ülkelerdeki işletmeleri farklılık yönetimi uygulamaları konusunda motive edici nitelikte bir uygulamadır ¹³².
- Günümüze gelindiğinde, ulusal, uluslararası ya da örgütsel düzeydeki uygulamalara ek olarak, ortaya çıkan gelişmelerle farklılıkların yönetiminde güncel gerekliliklerin sağlanması amacıyla kar amacı gütmeyen organizasyonların faaliyetlerinin, kavramın ve uygulamaların gelişimine önemli ölçüde katkı sağladığı görülmektedir.

¹³¹ Thomas Faist, **a.g.e.** , s.171.

¹³² Avrupa Komisyonu Farklılık Yönetimi Uygulamaları Raporu, http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf), Erişim tarihi: 08.06.2015.

Yukarıda belirtildiği üzere, temelleri Amerika’da atılmakla birlikte, kısa sürede tüm dünyada uygulamada kendine yer bulan farklılıkların yönetimi, Avrupa’da işletmeler kadar Avrupa Birliği gibi devletlerarası oluşumlar tarafından da desteklenmektedir. Bu çerçevede, Avrupa Birliği Adalet Komisyonu, 2004 yılından itibaren “Diversity Charters-Farklılık Tüzükleri” başlığı altında birlik bünyesindeki ülkelerdeki işletmeleri farklılık yönetimi uygulamaları konusunda motive edici nitelikte ve gönüllü katılımın esas olduğu bir program başlatmıştır¹³³. Program kapsamında işletme ya da kurumlar gönüllü olarak, iş ortamında ırk, etnik köken, cinsel yönelim, cinsiyet, yaş, engellilik ve din gözetmeksizin farklılıkları destekleyen ve eşit fırsatlar yaratılmasına olanak sağlayan bir anlaşma imzalamaktadır. Anlaşma çerçevesinden işletmelerden, tüzüğe bağlı kalarak kendi bünyelerinde, girişim, problem çözme ve müşteri odaklılık gibi konularda önemli potansiyelin ortaya çıkmasına olanak sağlayan, insanlar arasındaki benzerlik ve farklılıklara değer veren farklılık yönetimi politikaları hazırlamaları beklenmektedir. İşyerindeki ayrımcılıkla mücadele edilmesine ve eşitliklerin desteklenmesine katkıda bulunması amaçlanan program kapsamında ayrıca bir değişim platformu finanse edilmektedir. Ana projenin bir parçası olarak değişim platformu, programa katılanların farklılık yönetimi uygulamalarında deneyimlerini paylaşmak ve ortak araçlar geliştirmek üzere düzenli olarak bir araya gelmelerine olanak sağlamaktadır.

Farklılık Tüzükleri programının başlatıldığı 2004 yılından itibaren on yılda elde edilen çıktıların paylaşıldığı rapor 2014 Ekim ayında yayınlanmıştır. Rapora göre, on yılda 13 üye ülkeye ait farklılıklar tüzüğünü, 13.6 milyon çalışanı kapsayan, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları da dâhil olmak üzere toplamda 7.100 işletme imzalamıştır. 11 ülkede 1.826 işletmenin yanıtladığı anketlere göre hazırlanmış olan raporun ana bulgularından bazıları şunlardır ¹³⁴ :

¹³³ Avrupa Adalet Komisyonu,

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm, Erişim tarihi:08.06.2015

¹³⁴ Avrupa Komisyonu Farklılık Yönetimi Uygulamaları Raporu,

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf), Erişim tarihi: 08.06.2015’den özetlenmiştir.

- 2004 yılında, ilk imzayı atan Fransa'nın ardından toplamda 7.100 işletme programa imza atmış olup, her yıl 500 ila 600 işletmenin programa dahil olduğu belirtilmektedir.
- Program üyelerinin önemli bir çoğunluğu(%95), programa dahil olmalarının farklılık yönetimi politikaları ve faaliyetlerinin geliştirilmesi üzerinde bir etkisi olduğunu belirtmiş, uzun vadede ise daha belirgin etkilerinin olacağı ortaya konmuştur.
- Hedef gruplara bağlı olarak, işletmelerin odaklandığı temel farklılık yönetimi uygulamaları; cinsiyet eşitliği(%48), kuşaklar (yetişkinlerde %46, gençlerde %45), engelliler(%44), ırksal ve etnik köken(%28), cinsel eğilimler-sexual orientation(%16), gender identity (%15) olarak belirtilmiştir. Öncelikler ülkelere göre farklılaşmakla birlikte (Ör. Cinsiyet eşitliği İsviçre'de %100, Finlandiya'da %8 oranda öncelikli bulunmuştur) toplamda cinsiyetler konusu birinci öncelikte ve cinsel eğilimler-sexual orientation ise son sırada yer almıştır.
- Anketi yanıtlayanlardan %66'sı farklılık yönetimini kurumsal kültürlerine, %56'sı işletmenin iç ve dış iletişimine entegre etmiştir. Katılımcılardan %46'sı ayrım gözetmeme ve farklılıkların desteklenmesi ilkelerine göre İK süreçlerini gözden geçirmiştir. %19'u ise farklılık yönetimi politikalarını takip etmek üzere raporlama yaptığını belirtmiştir.
- Katılımcılar, farklılık yönetimi uygulanmaya başlanmasından itibaren farklı alanlarda önemli gelişmeler olduğunu ve her dört işletmeden biri farklılık yönetimi uygulamalarının işletmenin iş performansına etkisi olduğunu belirtmiştir.
- Bununla birlikte katılımcılara farklılık yönetimi uygulamaları ve politikalarına bağlı olarak çalışanların farklılıklara yönelik farkındalıkları sorulmuş, >%42'si çalışanlarının %50'sinin farklılıklara duyarlı olduğunu belirtmiştir.
- Anket yanıtlarının %70'inin, 250'den az çalışanı bulunan işletmelerden ulaşmıştır. Bu, mikro ve küçük ölçekli işletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarının önem kazandığını ortaya koymaktadır.

- Son olarak, işletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarının bağlı olduğu bölümler sorulmuş; %52 İK Departmanı, %25'i üst yönetime direk bağlı olarak belirtmiş ve %7'si Kurumsal Sosyal Sorumluluk'a bağlı yürütüldüğünü belirtmiştir.

Tablo 5'te, Farklılık yönetimine temel olan kilometre taşları niteliğindeki gelişmeler bir arada listelenmektedir.

Tarih/Ülke	Gelişme	İçerik
1964/ABD	Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1964)	Yasa ile cinsiyet, ulusal köken, din, renk, ırk nedeni ile iş yaşamında işe alınma, ücret ve teşvikler konusunda ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır. 1964 yasası iş yaşamında cinsel eğilimlere ilişkin kişilere karşı yapılan ayrımcılığı konu olarak almamıştır. VII maddesi temel olarak, aleyhte davranış ve kötü etkilerin ortadan kaldırılmasını sağlamıştır.
1967/ABD	Çalışma Yasasında Yaş Ayrımcılığı (The Age Discrimination in Employment) Act/ADEA of 1967)	Yasa ile iş yaşamında 40 yaş ve üzerindeki ve potansiyel çalışanların işe alınması, emeklilik hakları, eğitim ve gelişim, ücret, yararlar ve ödüller konusunda ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır
1975/İngiltere	Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası (Sex Discrimination Act of 1975):	1975’te kabul edilen ve 1986 yılında genişletilen yasa çalışma, eğitim, reklam, yaşam yeri, ürün ve hizmetlerle ilgili konularda cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmamasına ilişkin düzenlemeler getirmiştir.
1978/ABD	Yaş Ayrımcılığı Yasası (Age Discrimination Act of 1978):	Öncelikli olarak, emeklilik yaşını 65-70 yaşından zorunlu olmasını ele almış, daha sonra bu süreyi belirli bir limitle sınırlandırmıştır.
1978/ABD	Hamilelik Ayrımcılığı Yasası (Pregnancy Discrimination Act of 1978):	Hamile çalışanları korumak ve eşit fırsatlar sağlamak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Yasa ile, kadınların hamilelik dönemi, küçük çocuğun bakımı, doğum nedeni ile çeşitli tedaviler olmasını gerektiren durumlarda kariyer sürecinin ve iş yaşamındaki elde ettiği haklarının korunması sağlanmıştır.

Devam

Yıllara Göre Farklılık Yönetimi’nde Gelişmeler

Tarih/Ülke	Gelişme	İçerik
1990/ABD	Amerikalı Özürlüler Yasası (Americans with Disabilities Act of 1990):	Yasa, örgütlerde yetenekli ve nitelikli özürlü çalışanları korumak, işyerlerinde özürlülere ilişkin düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmak için düzenlenmiştir. Yasa ile, özürlü çalışanların görme, yürüme, çalışma ile ilgili engelleri düşünülerek, ve fiziksel ve zihinsel engelleri nedeni ile güç durumda kalmalarına neden olmayacak şekilde görevlendirilmeleri uygun görülmektedir. 1990 Amerikalı Özürlüler Yasası, AIDS, HIV gibi diğer çalışanların yaşamlarını tehdit edecek bulaşıcı hastalıklar, ilaç bağımlılarını korumaya almamaktadır. Aynı zamanda yasa, çalma (kleptomani), piromani (yangın çıkarma isteği), kumar gibi akıl sağlığı ile ilgili teşhis konulan kişileri hariç tutmaktadır.
1991/ABD	Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1991)	İşyerleri tarafından ayrımcılığa uğrayan çalışanlara verilen zararın ve tacizlerin parasal anlamda cezalandırılması ve zararların tazmin edilmesi belirlenmiştir. 1991 yasının II. Maddesi kadınların ve azınlıkların iş yaşamında kariyerlerinde ilerlemenin engellenmesini ifade eden camdan tavanın ortadan kaldırılmasına ilişkin düzenlemeyi kapsamaktadır. Bu bağlamda organizasyonların kadın ve azınlık çalışanlarına ilişkin düzenlemelerini, kişisel ve kariyer gelişimlerinin izlenmesi ve adil yaklaşımların uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesini sağlayan bir “camdan tavan” adında bir komisyon oluşturulmasını ve denetimleri sağlaması öngörülmüştür.
1993/ABD	Aile ve Tıbbi İzin Yasası (Family and Medical Leave Act of 1993):	Çalışanlara her yıl, 12 hafta aile ve tıbbi nedenlerle ücretsiz izin alma hakkının tanınmasını sağlamıştır.
1995/İngiltere	Özürlü Ayrımcılığı Yasası (Disability Discrimination Act of 1995):	Çalışma, ürün ve hizmetlerin kullanımı, malların satın alınması ya da kiralanmasında kişilerin sahip oldukları özürlü nedeni ile kabul edilmemesi, düşük standartlarla karşılaşması, bazı terimlerle özürlülerinin ifade edilmesi, özürlü oldukları için imkânların olmadığının ifade edilmesi gibi yasaklar getirmektedir.
1998/İngiltere	İnsan Hakları Yasası (Human Rights Act of 1998):	İngiltere’de İnsan Hakları Yasası cinsiyet, renk, dil, din, ulusal ve sosyal bölge, azınlık, gelir, politik görüşleri nedeni ile kişilerin ayrımcılığa uğraması ya da haksızlık görmesini yasaklamaktadır.
1998/ABD	Sivil Toplum Kuruluşları (Diversity.inc)	Örgütlerin Farklılık Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirmek üzere Diversity.inc web sitesi kuruldu.

Devam Yıllara Göre Farklılık Yönetimi’nde Gelişmeler

Tarih/Ülke	Gelişme	İçerik
2000/İngiltere	İrk İlişkileri Yasası (Race Relations Act of 2000):	Kişinin işyerinde ayrımcılığa korunmasını hedeflemektedir. Yasanın maddeleri arasında kişilerin cinsiyet, din, inançla ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olarak ayrımcılık görmesi, düşmanca davranışlarla karşılaşması, korkutma, aşağılanma ve küçük düşürülmesi yasaklanmaktadır.
2000/AB	Amsterdam Antlaşması 13. Madde (Article 13 of the Treaty Amsterdam)	2000 yılında Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi tarafından kabul edilen anlaşma ile, kişilerin eğitim ve çalışma alanlarında din ya da inanç, özürlülük, yaş ve cinsiyeti/cinsiyet tercihi nedeni ile ayrımcılık görmesi yasaklanmıştır.
2003/İngiltere	Çalışma Eşitliği – Cinsiyete İlişkin Düzenleme (The Employment Equality/ Sexual Orientation) Regulations- ve Çalışma Eşitliği- Din ve İnanç Düzenlemeleri (The Employment Equality/ Religion or Belief Regulations 2003)	Çalışma yaşamında eşitliği sağlamayı, cinsiyet, din ve inanç konusunda eşitlik yaratmayı, farklılıklara saygı duyulmasını amaçlamaktadır.
2004/Avrupa	Farklılık Tüzükleri- Diversity Charters	Avrupa Birliği Adalet Komisyonu Bünyesinde oluşturulan tüzükler ile, birlik bünyesindeki ülkelerde örgütlerin farklılık yönetimi uyguamaları konusunda motive edilmesi amaçlanmaktadır. Program kapsamında elde edilen veriler rapor haline getirilmektedir.
2005/Avrupa	Kültürel Çeşitlilik Sözleşmesi/ UNESCO Cultural Diversity Convention 2005	Kültürel çeşitliliğin korunması ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde yer alan değerler çerçevesinde özgürlüklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
2008/Avrupa	Ücret Eşitliği – Kadın ve Erkek Arasında Ücret Eşirliği'ne İlişkin Yasal Düzenleme	Avrupa Parlamentosu, kadın ve erkeklere eşit ücret verilmesine dair ilkelerin uygulanmasına yönelik bir tavsiye kararı yayınlamıştır.

Tablo 5: Yıllara Göre Farklılık Yönetiminde Gelişmeler

Kaynak: Ayşen T. Eğinli, **Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010, ss.153-15 yararlanarak hazırlanmıştır.

2. Türkiye’de Farklılıklar Yönetimine İlişkin Gelişmeler

Türkiye, coğrafi konumu ve Osmanlı İmparatorluğu’nun imparatorluk sınırlarına bağlı olarak Avrupa, Asya ve Afrika’ya kadar uzanan tarihsel geçmişi sebebiyle farklılıkları yüzyıllardır bünyesinde barındırmıştır. Bu tarihsel geçmişe bağlı olarak, zengin tarihsel ve kültürel geçmiş yanında, geçmişten günümüze kadar uzanan farklılıklarla bir arada yaşama konusu, önemli bir konu olarak yerini korumaktadır.

a. Türkiye’de Farklılıklar Tarihçesi

Tarihsel süreçten bakıldığında, Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarında farklı dinler ve cemaatlerin yaşamın çeşitli alanlarında bir arada bulunduğu görülmektedir. Anadolu geleneğinde Yunus Emre(M.S.1240-1321), Hacı Bektaş Veli(M.S. 1209-1271) ve Mevlana(M.S 1207-1273) gibi öncü düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Selçuklu Sultanı II. İzzettin Keykavus’un(1180-1220) ise sarayında rahiplerle Müslüman hocalar arasında teolojik tartışmalar yaptırdığı bilinmektedir¹³⁵. Yine Anadolu’da çok önemli bir yeri olan, Mevlana’nın bir şiirinde “farkların sadece kibir ve yanılsama” olduğunu ifade ettiği tasavvuf felsefesi, hoşgörü ve uyuma dayanmaktadır. Bu anlayışa göre farklılıkların bir arada yönetimi kendimizi yönetmek demektir. Farklılıkların bir arada yönetimi kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve “kendimize ne sanıyorsak, karşımızdakini de onu sanmak” demektir¹³⁶.

Osmanlı İmparatorluğu’na bakıldığında, uzun yıllar farklı dinden ve kökenden ulusların bir arada ve barış içerisinde yaşadığı bilinmekte ve farklı kaynaklarda yer almaktadır. Osmanlı döneminde, Selçuklu ve Endülüs dönemi ile, çok çeşitli sosyal, politik ve kültürel geçmişe sahip topluluğun, Avrupa ve Balkanlardan Arap yarımadasına ve Orta Asya steplerine kadar oldukça geniş bir coğrafyada, herhangi bir baskı olmadan, bir anlayış ortamı ve barış içinde birlikte yaşadığı bilinmektedir ¹³⁷.

¹³⁵ Hasan Basri Memduhoğlu, **a.g.e.** , s.17.

¹³⁶ Yılmaz Argüden, <http://www.arge.com.tr/makaleler/farkliliklariin-yonetimi> , Erişim tarihi: 21.05.2015.

¹³⁷ Zafer Şenocak, **Atlas of A Tropical Germany: Essays on Politics and Culture 1990-1998**
Editör: Leslie A. Adelson, Lincoln: University of Nebraska Press, 2000, s. 18’ den aktaran Hakan Gündoğdu, “Çok Kültürlü bir Toplumda Ötekiyle Yaşamak ve Hoşgörü”, **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl: 12 Sayı: 37, Güz 2008, s. 85.

Bu zengin geçmişe rağmen son birkaç yüzyıla bakıldığında, Türkiye'deki farklılıklar konusunun, çeşitli politik ve buna bağlı oluşan toplumsal dengeler sebebiyle ulusal ve uluslararası düzeyde önemini koruyan bir sorun olarak kendini gösterdiği görülmektedir.

b. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uygulamalar

Türkiye’de farklılıklar yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla birlikte gerçekleştirilen yeniliklerde özellikle kadınların toplumdaki konumuna ilişkin yasal düzenlemeler dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk 10 yılda gerçekleştirilen reformlarla, kadının yurttaşlık haklarını kazanmasını sağlamıştır. Bu reformların başında 1924 yılında kabul edilen, eğitimi tek sistem altında toplayarak kadınlara erkeklerle eşit eğitim imkânları sağlayan Tevhid-i Tedrisat Kanunu bulunmaktadır. Ayrıca, 1925 yılında kabul edilen Kıyafet Kanunu; kadınların yasal statüsünü bütünüyle değiştirerek gerek aile içinde gerekse birey olarak eşit haklar sağlayan 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu da bu kapsamdaki reformlar arasında yer almaktadır. Türk kadınlarına 1930’da yerel, 1934’te de genel seçimlerde seçme ve seçilme hakkı birçok Batı ülkesinden önce tanınmıştır.¹³⁸

Ayrımcılık ve farklılıkların korunmasıyla ilgili olarak hukuki ve yasal düzenlemeler, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda yer almaktadır. Yasa ile yaş, cinsiyet, azınlıklar gibi konularda grupların güvence altına alındığı görülmekte, bu grupların diğer bireylerle eşit haklara sahip oldukları ifade edilmektedir. Farklılık olarak ifade edilmemekle birlikte, içerikte grup tanımları yapılarak ve bu grupların korunmasına ilişkin açıklamalar yapılmaktadır. Anayasa ile farklılıklara ilişkin olarak aşağıdaki vurgular yapılmaktadır¹³⁹:

¹³⁸ T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Kadın Haziran 2014, Ankara**, <http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>, Erişim tarihi: 21.05.2015

¹³⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf, Erişim tarihi: 21.05.2015.

- Kanun önünde herkesin eşit olduğu,
- Kanunlar çerçevesinde herkesin vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu,
- Yabancılar a ait hak ve hürriyetlerin milletlerarası ancak hukuka uygun sınırlandırılabilirliği,
- Herkesin vicdan, dinî inanç, düşünce ve kanaat hürriyetine sahip olduğu,
- Türk toplumunun temeli olan ailenin eşitliğe dayandığı,
- Kimsenin, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı gibi başlıca konulara vurgu yapılmaktadır.

İş yaşamındaki farklılıklara yönelik yasal düzenlemelerin ise başta kadınlar ve engelliler olmak üzere öncelikli olarak toplumda dezavantajlı grupların çalışma yaşamında belli haklara sahip olmasına ilişkin yasaların çıkarıldığı görülmektedir. İş Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu’nda kadınlara yönelik süt izni, doğum izni gibi uygulamalar tanımlanarak daha detaylandırılmıştır. Devlet ve özel sektörde engelli ve eski hükümlü çalıştırılması kurumların yasal bir yükümlülüğü olarak belirlenmiştir. Özürlülere yönelik sınav sistemi oluşturularak devlet örgütleri içinde bu bireylere yönelik istihdamın kolaylaştırılması amaçlanmıştır ¹⁴⁰.

10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren Yeni İş Kanun’da işveren-işçi ilişkisinde cinsiyet dâhil hiçbir nedenle temel insan hakları bakımından ayırım yapılamayacağı belirtilmiştir. Kanunun “Eşit Davranma İlkesi” başlığı altında yayınlanmış olan 5. maddesinde; “iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” ibaresi yer almaktadır ¹⁴¹.

Aynı maddede cinsiyet ayrımcılığına yönelik maddeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹⁴²:

¹⁴⁰ Mehmet İnce, Hasan Gül, Hakan Candan, A. Burhan Çakıcı, “Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Ocak 2015, 6(12), s.294.

¹⁴¹ Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm> , Erişim tarihi: 21.05.2015.

¹⁴² T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Kadın** Haziran 2014, Ankara, <http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>, Erişim tarihi: 21.05.2015.

- İş sözleşmesinin yapılmasında, uygulanmasında ve sona erdirilmesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapılamayacağı,
- Cinsiyet nedeniyle eşit değerde iş için daha düşük ücret verilemeyeceği,
- Cinsiyet, medeni hal ve aile yükümlülükleri, hamilelik ve doğumun iş akdinin feshi için geçerli sebep oluşturamayacağına ilişkin hükümler kanunda yer almıştır.

Yeni İş Kanunu'nda özörlölere ilişkin düzenlemeler ise şu şekilde yer almıştır ¹⁴³:

- İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özörlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı yüzde altıdır. Ancak özörlölüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır.
- İşyerinin işçisi iken sakatlanan, eski hükümlü ya da terör mağduru olanlara öncelik tanınır, denmektedir.

Yapılan bu yasal düzenlemelerin Avrupa Birliğı uyum süreci kapsamında yapılan çalışmaların bir parçası olduğu ve başlangıçta işletmelerin kendi tercihleri olmasından çok yasal yükümlölük olarak uygulamaya konulmuş oldukları görölmektedir. Türkiye'de faaliyet göstermekte olan çok uluslu işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarını Türkiye'deki operasyonlarına da taşımaya başlamalarıyla birlikte, yasal zorunlulukların ötesine geçerek dünyadaki gelişmelerin paralelinde farklılık yönetimi uygulamalarını Türkiye'de de hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bu şekilde farklılıklar, kişisel haklar

¹⁴³ T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 4857 sayılı İş Kanunu, <http://www.csgb.gov.tr/> , Erişim Tarihi: 22.05.2015.

çerçevesinde yasal zorunluluk olmasının yanında, birer kurumsal öncelik olarak yönetim planlarında yer almaya başlamıştır.

C. FARKLILIK YÖNETİMİ TEORİLERİ

Farklılık yönetimi konusunda yapılmaya başlanan çalışmalarla birlikte, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlayabileceği rekabet avantajları da tartışılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalarda, farklılıkların yönetilmesinin örgütlere önemli rekabet avantajları sağlayacağı konusunda ortak bir kanı oluşmakla birlikte, bu avantajları sağlayabilecek yönetim uygulamaları konusunda birbirinden farklı yaklaşımların ve modellerin yer aldığı görülmektedir.

Farklılık yönetimi modelleri, süreç olarak farklılıkların gelişime bağlı olarak ortaya atılan teorileri içermektedir. Bu teoriler, ilk teoriler (the early theories), orta teoriler (intermediate theories) ve süreç modelleri olmak üzere üç bölümde ele alınmaktadır. Bu model ve yaklaşımlar Tablo 6'da bir arada gösterilmektedir.

Süreç	Model ve Teorisyen Adı	İlkeleri ve Odak Noktaları
İlk Modeller Organizasyonların farklılık yönetimine ilişkin verdikleri tepkilere göre sınıflandırmasını temel almaktadır.	R. Roosevelt Thomas (1991), R. Roosevelt Thomas	Olumlu Eylem, Farklılıklara Değer verme, Farklılıkları Yönetme
	Taylor Cox İlk Modeli (1991), Taylor Cox	Tek kültürlü örgüt, Çoğulcu örgüt, Çok Kültürlü Örgüt
	Gary Powell Modeli (1993), Gary Powell	Proaktif örgüt, Reaktif örgüt, Nötr örgüt
	Robert Golembiewski Modeli (1995) Robert Golembiewski	Baskı altında farklılık, eşit fırsatlar, artan olumlu eylem, farklılıklar değer verme, farklılıkları yönetme
Orta Modeller Farklılık yönetimini öğrenen organizasyonlarda gerçekleştirmeyi ve sürekli gelişime odaklanmaktadır.	Thomas ve Ely Modeli (1996), David A. Thomas ve Robin J.Ely	Direnç yaklaşımı, fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı, giriş ve yasallık yaklaşımı, öğrenme ve etkililik yaklaşımı
	Taylor Cox (2001), Taylor Cox	Liderlik, Ölçme ve Araştırma, Eğitim, Yönetim sisteminin düzenlenmesi, Süreklilik
	Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2000), Richard Allen ve Kendyl Montgomery	Çözme, değişim, yeniden tasarlama, rekabetçi üstünlük
	Tam Bütünleşme Modeli (2002) Mark D. Agars, Janet L. Kottke	Sorun tanımlama, uygulama, sürdürülebilirlik
	Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000), Mor Barak	Değer ve uygulama tabanlı model, kapsama –dışlama
Süreç Modelleri Farklılık yönetimi sürecinde, farklılıkları organizasyondaki çeşitli bileşenler/öğelerle etkileşimi sonucunda elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır.	Kültürel Farklılık Yönetimi Modeli (1993), Taylor Cox	Farklılık iklimi, Kişisel kariyer sonuçları, örgütsel etkililik
	Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli (1998), Wilborn	Farklılık iklimi (kişisel ve grup), kişisel girdiler, farklılık iklimi (örgüt), kişisel çıktılar
	Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (1999), Jacqueline A. Gilbert, Bette Ann Stead, John M. Ivancevich	İşe başlama&devam etme, insan kaynakları dönüşüm, bireysel düzeyde çıktılar, farklılık tutumları, örgütsel faydalar
	Farklılıkları Kabul Etme Modeli (2000) Vidu Soni	Kimlik, önyargı, kişisel ilişkiler, farklılığı kabul etme, farklılık yönetimini kabul etme
	İrsal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli (2004), J.L.Dreashschlin, Weech-Maldonado, K.H. Dansky	Farklılıklar, Farklılık yönetimi uygulamaları, bireysel, grupsal, örgütsel sonuçlar
	Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (2005), David W. Pitts	Örgüt misyonu, kültürel farkındalık, kültürel sinerji, örgütsel performans
	Bütünsel/ Holistik Farklılık Yönetimi Modeli (2006), J. M. Kauzyo	Kültürel farklılık, birincil boyutta kurumsal dahil olma, ikincil boyutta yapısal değişim.
	Global Farklılık Yönetimi Modeli (2007) Lisa H. Nishii, Mustafa F. Özbilgin	Liderlik, kurumsal alt yapı, global farklılık yönetimi, örgütsel sonuçlar

Tablo 6: Farklılık Yönetimi Modelleri

Kaynak: Ayşen T. Eğinli, **Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010, s.232 .

1. İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi kavramının ortaya atıldığı ilk dönemlerde yaklaşık olarak 1990- 1995 yılları arasında geliştirilen teorileri kapsamaktadır. Farklılık yönetimi, ilk zamanlarda işgücündeki farklılıkların yönetimine yasal olarak uygulamaya konan örgütsel politikalara bir alternatif olarak sunulmaktadır. Bu çerçevede farklılıkların yönetilmesine yönelik temel yasal uygulamalar olarak Olumlu Eylem Planı ve Eşit İşgücü Fırsatı, daha kolektif bir yaklaşımla grup düzeyinde farklılıklara odaklanmaktadır. Buna karşılık, ilk modeller çerçevesinde Farklılık Yönetimi yaklaşımları farklılıkların bireyselleşmesine odaklanmaktadır ¹⁴⁴. Burada temel fikir, farklı etnik grup ve kültürlerden oluşan işgücünün yaratacağı fırsatlar (yeni ihracat pazarları yaratılması, ürün araştırma ve geliştirme imkânları, ulusal ve uluslararası müşteriler için daha başarılı pazarlama teknikleri gibi) fırsatlar aracılığıyla ile örgüte önemli faydalar sağlayabileceği düşüncesidir.

2. Orta Modeller

Bu modeller, öğrenme odaklı modeller olarak ifade edilmektedir. Örgütün değişime ayak uyduran, değişimi onaylayan ve çalışanlardaki sürekli gelişime odaklanan örgüt yaklaşımı benimsenmektedir. Orta modellerde oluşturulan yaklaşıma göre, öğrenen örgütlerin çalışanları değişime açık, liderleri ise öğrenme olanaklarını görebilen ve bu çerçevede örgüte fırsatlar sunan liderler olarak tanımlanmaktadır ¹⁴⁵. Öğrenme ve etkinlik paradigması olarak tanımlanan yaklaşımda, liderlerin kendi örgütleri içinde farklılıklara yönelik fırsatları ve değişimi nasıl gerçekleştireceklerini öğrenerek değişimi gerçekleştirebileceği görüşü benimsenmiştir ¹⁴⁶.

¹⁴⁴ George Gotsis, Zoe Kortezi, **Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis**, Springer, 2014, s. 16.

¹⁴⁵ Olca Sürgevil, **a.g.e.**, s.137.

¹⁴⁶ David A. Thomas & Robin Ely, “**Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity**”, **Harvard Business Review**, 74:5, 1996, s.81.

3. Süreç Modelleri

Süreç modelleri, farklılık yönetimi sürecinde örgütteki farklılıklara ve farklılıklara ilişkin boyutların, örgütün öğeleri ile etkileşimi sonucunda elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Süreç modelleri farklılıkların yönetimi tarihsel süreci içinde zamana yayılmakla birlikte, 2007 yılında geliştirilen ve modeller içinde son geliştirilen model olarak Küresel Farklılık Modeli'nin küreselleşme koşullarını değerlendirerek bu çerçevede bir plan oluşturduğu görülmektedir.

Tüm Farklılık Yönetim modellerinin ortaya çıkış süreçlerine bakıldığında, farklılık yönetiminin zaman içinde farklılıklara yönelik olarak gelişen ihtiyaç ve talepleri ortaya koyduğu görülmektedir. Modeller, bu taleplerin karşılanarak farklılıkların örgütlerde daha etkin bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır.

D. ÇOKULUSLU ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1. Çok Uluslu Örgüt (İşletme) Tanımı

İlk kez 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan çokuluslu işletme kavramı, kökleri bir ülkede bulunan, bununla birlikte birden çok ülkede faaliyet göstermekte olan işletmeleri tanımlamak için kullanılmaktadır¹⁴⁷. İlk çokuluslu işletme, Hollanda kökenli “Unie Margarin” ve İngiltere kökenli “Lever Brothers” örgütlerinin birleşmesiyle 1929 yılında ortaya çıkan “Unilever” olarak ifade edilmektedir. Bugün dünyada önde gelen çokuluslu yapılardan biri olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Shell, IBM, Coca Cola, Sony, Siemens, Ford, Nestle önde gelen çokuluslu örgütsel yapılanmalardan bazılarıdır¹⁴⁸.

Çokuluslu işletme, birden fazla ülkede operasyonları bulunan ve uluslararası satış yapan, farklı milletlerden yönetici ve sahipleri bulunan kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁹. Tanımdan hareketle, çokuluslu işletmelerin, günümüz koşullarında,

¹⁴⁷ Rose Mary Wentling, Evaluation of Diversity Initiatives in Multinational Corporations, **Human Resource Development International**, 3(4), 2010, s.437.

¹⁴⁸ Esra Nemli Çalışkan, **Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım**, eBook. 1. basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, ss.9-10.

¹⁴⁹ Fred Luthans, Jonathan Doh, **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, USA, 2011, s.4.

ekonomik faaliyetlerini daha az maliyetle gerçekleştirerek daha fazla bölgeye ulaşabilmek amacıyla işgücü de dahil olmak üzere dünya üzerindeki tüm kaynakları en üst düzeyde kullanmakta olan işletmeler olduklarını söylemek mümkündür.

Uluslararası örgüt(işletme), kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede ihracat/ithalat, lisans verme(franchising), stratejik işbirlikleri, doğrudan yabancı yatırım gibi yöntemlerle faaliyet gösteren işletme olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁰. Örgütlerde faaliyet gösterme amaçları farklı olmakla birlikte her birinin ortak yönünün uluslararası düzeyde faaliyet göstermesi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu tanıma göre uluslararası işletme, uluslararası işletmecilik alanında faaliyet gösteren bütün işletmeleri kasteden bir terim olarak kullanılabileceği gibi, zaman zaman uluslararasılaşma sürecinin başındaki işletmeler için de kullanılmaktadır.

Literatürde çokuluslu işletmelere yönelik farklı tanımlamalar bulunmakla birlikte, bir başka yaklaşım yönetim tarzlarına göre, dünya merkezli (geocentric), çok merkezli (polycentric), tek merkezli (ethnocentric) olmak üzere, sınıflandırmaktadır¹⁵¹.

2. Çok Uluslu Örgüt (İşletme) Türleri

Çokuluslu işletmeler benzer özellikler göstermekle birlikte, ekonomik faaliyetleri ve işleyiş yapıları bakımından farklı isimler ve formlarda faaliyet gösterebilmektedir. Bu yapılar aşağıda açıklanmaktadır¹⁵²:

- **Uluslararası (International) İşletme**, mevcut faaliyetleri ile yerel işleyiş şekillerini koruyarak deniz aşırı pazarlara açılan işletmelerdir. (Honda, General Electrics vb.)

¹⁵⁰ Esra Nemli Çalışkan, **Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım**, eBook. 1. basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, ss.9-10.

¹⁵¹ Nuray Helvacıoğlu, **Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.5.

¹⁵² Victoria Miroshnik, "Culture and International Management: a Review", **Journal of Management Development**, Vol. 21 Iss: 7,2002, s.521-544.

- **Çokuluslu İşletme (MNC)**, Çokuluslu işletmeler, biraz daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren, bununla birlikte faaliyet gösterdikleri ülkelerde özerk yapılara sahip olan işletmelerdir. Dünyanın farklı bölgelerindeki farklı tüketici tercihleri, siyasi baskılar ve farklı ekonomik eğilimler gibi yerel sorunları çözmek için, faaliyet gösterilen bölgenin koşullarına uyacak şekilde hareket serbestlikleri söz konusudur. Ancak bu yerel birimler zaman zaman bağımsız iştirakler gibi davranabilmektedir. (Shell, Philips, ITT vb.)
- **Global İşletme(Küresel)**, kontrolün ev sahibi ülke tarafından sağlandığı çok uluslu bir işletme türüdür. Örnek olarak , Matsushita ve NEC gibi Japon işletmeler, küresel ölçekte verimliliklerini en yüksekte tutmak için bütün ülkelerdeki faaliyetlerini birleştirerek ve bir bütün olarak faaliyetleri sürdürme eğilimindedirler. Bu işletmeler aynı zamanda pazarlarını bütün dünya pazarı olarak görmektedirler.
- **Ulus ötesi İşletme(TNC)**, transnasyonal olarak da bilinen bu işletmeler, küresel işletmelerin verimliliğini elde ederken, çokuluslu işletmelerin de yerel taleplere cevap verebilme özelliklerine sahip olmayı amaçlayan işletmelerdir. Örneğin Ford Motor Co. , British Petroleum gibi işletmeler, ulus ötesi işletme gibi çalışabilmek için yapılarında önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Trans nasyonal işletme fikri gerçek olmaktan çok ideal olarak görülmektedir.

Bu ayrıma ek olarak, literatürde uluslar üstü(supranational) olarak tanımlanmakta olan bir örgüt yapısına da yer verilmektedir. Bu tür örgütlerin , uluslararası bir anlaşmayla kurulan ve yönetilen, bu sebeple de hiçbir uyruğa bağlı olmayan örgütler olduğu ifade edilmektedir ¹⁵³. Yönetmel açıdan ve örgütsel yapılar açısından oluşturulan kategorilere bağlı olarak ortaya çıkan birden çok çokuluslu örgüt ayrımına karşın tüm kategorilerde ortak noktanın tek bir ülke yerine birden çok ülkede faaliyet gösterilmesi olduğu görülmektedir. Bu sebeple farklı millet, kültür, ırk ya da renkten, farklı çalışma disiplininden gelen insanların çalışmalarına ortam sağlayan ticari yapılar karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, ekonomilerin uluslar arası boyuta taşınması ve küreselleşmesiyle

¹⁵³ Ayda Uzunçarşılı, **a.g.e.** , s.57.

örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmaktadır ¹⁵⁴.

3. Türkiye’de Çok Uluslu İşletmeler

Türkiye’deki uluslararası faaliyetlere bakıldığında, 1996 yılında Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği’ne girmesi ile Türkiye’nin, bu tarihten sonra ticari olarak sınırlarını genişletmeye başladığı ve diğer ülkelere göre gecikmeli de olsa dünya ekonomisine uyum sağlamaya başladığı görülmektedir¹⁵⁵. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı’nın 2012 yılında yayınladığı rapora göre, Türkiye’de aynı yıla ait “Doğrudan Yabancı Yatırım-FDI” olarak tanımlanmakta olan yabancı sermayeli işletme giriş sayısı 3.895 olarak verilmektedir ¹⁵⁶.

Tablo 8’de Türkiye’ye ülkeler bazında son 50 yıl içindeki yabancı yatırım girişleri ve 2008-2012 yılları arasındaki yabancı yatırım girişleri görülmektedir. Dünya genelinde yaşanmakta olan küreselleşme sürecine bağlı olarak, çok uluslu işletmelerin asıl faaliyet gösterdikleri coğrafyaların dışına çıkması, Türkiye’nin bu çerçevede konumu ve uygun maliyetli yatırım ve üretim ortamı sunması sebebiyle cazip bir ülke haline getirmiştir. Dolayısıyla, Türkiye’deki çok uluslu işletme sayısının da artış gösterdiği görülmektedir. Türkiye’ye gelen Doğrudan Yabancı Yatırım(DYY) örgütlerinin faaliyet gösterdikleri alanlara göre dağılımına bakıldığında, 2007 yılından bugüne kadar, hizmetler sektörü %58’lik pay ile girişlerin en fazla olduğu sektör olmuştur. Bunun altında sırasıyla finansal hizmetler, perakende ve inşaat sektörleri ana kalemleri oluşturmaktadır. Sanayi sektörünün ana faaliyet alanlarından olan imalat sektörü ise toplam girişlerin %26’sını oluşturmuştur. Türkiye’nin en fazla doğrudan yabancı yatırım girişini sağlayan ülkeler ise Hollanda, ABD, Avusturya, Lüksemburg ve İngiltere olarak gerçekleşmektedir ¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Meltem Onay Özkaya, Mustafa Özbilgin, Canan Muter Şengül, Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 2008, s.359.

¹⁵⁵ Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), http://unctad.org/en/Docs/iteit35v12n3a3_en.pdf , Erişim tarihi: 22.05.2015

¹⁵⁶ İzmir Kalkınma Ajansı, http://www.investinizmir.com/upload/Sayfa/1018/files/DOGRUDAN_YABANCI_YATIRIM.pdf, Erişim tarihi: 22.05.2015.

¹⁵⁷ İzmir Kalkınma Ajansı Yatırım ve Destek Ofisi, “Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımın Gelişimi” http://www.investinizmir.com/upload/Sayfa/1018/files/DOGRUDAN_YABANCI_YATIRIM.pdf

Ülkeler	1954-2007	2008	2009	2010	2011	2012	1954-2012
	Birikimli						Toplam
AB Ülkeleri	9.128	1.661	1.407	1.408	1.753	1.401	16.758
Almanya	2.751	537	480	458	599	445	5.270
Hollanda	1.237	248	140	173	181	160	2.139
İngiltere	1.583	217	188	156	182	149	2.475
İtalya	531	98	86	93	112	94	1.014
Diğer Avrupa Ülkeleri (AB Hariç)	1.713	422	323	401	456	371	3.686
Afrika Ülkeleri	269	43	66	98	130	142	748
Kuzey Amerika	836	122	141	133	118	135	1.555
A.B.D	734	105	109	102	160	98	1308
Kanada	102	17	32	31	28	37	247
Orta ve Güney Amerika, Karayipler	94	14	15	13	20	18	174
Yakın ve Orta Doğu Ülkeleri	2.779	509	604	924	1.430	1.529	7.775
Diğer Asya	1.087	212	223	261	334	263	2.380
Çin Halk Cum.	267	41	39	41	53	49	490
Güney Kore	116	13	20	18	16	27	210
Diğer	74	158	164	202	265	187	1.680
Diğer Ülkeler	193	39	24	35	36	36	363
Toplam	16.099	3.022	2.803	3.273	4.347	3.895	33.439

Tablo 7: Yatırımcı Ülkelere göre Türkiye’ye Doğrudan Yabancı Yatırım(DYY) Girişi

Kaynak: İzmir Kalkınma Ajansı,

http://www.investinizmir.com/upload/Sayfa/1018/files/DOGRUDAN_YABANCI_YATIRIM.pdf

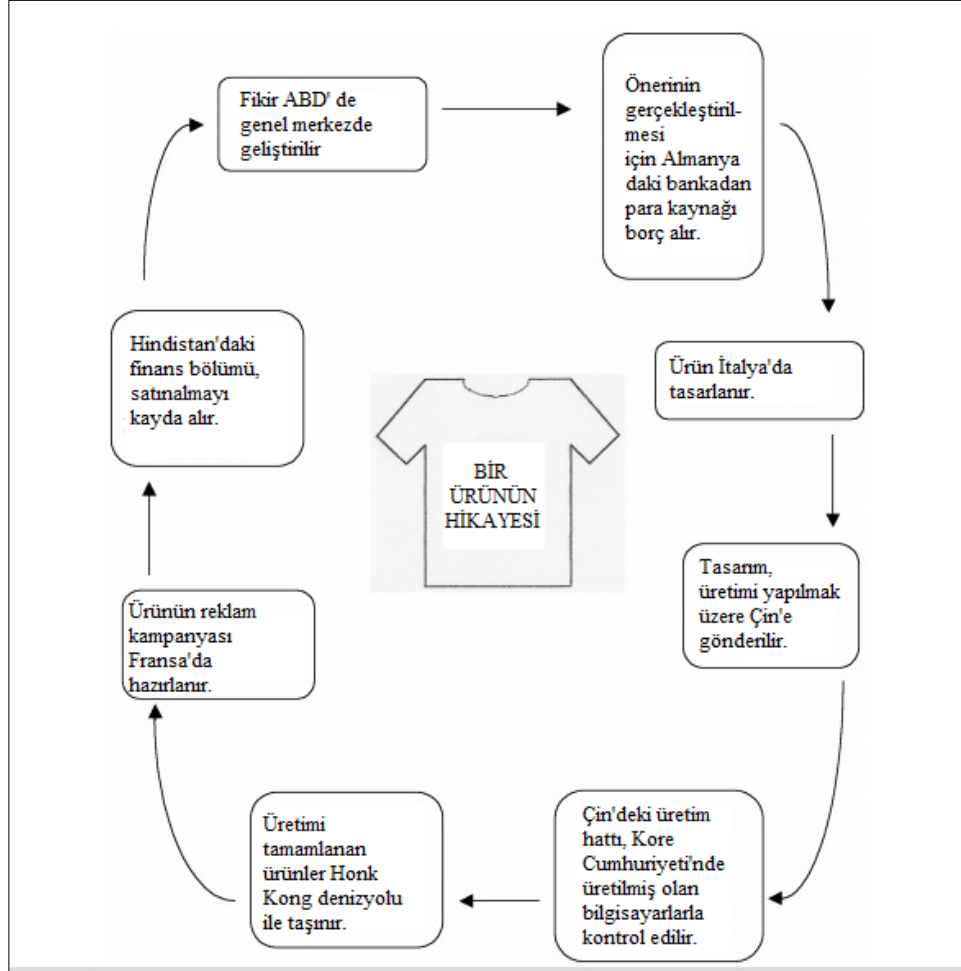
adresinden alınmıştır, Erişim tarihi: 22.05.2015.

Çok uluslu işletmelerin Türkiye’deki faaliyetlerine bağlı olarak, sayılar birbirine eşit olmamakla birlikte, işgücünde iki yönlü bir akışın oluşması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda, uzun yıllar homojen bir yapıya sahip olan Türkiye’deki

işgücü, uluslararası işletmelerdeki çift yönlü işgücü akışı sebebiyle, büyük oranlarda olmamakla birlikte, heterojen bir yapıya sahip olmaktadır.

4. Çokuluslu İşletmelerde Farklılıklar

Çokuluslu işletmeler, özellikle kültürel farklılıkların ön plana çıktığı uluslararası örgütsel yapılardır.



Şekil 7 : Bir Ürünün Hikâyesi

Kaynak: Learning To Do Values for Learning and Working Together in a Globalized World, UNESCO-APNIEVE Sourcebook No.3, 2005, s.168.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001480/148021e.pdf>, Erişim tarihi: 21.05.2015.

Şekil 7’de, UNESCO tarafından hazırlanmış olan eğitim belgesinde, günümüz koşullarında bir ürünün fikir aşamasından satışına kadar olan üretim süreçleri verilmektedir. Ürün, tasarlanma aşamasından satışına kadar olan süreçte, dünya

üzerindeki hemen hemen her kıtadan bir ülke ile bağlantılı bir işlemde geçmektedir. Üretim sürecinde tasarım, üretim ya da pazarlama gibi pek çok temel faaliyetin her birinin farklı ülkelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Örnekte görüldüğü gibi, aynı örgütsel yapının farklı ülkelerdeki birimlerinde gerçekleşen faaliyetlerin bazı aşamalarında, farklı ülkelerdeki çalışanların birlikte çalışmaları gerekmektedir.

Farklı dil, din ve ırktan gelen farklı milletlerden bireylerin örgüt amacı doğrultusunda çalışmaları söz konusu olduğundan bu durum, çokuluslu işletmelerde farklılıkların yönetimini, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları önemli bir yönetsel sorun olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda örgütlerin, bu farklılıkların ortaya çıkaracağı engelleri öngörerek farklılıklara yönelik strateji geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Çokuluslu örgütlerde özellikle küresel olarak şekillenen politikalar söz konusu olduğundan, yerel ortakların da bu politikalar çerçevesinde davranması beklenmektedir. Ana merkezdeki politikaların geçerli olduğu bu örgütlerde, çalışan yapısının nasıl olması gerektiği belirlenmektedir. Bu kapsamda farklılıklar; örgütün amaçlarına ve stratejisine hizmet ederek ve örgüte zenginlik ve yeni bir değer katmaktadır. Bu yolla, örgütün ihtiyacı olan yeteneklerden uygun özellikte olanların ihtiyaç duyulan yetenekler çerçevesinde seçim yapılarak farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir¹⁵⁸. Bir diğer dikkat çekici nokta; farklılıklardan kaynaklanan toplumsal ayrıştırmaların toplumdan topluma değiştiğidir. Kuzey Amerika’da Afrika kökenli olmak (Afro-Amerikan) önemli bir ayrımcılık nedeniyken, Ortadoğu ya da Uzakdoğu’daki ülkelerde bu durum kadın olmakla yakından bağlantılıdır. Farklılıklara bakış açısının toplumdan topluma değiştiği, bunda toplumların tarihsel geçmişinden, din ve dil farklılıklarından ve kültürel gelişimine ve değişimine kadar pek çok faktörün etkili olduğu görülmektedir.

Çokuluslu örgütlerde yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Buna göre, çok uluslu şirketlerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarının, sadece ana şirketin bulunduğu ülke temel alınarak geliştirilen uygulamaların, farklı ülkelerde tekrarlandığında istenilen sonuç alınamadığını ortaya koymaktadır. Örnek olarak, ABD

¹⁵⁸ Güler Tozkoparan, Çiğdem Vatansever, “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, 11(21), s.90.

ya da Kuzey Avrupa'daki ülkelerde ırk, cinsiyet, etnik köken, din gibi unsurlara dayalı farklılıkların yönetimi uygulamaları; Uzakdoğu ya da İslam ülkelerine aynen uyarlandığında, bu ülkeler için belirtilen özellikler farklı anlamlar ifade ettiğinden başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir¹⁵⁹. Bu durumun önüne geçebilmek amacıyla araştırmacılar çokuluslu organizasyonlarda farklılıkların yönetimi uygulamalarının, ülkeler arasında aktarılabilmesi için çok katmanlı bir yapı önermektedir. Örgütün bulunduğu ülkenin tarihi, ekonomik ve kültürel özellikleri ulusal katmanı; organizasyonun yapısı ikinci katmanı ve çalışanların farklılıklara bakış açısı da bireysel katmanı oluşturmaktadır. Bu yapı doğrultusunda, farklılıkların etkin bir biçimde yönetimi için katmanların kendi aralarındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak bir çalışma planı yapılması önerilmektedir ¹⁶⁰.

III. FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİ VE UYGULAMALARI

Örgütlerde farklılıkların yönetilmesi, yönetsel araç olarak değerlendirilmeye başlaması ve bu çerçevede birtakım planların örgütlerde uygulamaya geçirilmesi ile mümkün olmaya başlamıştır. Bu doğrultuda, örgütlerin kendi içindeki farklılıkları doğru analiz edilerek bunu uygulamaya geçirmesi, gerçekleştirilen uygulamaların örgüt üzerindeki etki ve sonuçların değerlendirilmesi önem göstermektedir. Örgüt açısından yaşamsal önem taşıyan bu durum, farklılıkların örgüte en fazla faydayı sağlaması ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlarla baş etme gibi konulara çözüm getirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Örgütlerde farklılık yönetimi uygulamalarının belli planlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi, gerçekleştirilen uygulamaların örgütün benimsemiş olduğu farklılık yaklaşımları doğrultusunda planlanmasını ve uygulama aşamalarının tam anlamıyla gerçekleştirilmesi ile yakından ilişkilidir. Farklılık yönetimi uygulamaları planlama,

¹⁵⁹ Lisa H. Nishii, Mustafa F. Özbilgin, "Global diversity management: towards a conceptual Framework", **The International Journal of Human Resource Management**, 18: 11, 2007, s.1886.

¹⁶⁰ Jawad Syed, Mustafa Özbilgin, "A Relational Framework For International Transfer Of Diversity Management Practices". **The International Journal of Human Resources Management**, Vol.20. No:12, 2009, s. 2435.

uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç temel aşamada gerçekleştirilmekte, bu aşamaların içeriği örgütün hedefleri ve benimsediği farklılık yaklaşımları doğrultusunda belirlenebilmektedir. Bir diğer ifadeyle, farklılık yönetimi uygulamaları örgütün yöneltim felsefesinin yansıması olarak gerçekleştirilmektedir ¹⁶¹.

Araştırmacılar, örgütlerin farklılık programlarını gerçekleştirmeleri için beş temel neden sunmaktadır. Bu nedenler aşağıda açıklanmaktadır ¹⁶²:

- Uygunluk: Örgütlerin hissedarları, müşterileri ve toplumun kendilerinden bekleneni gerçekleştirmek.
- Uyum: Tüm çalışanların birbirlerini anlamaları ve takdir etmeleri.
- İçerme: Başarılı olmak için tüm çalışanların temsil edilmesi.
- Adalet: Önceden yapılan ve örgütü etkileyebilecek hataları düzeltmek.
- Dönüşüm: Organizasyonun çalışma şeklini farklı çalışan, müşteri ve pazar koşullarına göre değiştirmek.

Başarılı bir farklılık yönetimi planının sonuçlanması ve organizasyon içindeki değişim 5 ile 7 yıl arasında olabilmektedir. Bu sebeple farklılık yönetimi planlarının kurumsallaşması ve sürekliliği önem göstermektedir ¹⁶³. Planların kurumsallaşması, örgüt içinde olası lider ya da yönetici değişimlerinde, planlara sadık kalınması ve uygulamaların sürekliliğini amaçlamaktadır.

Örgütlerde farklılık yönetimi uygulamaları değerlendirildiğinde, belli sayıda engelli çalıştırma gibi bazı yasal uyum uygulamaları dışında, organizasyonların kendi örgütsel politikaları doğrultusunda ve bir ölçüde gönüllü olarak gerçekleştirdikleri çalışmalar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetiminin etkili bir

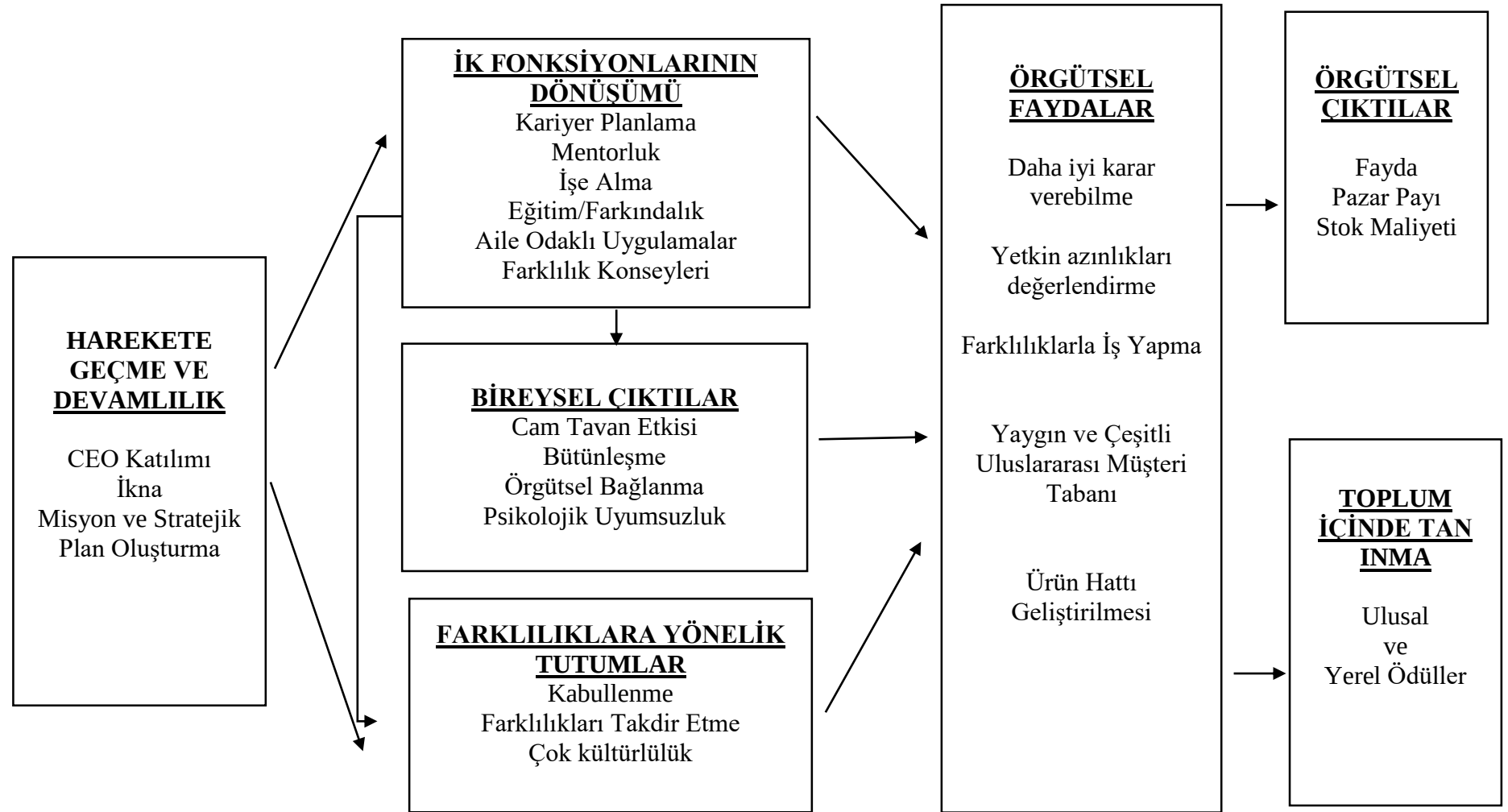
¹⁶¹ Emiko Magoshi, Eunmi Chang, “Diversity management and the effects on employees’ organizational commitment: Evidence from Japan and Korea”, **Journal of World Business**, 44, 31–40, 2009, s.32.

¹⁶² Jacqueline P. Gilliard, **a.g.e.**, s. 37.

¹⁶³ Yongbeom Hur, Ruth Ann Strickland, Diversity Management Practices and Understanding Their Adoption: Examining Local Governments in North Carolina, **Public Administration Quarterly**, 36(3), 380–4, 2012, s.383.

şekilde gerçekleştirilmesi ve başarılı olması için farklılık stratejilerinin örgütün bir parçası olması gerekmektedir.

Farklılıkların daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak ve süreçleri ve uygulamaları kolaylaştırmak amacıyla örgütlerde bazı faaliyetler ve politikaların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler örgüt genelinde farklılık yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasını önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Şekil 8’de farklılıkların etkin yönetilmesi için geliştirilmiş modellerden biri yer almaktadır. Yönetim modeli içeriklerinde örgütsel değişiklikler söz konusu olmakla birlikte, iyi bir etkili model için CEO katılımının olması, devamlılık, İK fonksiyonlarının farklılık yönetimine göre adapte edilmesi, bireysel çıktıların örgüt temelinde değerlendirilmesi ve farklılıklara yönelik tutumların modele dahil edilmesi tüm organizasyonlar için ortak faaliyetlerdir. Etkili yönetim süreçlerine örgütsel çıktılar ve faydalar temelinde bakıldığında, içerikler organizasyona ve gerçekleştirilen uygulamalara göre değişiklik göstermektedir.



Şekil 8: Farklılıkların Etkin Yönetimi İçin Bir Model

Kaynak: Jacqueline A Gilbert, Bette Ann Stead and John M Ivancevich, "Diversity Management: A New Organizational Paradigm. **Journal Of Business Ethics**, 21(1), 61-76, 1999, s. 67 düzenlenerek oluşturulmuştur.

Modelde yer alan ve uygulamalarda ön plana çıkan faktörler aşağıda açıklanmaktadır ¹⁶⁴:

CEO Katılımı, uygulamaların en üstten en tabana kadar örgüt geneline yayılabilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında önem kazanmaktadır. Farklılık stratejilerinin CEO ve yönetim kurulu üyeleri tarafından benimsenerek uygulamalara yönetim düzeyinde katılım sağlanması, örgüt içindeki tutum değişikliğinin yaratılmasında önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir. Programa üst düzey yönetici katılımı aynı zamanda plana olan inanılabilirliği de yükseltmektedir. Bu liderler, farklılıkların yasal çerçevelerin ötesinde birer değer olduğunun farkındadır ve örgüt içine farklılıkları çekmek konusunda harekete geçirici özellikleri ön plana çıkmaktadır

İkna, farklılıkların yönetilmesinde örgütsel düzeyde planların kabullenilmesi ve planlara inanılmasına işaret etmektedir. Örgüt içinde farklılıkları değer olarak benimseyen liderlerin ekiplerini ikna etmeleri aynı ölçüde kolaylaşmaktadır. Farklılık yönetim planlarının geniş tabana yayılması üst düzey katılımı ve ekibin duygusal olarak plana inanma sürecini içeren çift yönlü bir etkileşim sürecidir.

Misyon ve stratejik plan oluşturma, örgütsel farklılık hedeflerine paralel olarak var olan örgüt amaç ve hedeflerinin gözden geçirilmesi ve farklılık planlarının yönetsel stratejinin bir parçası olarak adapte edilmesini ifade etmektedir. Günümüzde sadece farklı işgücüne sahip olmanın örgütsel başarı için yeterli olmadığı bunun yanında etkin bir farklılık yönetimi stratejisine ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Yönetilmeyen ya da reddedilen “farklı” işgücü, örgüt için sadece kayıp değil aynı zamanda örgüte zarar veren bir durum oluşturabilmektedir.

İnsan kaynaklarına ilişkin yönetsel süreçler, farklılıklara temel oluşturan insan kaynağının yönetilmesi ve yürütülmesi aşamasında büyük önem taşımaktadır. Örgütün İK politikalarının farklılık planlarına göre gözden geçirilmesi, yeniden düzenlenmesi, uygulamaların İK süreçlerine adapte edilmesi gibi önemli çalışmaları gerektiren kilit faaliyetlerdir.

¹⁶⁴ Jacqueline A Gilbert, Bette Ann Stead and John M Ivancevich, “Diversity Management: A New Organizational Paradigm, **Journal Of Business Ethics**, 21(1), 61-76, 1999, ss.66-70.

Bireysel düzeyde çıktıların ve farklılıklara ilişkin tutumların değerlendirilmesi, aynı zamanda farklılık uygulamalarının içerik analizi aşamasında değerlendirilmesi gereken, örgütsel düzeyde değişkenlik gösteren faktörlerdir. Bireysel çıktılar ve farklılıklara yönelik tutumlar, aynı zamanda uygulamaların içeriğine de etki edecek faktörlerdir.

Yukarıdaki temel faktörler çerçevesinde hazırlanan etkili farklılık planları süreç içinde örgütsel birtakım faydaların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çıktılar daha iyi karar verebilme ya da yetkin azınlık işgücünün kullanılması gibi örgüt içi çıktılar yanında yaygın ve uluslararası müşteri tabanı oluşturmak gibi örgüt dışı çıktılar olabilmektedir. Yukarıda belirtilen faktörlerin alt başlıklarını tamamlayıcı nitelikte olmak üzere, örgütün gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerden bazıları şunlardır ¹⁶⁵:

- Her kademede lider desteğinin sağlanması,
- Hedefler, engeller, bariyerlerin ve çözümlerin belirlenmesi, bu doğrultuda hedefe ulaşmak ve engellerin üstesinden gelebilmek için plan oluşturulması,
- Eğitimler, kitaplar, videolar ve kurum içi yayınlar aracılığı ile farkındalık yaratmak. İç kaynaklar kadar gerektiğinde kurum içinden konuşmacı ve danışmanların kullanılması,
- Kurum içinde destekleyici nitelikte gruplar, sistemler ya da ağların kurulması,
- Çalışanların kendi inanç, tutum ve geleneklerini sorgulamaları ve bunların karar ve ilişkilerini ne yönde etkileyebileceği üzerinde düşünmeleri üzerinde motive edilmesi,
- Var olan politikalara farklılıkları adapte etmek ya da yeni farklılık politikaları oluşturularak bu politikaların mevcut çalışanlara ve yeni işe alınacak çalışanlara duyurulması,
- Uygulamalar konusunda sorumlu yöneticiler atanması ve gelişmelerin ödüllendirilmesi,

¹⁶⁵ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management**, Tenth Edition, Wiley Publishing, 2010, s.12.

- Gelişmeleri ölçebilmek amacıyla denetimler ve anketlerin geliştirilmesi ve ölçülebilirliğin sağlanması. Ölçüm ve denetim sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması ve bu ölçümlerin devamlılığının sağlanması. Sürekli iyileştirmenin, üretimde olduğu kadar farklılık yönetimi uygulamalarında da geçerli olmasının sağlanması

Günümüzde sadece farklı işgücüne sahip olmanın örgütsel başarının başlı başına bir garantisi olmadığı, aynı zamanda pro-aktif bir farklılık yönetimi stratejisine ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir¹⁶⁶. Yönetilmeyen ya da reddedilen “farklı” işgücü, örgüt için sadece kayıp değil aynı zamanda örgüte zarar veren bir durum oluşturabilmektedir. Bu rakam farklılıkların yönetilmesinin günümüzde örgütler tarafından örgütsel planların içine büyük ölçüde alındığını göstermektedir.

A. PLANLAMA

Planlama aşaması, diğer tüm alanlarda olduğu gibi farklılıkların yönetilmesinde de detaylı, geliştirilen ve süreklilik gösteren stratejik bir süreçtir. Farklılıklara ilişkin uygulamaların planlanması, örgüt içinde çeşitli yollarla elde edilen farklılık bulgular ve önerilere dayanılarak, örgütün kendi içinde yapmış olduğu değerlendirmeler ışığında gerçekleştirilmektedir.

Farklılık planlamaları makro ya da mikro düzeyde olabilmektedir. Makro düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları örgüt genel merkezinde gerçekleştirilmekte, mikro düzeydeki farklılık yönetimi uygulamalarında ise, örgüt içindeki bölüm yöneticileri bölüm ihtiyaçları doğrultusunda planlama yapılmaktadır¹⁶⁷.

Örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda oluşturulan planlar, kurumsal öncelikler de dikkate alınarak, merkezden gerçekleştirilebildiği gibi bölümler tarafından da yürütülebilmektedir. Bununla birlikte, planların tek boyutlu olmaktan çıkarak

¹⁶⁶ G. B. Cunningham, “Themoderating effect of diversity strategy on the relationship between racial diversity and organizational performance”. **Journal of Applied Social Psychology**, 39(6), 2009, ss. 1445–1460, s.1448.

¹⁶⁷ Rose Mary Wentling, Nilda Palma-Rivas, “Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations” , **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 11, No. 1, 2000, ss.48-49.

gerektiğinde birlikte kullanılması, uygulamaların daha geniş bir zemine yayılmasına katkı sağlamaktadır.

Planlama sürecinin, örgütsel olduğu kadar dönemsel talepler doğrultusunda sürekli gelişen ve yenilenen bir yapıda olması, örgütün değişen koşullara ayak uydurmasına da yardımcı olmaktadır.

B. UYGULAMA

Uygulama süreci, planlama sürecinde oluşturulan stratejiler ve programlar doğrultusunda farklılıklara yönelik etkinlikleri kapsamaktadır. Bu etkinlik ve faaliyetler her örgüt için farklılık göstermektedir. Uygulama sürecinden verimli sonuç alınabilmesi, uygulamaların örgütün sadece bir bölümüne ya da grubuna değil, tüm örgüt geneline doğru bir şekilde adapte edilmesi gerekmektedir. Ayrıca sadece tek yönlü faaliyetlere odaklanmak da farklılıkların yönetimi sürecinde başarı oranını düşürmektedir. Örneğin sadece yönetim düzeyinde gerçekleştirilen eğitimlerin ya da başka faaliyetlerle desteklenmeyen kurum içi bilgilendirmelerin farklılık yönetimi uygulamaları olarak başarılı olması mümkün olmamaktadır.

Uygulama süreci, işe alım süreçlerinden başlayarak eğitim, mentorluk desteği ya da farklılık takımları oluşturulması gibi pek çok faaliyeti kapsamaktadır.

1. Farklılık Yönetimi Uygulamasında İşe Alım Süreci

İşe alım süreci, örgüt stratejileri ve örgüt içinde uygulanmakta olan farklılık yönetimi planlarından doğrudan etkilenmektedir. İşe alım süreçleri, örgüt içinde insan kaynakları faaliyeti olarak yürütülmektedir. Farklılık yönetimi planları oluşturulduğunda, örgütün uygulanmakta olan işe alım prosedürlerine uyarlanması ve bu doğrultuda insan kaynakları faaliyeti olarak yürütülmesi gerekmektedir. Aynı süreç içinde insan kaynakları yöneticilerinin, örgüt içindeki bölüm yöneticileri ile işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir.

İşe alım süreçlerinde belli gruplara yönelik işe alımın tercih edilmesi, bazı örgütlerde etkili bir yönetimi stratejisi olarak görülmektedir ¹⁶⁸. Örnek olarak sadece belli

¹⁶⁸ Wendy J. Casper, Julie Holliday Wayne, and Jennifer Grace Manegold, “Who Will We Recruit? Targeting Deep- and Surface-Level Diversity with Human Resource Policy Advertising”, **Human Resource Management**, 2013;52(3), s. 312.

üniversitelerden mezun olan adayları ya da belli bir tecrübeye sahip adayları işe alım sürecine katarak örgüt hedefleri doğrultusunda verimliliği artırmayı hedefleyebilmektedir. Ya da genel işe alım göstergelerine göre daha düşük seviyedeki adayları tercih ederek maliyetleri düşürmeyi amaçlayabilmektedir.

Bazı örgütler ise işe alım sürecinde farklılaştırma stratejisini kullanarak daha farklı pazarlara ulaşabilmek amacıyla daha çeşitli adayları yetenek havuzlarına katmayı tercih edebilmektedir¹⁶⁹. Her örgütün kendi kurumsal hedefleri doğrultusunda oluşturduğu insan kaynakları stratejileri çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinde belli gruplara ya da özelliklere odaklanmak yerine adayların niteliklerine odaklanmak da bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. Çünkü bu bakış açısına göre işe alımda adayların nitelikleri üzerine odaklanmak, adil ve eşit bir süreç yaratılmasını sağlamaktadır. Prosedürler ve seçim kararlarının tüm başvuru grupları için tutarlı olması gerekmektedir¹⁷⁰.

İşe alım süreçlerinde, örgüte göre farklılıklara sahip adaylar içinde “nitelikli aday bulunamadığı” görüşü, farklı işgücünün istihdam edilmesinde önemli bir engel olarak kendini göstermektedir¹⁷¹. Örnek olarak, azınlıkların işe alınmasına yönelik olarak bu adayların aranan niteliklere uygun olmadığı görüşü örgüt içinde yaygın olarak benimsenebilmektedir. Örgütler tarafından yaygın olarak tercih edilmekte olan “belli üniversitelerden mezun adayların” tercih edilmesi yaklaşımında ise, kapsam dışındaki üniversitelerden mezun adayların tercih edilmesi düşüncesi, örgüt için bu adayların iş için gereken niteliklere sahip olmadığı düşüncesini ön plana çıkarabilmektedir.

Farklılıklara yönelik güçlü bir işe alım stratejisi oluşturmak, deneme-yanılgılar ve iyi odaklanılmış çalışmalarla birlikte, bazen önemli bir zamanı içerdiği ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır¹⁷².

Doğru bir yönetim planı ve uygulamalar ile oluşturulacak farklı işgücü kaynağı örgütler için çok önemli bir fırsat olabilmektedir.

¹⁶⁹ Taylor H Cox Jr. and Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness ", **Academy of Management Executive**, 5: 3, 1991, s. 48

¹⁷⁰ Taylor Cox, **Cultural Diversity in Organizations**, Theory, Research&Practice, Berrett- Koehler Publishers, San Francisco, 1994, s. 27.

¹⁷¹ Kellye Whitney, "Diverse Recruits, We See You." **Workforce**, Cilt: 94, Sayı:5, 2015, s.12.

¹⁷² Joseph Shaheen, "An Overview of Diversity Recruiting Practices.", **Journal Of Corporate Recruiting Leadership** 5, no.4: 33-35, 2010, s.35.

Farklılıklara yönelik etkili bir insan kaynakları yönetim stratejisi geliştirmek için bir planda dikkate alınması gereken önemli adımlar aşağıda özetlenmektedir ¹⁷³:

- **Yetenek havuzunu tanımak:** Farklı işgücünü etkin bir şekilde işe alım sürecine dahil edebilmek için öncelikle mevcut pazarı iyi tanımak, bir diğer ifadeyle yetenek havuzunu iyi anlamak gerekmektedir
- **İş planı oluşturmak:** Başarılı bir işe alım programı oluşturmak için, bazı büyük organizasyonların yaptığı gibi bu konuda iş planları oluşturmak ve iş planlarını yönetmek üzere bir yönetici atamak gibi yöntemler işe alım planların etkili bir şekilde ilerlemesine katkı sağlamaktadır. İş planı oluştururken işe alım öncesi ve işe alım sonrası süreçlerin iyi değerlendirilerek planlara alınmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Buna örnek olarak işe alım öncesinde organizasyon ve kişi uyumuna dikkat etmek, adil ve eşit bir uygulama yapılmasına dikkat etmek verilebilir.
- **Yetenek havuzu için farklı kanallar ve kaynaklar oluşturmak:** İşe alım sürecinde yetenek havuzuna ulaşabilmek için farklı yöntemler önerilmektedir. Bunlardan bazıları var olan çalışanlardan referans almak, yetenek havuzlarıyla iletişim kurmak, medya kanalları ve kurumsal web sitesini kullanmak gibi yöntemlerdir.
- **Ödüllandirmek:** Örgüt içinde işgücü çalıştıran bölüm yöneticilerinin farklı başarılı işe alım uygulamalarının ödüllendirilmesi aynı zamanda insan kaynakları için de destekleyici ve yöneticileri motive edici olmaktadır.
- **Yeni Çalışan Uyum(Oryantasyon) Programları:** Yeni çalışanlara yönelik oryantasyon programları, örgütsel çeşitlilik girişimlerinde olumlu bir izlenim yaratmak için en uygun zamandır. Araştırmalar oryantasyon programlarında örgütün vermek istediği mesajların önemi üst düzey yöneticiler tarafından vurgulandığında, daha etkili sonuç alındığını göstermektedir.

¹⁷³ Jeremy Tipper, "How to increase diversity through your recruitment practices", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 36 Iss 4, 2004, ss.158-161.

2. Farklılık Eğitimleri

Çalışan eğitimleri günümüzde, çalışanların teknik ya da belirli konularda bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlayan, bununla birlikte örgütlere önemli bir rekabet avantajı sağlayan popüler yönetsel uygulamaların başında gelmektedir. Farklılık eğitimleri, farklılıkların yönetilmesi sürecinde çalışanlarda farkındalık yaratmak ve stratejilerin çalışanlara aktarılması amacıyla örgütler tarafından en sık tercih edilen uygulamaların başında yer almaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından, farklılık yönetiminin ilk adımı olarak kabul edilmektedir ¹⁷⁴.

Farklılık eğitimleri, örgütsel talepleri karşılayacak biçimde gerçekleştirilen, farklı eğitim türlerini kapsayan bir tanım olarak kullanılmaktadır. Eğitimler, sadece çalışanlarla kalmayarak, kurumsal ortakların da eğitimleri dahil olması sağlanmakta, böylelikle örgüt düzeyinde etkileşimin artması amaçlanmaktadır. Geniş bir yelpazede tüm çalışanlar ve örgütün kurumsal ortaklarını da kapsayacak şekilde gerçekleştirilen farklılık eğitimleri ile olumlu bir farklılık iklimi yaratılması amaçlanmaktadır.

İyi bir farklılık eğitimi oluşturmak, örgütsel ihtiyaçları iyi belirleyerek, bu doğrultuda hazırlanmış eğitimleri uygulamaya almakla yakından ilişkilendirilmektedir. Eğitimlerde belli sayıda kişiye eğitim vermek, planlanan içerikleri paylaşmak gibi kısa vadeli ve sayısal sonuçlara odaklanmak eğitimlerin gerçek amacına ulaşmasını engelleyebilmektedir ¹⁷⁵. Bunun yerine, katılımcıları kendi konfor alanlarından çıkararak belli tutumların değişmesine zemin oluşturmak iyi bir eğitimin temelini oluşturmaktadır.

¹⁷⁴ T. H Cox, S. Blake, “Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness”, **Academy of Management Executive**, 5(3), 1991, s.53.

¹⁷⁵ Phill Clements, John Jones, **The Diversity Training Hand Book: A Practical Guide to Understanding&Changing Attitudes**(Third Ed.) Kogan Page, London, 2008, s.60.

Eğitim İçeriği	Örgüt	Kişi	Uygulamalar
Farkındalık ya da bilgi/beceri temelli eğitim ihtiyacı		Katılımcıların farklılıklara olan var olan tutumları nelerdir?	
Dar ya da geniş kapsamlı	Eğitim proaktif mi, reaktif mi?		Yeterli uygulama yapabilmek için kaynaklar yeterli mi?
Yüzleştirme ya da yüzleştirmeme	Eğitim ve eğitimci arasında uzun süreli bir ilişki geliştirmek için kaynaklar yeterli mi? Eğitim, örgüt içinden mi yoksa örgüt dışındakiler tarafından mı gerçekleştirilecek?	Katılımcının tutum ve davranışları arasında tutarsızlıklar var mı?	
Homojen ya da Heterojen eğitim grubu	Örgüt, tutum ve davranışları değiştirmeyi amaçlıyor mu?	Katılımcılar farklılık konularını ne kadar biliyor? Birbirlerini ne ölçüde tanıyor?	
Eğitimcinin özellikleri	Örgüt, tutum ve davranışları değiştirmeyi amaçlıyor mu? Belli bir demografik gruba bağlı olmak örgüt içinde güç ve konumla bağlantılı mı?		Katılımcıların eğitime var olan güven derecesi nedir?

Tablo 8: Farklılık Eğitimi İhtiyaç Analizi

Kaynak: Loriann Roberson, Carol T. Kulik and Molly B. Peppe, “Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design”, **Group & Organization Management**, Vol. 28 No. 1, 2003, s.166.

İyi tasarlanmış bir farklılık eğitiminde; eğitim ihtiyaç analizinin yapılmış ve eğitim sürecinin planlanmış olması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin planlanmasında en önemli aşama olarak görülmektedir. Tablo 8’de eğitim içeriklerine göre bir farklılık eğitimi ihtiyaç analizi yer almaktadır.

Örgütün hangi türde eğitimlere ihtiyacı bulunduğunu belirledikten sonra, eğitimin içeriklerine göre farkındalık oluşturmak amacıyla mı yoksa bilgi/beceri temelli eğitimler olarak mı gerçekleştirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

a. İçeriklerine Göre Farklılık Eğitimleri

Eğitim türünün belirlenmesi, eğitimin içeriklerinin oluşturulması aşamasında kritik önem taşımaktadır. Gerçekleştirilecek eğitimin türü ve katılımcı hedef gruplar arasındaki uyum, eğitimin hedef kitle üzerindeki etkinliğini güçlendirmekte ya da düşürebilmektedir.

- ***Farkındalık Eğitimleri ve Bilgi/Beceri Temelli Eğitimler***

Farkındalık eğitimleri farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetme kavramları üzerine bir anlayış oluşturmaya odaklanmaktadır. Aynı zamanda katılımcı çalışanların kalıpyargılar ve kültürlerarası duyarsızlıklara karşı farkındalıklarını artırmak amaçlanmaktadır. Beceri temelli eğitimlerde çalışanlar, belli kültürel farklılıklar konusunda eğitilmekte, işyerinde belli kültürel farklılıklara nasıl yanıt verilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Farklılık eğitimlerinin tercih edilirliğine bakıldığında, örgütlerde verilen eğitimlerin önemli bölümünün farkındalık eğitimi olduğu görülmektedir. Ancak, her iki eğitim tekniğinin bir arada kullanıldığı eğitimler de mümkün olmaktadır.

Tutumların değişmesinde etkili olmayı amaçlayan farkındalık eğitimleri ile farklılıklara ilişkin davranış değişikliğinin oluşması arasında doğru bir orantı olduğu farklı teorisyenler tarafından ortaya konmuştur ¹⁷⁶.

- ***Dar ve Geniş Temelli Farklılık Eğitimleri***

Bir grup araştırmacı ve uygulayıcı, farklılık eğitimlerinin farklılıkların bir ya da birden çok farklılık boyutlarına odaklanarak planlamasını önermektedir. Buna göre, dar içerikli eğitimler sadece yaş ya da cinsiyet gibi tek bir farklılık boyutu üzerinde ilerlemektedir ¹⁷⁷. Geniş içerikli farklılık eğitimleri ise yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken

¹⁷⁶ Juan I. Sanchez, Nohora Medkik, “The Effects of Diversity Awareness Training on Differential Treatment”, **Group & Organization Management**, Vol. 29 No. 4, August 2004, s.519

¹⁷⁷ Loriann Roberson, Carol T. Kulik, Molly B. Pepper, “Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design”, **Group & Organization Management**, Vol. 28 No. 1, 2003, s.155.

gibi boyutları birlikte ele alacak şekilde planlanmaktadır. Dar ve geniş içerikli eğitimlerin etkileri üzerine yapılan bir araştırmada, eğitim içeriklerinin katılımcıların davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Çalışmada, dar içerikli eğitimlere katılan bir insan kaynakları yöneticisinin, işe alma süreçlerinde daha yaşlı adayları işe alma konusunda daha isteksiz olduğu ortaya konmaktadır¹⁷⁸. Çünkü sadece tek bir özelliğe odaklanan dar içerikli bir farklılık eğitimine katılan yönetici, bu sebeple sadece tek bir demografik özelliğe odaklanmakta ve yaş konusunda bir tutum ve davranış değişikliği göstermemektedir. Geniş içerikli eğitim savunucuları, farklılıkların daha fazla boyutunu kapsayacak şekilde planlanan eğitimlerin çalışanların daha fazla ilgisini çekeceğini ve daha fazla sayıda çalışana hitap ettiği için tepkileri azaltacağını belirtmektedir¹⁷⁹. Bununla birlikte, geniş içerikli eğitime yönelik yapılan eleştirilerden biri eğitimlerin fazla dağılarak verimliliğinin azalacağı yönünde olmaktadır. Bu durumu önlemek ve geniş içerikli eğitimlerden daha fazla fayda sağlamak amacıyla eğitim içeriğinin bu olası riskler dikkate alınarak planlanması gerekmektedir.

- ***Yüzleştirme Temelli Eğitimler***

Yüzleştirme, odaklanılan konularda, eğitim sırasında birebir ve gerçek kişilerle uygulama yapılarak, katılımcıların duygularını ortaya çıkarmalarını ve kendi tutum ve davranışlarıyla yüzleşmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Genel olarak eğitimlerde aktif katılımın deneyimsel öğrenmeyi güçlendirdiği bilinmektedir. Bu sebeple drama ve benzetme gibi interaktif teknikler eğitimlerde sıkça kullanılmaktadır. Bir interaktif uygulama biçimi olarak yüzleştirme, zaman zaman bir “yüzleşme elemanı”nın da kullanılarak gerçekleştirildiği eğitimlerdir. Bu konuda hazırlanmış bazı eğitimler, çalışanların ırk, cinsiyet ve cinsel yönelim konularında doğrudan birbirleriyle yüzleşmesini teşvik etmekte, bazıları ise özellikle değişik kişi ve grupları bir araya getirerek katılımcıların duygu ve tepkilerinin ölçülmesi hedeflenmektedir¹⁸⁰.

¹⁷⁸ Carol T. Kulik, Elissa Perry and Anne C. Bourhis, “Ironie evaluation processes effects of thought suppression on evaluations of older job applicants”, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000, ss.689-711.

¹⁷⁹ Michael Mobley, Tamara Payne, "Backlash! The Challenge to Diversity Training." **Training And Development** 46, No. 12, 1992, s. 47.

¹⁸⁰ Loriann Roberson, Carol T. Kulik and Molly B. Pepper, **a.g.e.**, s.157.

Yüzleştirme eğitimlerinin temelini oluşturan düşünce, bireylerin kendi tutum ve inançlarının farkında olmadıklarıdır.

Yüzleştirmede araştırmacılar tarafından öngörülen ve eğitimin amacına ulaşmasını güçleştirecek durum, katılımcıların güçlü önyargılarının bulunduğu eğitim gruplarında savunmacı yaklaşımlar söz konusu olabilmekte, katılımcılar yargılandıkları düşüncesine kapılabilmektedir ¹⁸¹. Bu durumda, tutum değişikliği oluşturulması süreci tehlikeye girmekte ve eğitimin hedefine ulaşması güçleşmektedir. Buna rağmen araştırmacılar, yüzleştirme tekniğinin tutumların değiştirilmesinde önemli bir rolü olduğunu kabul etmektedir.

- ***Farklılık İletişimi Eğitimleri***

Farklılık eğitimleri ile kurum içinde farklılıklara ilişkin körlüğün azaltılarak farkındalığın artması, örgüt içinde belli kişi ya da gruplara yönelik önyargı, kalıpyargı ve önyargısal tutumların azaltılması ve çalışanların farklılıklar konusunda yetkinliklerinin artırılması hedeflenerek örgütsel farklılık atmosferinin olumlu yönde gelişmesi amaçlanmaktadır ¹⁸².

b. Katılımcı ve Eğitimci Temelli Farklılık Eğitimleri

Katılımcılar ve eğitimci, eğitimlerde etkileşimde bulunan karşılıklı iki taraf olarak eğitimin niteliğini belirleyen iki unsurdur. Eğitim ihtiyaç analizi aşamasında, katılımcı grubun heterojen ya da homojen oluşuna göre planlama yapılarak eğitimin etkinliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Eğitimin özellikleri ise eğitime olan ilgiyi ve eğitimin samimiyetini etkileyecek bir faktör olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

¹⁸¹ A. M. Morrison, The New Leaders: Guidelines on leadership diversity in America, San Francisco: Jossey-Bass, 1992'den aktaran Loriann Roberson, Carol T. Kulik, Molly B. Pepper, "Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design", **Group & Organization Management**, Vol. 28 No. 1, 2003, s.157.

¹⁸² Sarah Moore, "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, No:4-5, 1999, ss.208-218.

- ***Homojen ve Heterojen Eğitim Grubu***

Eğitim gruplarının planlanması, grup dinamikleri ve öğrenme çıktılarının verimliliği açısından tüm eğitim tiplerinde önem taşımaktadır. Buna ek olarak, özellikle heterojen gruplarda daha belirgin olarak kendini göstermekte olan farklılıklarla ilgili planlanan bir eğitimde grup yapısı ayrı önem taşımaktadır. Literatürde homojen ve heterojen katılımcı gruplara ilişkin yapılan çalışmalarda, bir bağımsız faktör olarak eğitim grubu kompozisyonunun farklılık eğitiminin etkinliğinde değişiklik yapmadığı görülmektedir. Ancak belli koşullar çerçevesinde grupların etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin; ırk ve milliyet olarak karışık eğitim gruplar, eğiticiler de eğitimler konusunda deneyimli olduklarında eğitimlerden en fazla verimi almaktadır. Beceri geliştirilmesi söz konusu olduğunda ise homojen gruplar bireylere beceri geliştirilmesinde gerekli olan güveni sağlamaktadır¹⁸³.

- ***Eğitimcinin Demografik Özellikleri***

Farklılık eğitimcileri, katılımcıların farklılıklar ve farklılık uygulamaları konusundaki algı, düşünce, tutum ve davranışlarını iyi planlanmış bir eğitim aracılığı ile değiştirebilme gücüne sahip kişilerdir. Bu sebeple, özellikle yoğun heterojen örgütlerde, örgüt içinde farklılık eğitimleri programlanma aşamasında bu kişinin demografik özellikleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü katılımcılar bir eğitimcide “kendilerini” görmek istemektedir¹⁸⁴. Bir diğer ifadeyle, eğitim içeriği dikkate alındığında, eğitimde uygun atmosferi yaratabilmek ve katılımcı grupla etkileşimi yaratabilmek eğitimcinin demografik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir. Örnek olarak, çok kültürlü bir uluslararası örgütte hazırlanan bir eğitim içeriğinde eğitimcinin örgüt içinde hakim görünen (beyaz kadın) kültürü temsil etmesi ya da azınlık grupları temsil ediyor oluşu eğitimde katılımcıların vereceği tepkileri etkileyebilmektedir.

¹⁸³ Loriann Roberson; Carol T. Kulik; Molly B. Pepper, “Designing effective diversity training: influence of group composition and trainee experience”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume:22 Issue:8, 2001, s.882.

¹⁸⁴ L.Gardenswartz and A. Rowe, “Diversity Q&A: Choosing internal diversity trainers”, **Diversity Forum: Society for Human Resource Management**, Retrieved from [http:// www.shrm.org/diversity/members/articles/0597b.asp](http://www.shrm.org/diversity/members/articles/0597b.asp) ’den aktaran Loriann Roberson, Carol T. Kulik, Molly B. Pepper, “Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design”, **Group & Organization Management**, 28: 148, 2003, s. 162.

Farklılık eğitimleri çeşitlilik göstermekle birlikte çoğunlukla eğitim, ikna, konferanslar, video gibi didaktik yöntemler ile tartışmalar, drama, simülasyon ve alıştırma gibi interaktif yöntemlerin bir karışımını içermektedir ¹⁸⁵.

3. Farklılık İklimi Yaratılması

Farklılık iklimi, örgüt içindeki farklılıkların algılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan tutum ve davranışların oluşturduğu psikolojik ortam olarak ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle farklılık iklimi, örgüt içinde çalışanların farklılıklara ilişkin algıları ile örgütün farklılık politikalarına ilişkin algılarının bir bütünü olarak ortaya çıkan algı ortamı ve bu ortam sonucunda ortaya çıkan tutum ve davranışların bileşkesidir. Örgütsel iklimin bir alt bileşeni olarak farklılık iklimi, diğer performansa dayalı çıktılar kadar çalışanların algı ve tutumlarını etkileyebilmektedir.

Farklılıklara ilişkin algı ve tutumların oluşmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel iklim, örgütler içinde ortak algıların yönlendirmesiyle ortaya çıkan bir duygusal süreç olarak ifade edilmektedir ¹⁸⁶. Örgütler, çalışanların, bireysel ve örgüt koşulları içinde olaylara ya da objelere yükledikleri psikolojik anlamları yansıtan değişik iklimlere sahip olabilmektedir. Farklılık iklimi ise örgüt içinde kadınlar, azınlıklar, engelliler, yaşlı ya da genç çalışanlar gibi farklı özelliklerdeki çalışanlarla ilgili ne tür algıların oluştuğu ve buna bağlı olarak ne gibi tutum ve davranışların ortaya çıktığını ifade etmektedir ¹⁸⁷. Bir diğer ifade ile örgüt içinde farklılıklara yönelik bakış açısının yarattığı genel ortam farklılık iklimini oluşturmaktadır. Bu ortam olumlu olabileceği gibi olumsuz da oluşabilmektedir.

¹⁸⁵ Louise F. Pendry, Denise M. Driscoll and Susannah C. T. Field , Diversity training: Putting theory into practice, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2007, 80: 227–250.

¹⁸⁶ Jakob Learing and Jan Selmer, “Multicultural Organizations: Does a Positive Diversity Climate Promote Performance?”, **European Management Review**, Vol. 8, 2011, ss. 81–93, s. 82.

¹⁸⁷ Ellen Ernst Kossek, Susan C. Zonia, "Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity." **Journal of Organizational Behavior**, Vol:14, 1993, s.64'den aktaran S.C.Çalışkan, Z.M.Ünal, Y.Kalafatoğlu, Ç.Üçler, F.A.Akün, “Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma” , **İş ve İnsan Dergisi**, 2(1) , 2015, s. 3.

Pozitif farklılık iklimi, örgüt farklılıklara yönelik olarak grup üyelerinin değer verdiği ve saygı duyduğu örgütsel ortamı ifade etmektedir. Pozitif bir farklılık iklimine sahip örgütlerde bireyler birbirlerini farklılıklarına ve birbirlerinin görüşlerine saygı duyarak aktif bir biçimde bir arada çalışabilmektedir ¹⁸⁸.

İşyerinde engellilere yönelik yapılan ayrımcılığın bir belirleyicisi olarak ortaya atılmış olan farklılık iklimi, farklılıkların yönetiminde proaktif ve pozitif bir yaklaşım olarak görülmektedir ¹⁸⁹.

4. Tedarikçi Çeşitliliği Uygulamaları

Örgütün ekonomik ya da yönetsel olarak işbirliği yaptığı dış kaynakların önemli bir bölümünü oluşturan tedarikçilere yönelik eşit fırsatlar sunulmasını ifade etmektedir. Farklılık yönetimi uygulayıcıları tarafından örgütün yasal yükümlülüklerinin bir parçası olarak görülmekle birlikte, günümüzde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren pek çok küresel organizasyon için aynı zamanda ekonomik bir gereklilik oluşturmaktadır. Tedarikçi çeşitliliği, Amerika gibi ülkelerde azınlıklar ya da farklı gruplara ait küçük işletmelerin satın alma süreçlerine eklenmesi olarak uygulanırken aynı zamanda uluslararası örgütlerde, faaliyet gösterilen ülkelerdeki küçük ya da yerel tedarikçilerle çalışmayı da kapsamaktadır.

Tedarikçi çeşitliliği Amerika Birleşik Devletleri'nde %51 Amerikan vatandaşlarının sahip olduğu kalan hissenin Hispanik ya da Afro-amerikan gibi etnik kökene ait bireylerin sahip olduğu organizasyonları ifade etmektedir ¹⁹⁰. Bununla birlikte, küresel ekonominin yaratmış olduğu çok kültürlü ortam, Amerika Birleşik Devletleri kadar tüm dünyada azınlık ya da farklı kültürden gelen tedarikçileri ön plana çıkarmıştır. Bu durum, tedarikçi çeşitliliğinin ekonomik olduğu kadar farklılıkların yönetilmesi boyutunda da değerlendirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

¹⁸⁸ Jakob Luring and Jan Selmer, "Multicultural Organizations: Does a Positive Diversity Climate Promote Performance?", *European Management Review*, Vol. 8, 81–93, 2011, s. 82.

¹⁸⁹ Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, 19, 2009, ss. 117–133.

¹⁹⁰ Bertie M. Greer, Terrence E. Maltbia, Chaunda L. Scott, "Supplier Diversity: A Missing Link in Human Resource Development", *Human Recource Developement Quarterly*, vol. 17, no. 3, Fall 2006, s.325.

Tedarikçi çeşitliliğine yönelik yaygın uygulamalara bakıldığında, özellikle azınlık ve kadın girişimcilere ait organizasyonların, tedarik kaynağı olarak sürece dahil edildiği görülmektedir¹⁹¹.

Tedarikçi çeşitliliği uygulamaları, örgütsel farklılık stratejileri doğrultusunda belirlenerek, örgütün farklılık tanımı kapsamında çeşitlenebilmektedir.

5. İlgili Grupları

Farklılıklara yönelik ilgi grupları, örgüt içinde benzer ilgi ya da özelliklere sahip çalışanların bir araya gelerek paylaşımında bulundukları gruplardır. Çalışan ilgi gruplarına yönelik ilk uygulamalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde ırksal ayrımcılığa karşı 1960'lı yıllarda gerçekleştirilmeye başlanmıştır¹⁹². Günümüzde uygulamalarda ırksal grupların ötesinde çalışanlar örgüt içinde ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ya da çalışanları birbirine bağlayan ve ortak hissettiren tüm alanlarda ilgi grupları oluşturabilmektedir. Bir örgüt içinde ilgi gruplarının var olması, farklılıklara ve bileşenlerine örgütsel düzeyde destek sağlandığının işaretidir¹⁹³.

Farklılık yönetimi uygulamaları kapsamında örgüt içinde ilgi gruplarına yönelik uygulama dört aşamada gerçekleşmektedir¹⁹⁴:

- **Farkındalık yaratma**, ilgi grupları ile ilgili grup ve örgütsel düzeyde bilgilendirme aşamasıdır.
- **Üyelik aşaması**, topluluk oluşturma ve çalışanların birbiriyle iletişime geçme aşamasıdır. Örgüt içinde duyurular ve iletişim çalışmaları ile oluşumlar konusunda tüm çalışanlar bilgilendirilir. Grup temsilcisi belirlenir.

¹⁹¹ Ian Worthington, Monder Ram, Harvinder Boyal, Mayank Shah, "Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives", **Journal of Business Ethics**, 79, 2008, s.321.

¹⁹² Priscilla H. Douglas, "Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations." **Employment Relations Today** (Wiley) 34, no. 4: 11-18, 2008,s.13.

¹⁹³ Myrtle P. Bell, **Diversity in Organizations**(Second Edition). South-Western, Cengage Learning, 2011, s.515.

¹⁹⁴ Priscilla H. Douglas, **a.g.e.** , s.13.

- **Erişim**, ilgi gruplarına dâhil olan çalışanların birbiriyle iletişime geçtiği aşamadır. Çalışanların bilgi paylaşımında bulunarak belli etkinliklerin gerçekleştirildiği aşamadır. Bu etkinlikler, farklılık konseyleri ya da çeşitli kutlama etkinlikleri şeklinde gerçekleşmektedir.
- **İlerleme aşaması**, grup içinde eğitim programları ve farklılık gelişim programlarının gerçekleştirildiği ve örgütsel çıktılarının da görülmeye başlandığı aşamadır. Grup üyeleri, çalışmalar sonucunda farklılıklarını birer değer olarak kullanabilme konusunda yetkinlik kazanmaya başlamaktadır.

6. Mentorluk Uygulamaları ve Liderlik Desteği

Mentorluk uygulamaları, örgütler içinde herhangi bir kısıtlama getirilmemesine rağmen farklılık yönetimi uygulamaları kapsamında çoğunlukla kadınlar ve azınlıklara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Programın amacı, çalışanların kariyer gelişimlerinde yardımcı olabilmek için destek veren kişinin kendi uzmanlık alanında paylaşımlarda bulunmasıdır. Bunu yaparken kariyer seçenekleri hakkında geri bildirim vermek, kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olacak stratejiler önermek, kişisel destek sağlamak gibi yöntemler uygulanmaktadır¹⁹⁵.

Liderlik, farklılıkların yönetiminde yaşamsal öneme sahip bir konumdadır. Liderin örgüt içindeki farklılıklara olan yaklaşımı ve sergilemekte olduğu liderlik davranışları, örgütsel farklılık iklimi ve farklılıkların örgüt içindeki algılanışını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bir diğer ifade ile liderin vizyonu örgüt içindeki farklılıklara bakış açısının önemli bir belirleyicisidir. Bunun sebebi, örgüt içinde yönetsel tüm kararlarda olduğu gibi, farklılıklar konusunda izlenecek yaklaşımlar ve oluşturulacak stratejilerin oluşturulmasında liderlerin belirleyici ve yönlendirici rol üstlenmesidir.

¹⁹⁵ R. Wentling, N. Palma-Rivas, "Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations", **Human Resource Development Quarterly**, 11: 1, 2000, s.45.

Farklılıkları bir değer olarak kabul eden, duyarlı bir örgüt yaratmak için başarılı liderlerin izledikleri adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır ¹⁹⁶:

- **Önyargılarla yüzleşmek:** Liderlerin, kendilerinin ve başkalarının önyargıları ile yüzleşmeleri, örgüt içindeki tüm çalışanlarla iletişim kurmasının ilk adımı olarak görülmektedir.
- **Kişiliği bütün yönleriyle geliştirmek:** İdeal liderler, kadın ve erkek liderlerin özelliklerinin güçlü yanlarını ustaca kullanabilen ve birleştirici zelliklerini ön plana çıkararak örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- **Farklılıkları yönetmek:** İyi liderler, örgüt içindeki bireysel farklılıkları hoşgörüyle karşılayarak, her çalışan için sergilemesi gereken liderlik tarzlarını öngörebilmektedir. Liderin tarzını çalışanların farklılıklarına göre ortak bir vizyonda harmanlaması, başarının ön koşulu olarak görülmektedir.
- **Saygı kültürü yaratmak:** Örgüt içinde farklı insanların aynı yöne yönelmesi ve bu yolla farklılıklara saygı kültürü yaratılması, liderin kişisel bakış açısı ve felsefesi ile başlamaktadır.

C. ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME

Örgüt içinde farklılık uygulamalarının yarattığı çıktıları ortaya koyabilmek ve bu doğrultuda planları gözden geçirebilmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar, farklılık yönetimi uygulamalarının ölçüm ve değerlendirme aşamasında gerçekleştirilmektedir. Örgüt stratejik planı ve farklılık yönetimi planlamalarının bir bölümü olarak ölçümleme ve buna bağlı gerçekleştirilecek değerlendirme, örgüt üzerinde baskı yaratan bir unsur olarak görülse de, uygulamaların verimliliği ve örgüte sağlayacağı faydayı ortaya koyabilmek için gereklidir.

¹⁹⁶ R.H. Rosen, **İnsan Yönetimi**(Çev:G.Bulut), İstanbul, Mess Yayınları, 1998'den aktaran Hasan Basri Memduhoğlu, "Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme", Pegem Akademi, Ankara, 2008, s.84.

Örgütlerde farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçlarının ortaya konması ve uygulamaların başarıya ulaşması, gerçekleştirilen uygulamaların izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır ¹⁹⁷.

Farklılık yönetimi uygulamalarının verimliliğini ve sonuçlarını ölçümlemede farklı yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Buna göre, bazı ölçümler ciro, verimlilik ve temsil gibi nicel verilere yönelirken, bazı ölçümler ise çalışan memnuniyeti ya da psikolojik (örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı algı, inanç ve resmi olmayan yükümlülükleri içeren) sözleşme odaklı ölçümleri tercih etmektedir ¹⁹⁸. Uygulamaların ölçülenmesi ve değerlendirilmesinde, örgütsel düzeyde tercihler söz konusu olmakla birlikte, uygulamaların etkinliğini ortaya koyabilmek ve ilerlemeyi izleyebilmek için net göstergelerin oluşturulması, takip edilmesi ve değerlendirilerek gerektiğinde yeniden düzenlenmesi önem kazanmaktadır. Kurumsallaşmış örgütler dışından bakıldığında, Türkiye’de farklılıkların yönetimi uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar kadar, resmi kurumlar gibi ulusal düzeyde ve yerel örgütler üzerine yapılan çalışmalar alana önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Bu kapsamda yakın zamanda gerçekleştirilen bir araştırma, yerel bazı uygulamalarda farklılıkların yönetiminde bağımsız bir şekilde çalışıldığı, herhangi bir konu ile ilişkilendirilmediği ve birçoğunda ölçme araçlarının aynı olduğu ve farklı ölçme araçları kullanılmadığı bulgulanmıştır ¹⁹⁹. Farklılıkların yönetilmesi konusunun henüz çok yeni olduğu Türkiye koşullarında, uygulamaların ölçme ve değerlendirmesinin yapılması, yerel bakış açılarının geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

¹⁹⁷ Bertie M. Greer, Terrence E. Maltbia, Chaunda L. Scott, **Supplier Diversity: A Missing Link in Human Resource Development**, Human Resource Development Quarterly, Vol. 17, No. 3, 2006, s.339.

¹⁹⁸ Ferhan Karabacakoglu, Mustafa Özbilgin, “Global Diversity Management at Ericsson: the business Case”, Ed. L. Costanzo, **Cases in Strategic Management**, McGraw-Hill: London, 2010, s.90.

¹⁹⁹ Mehmet Kurtulmuş, “Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, **Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, www.tez.yok.gov.tr adresinden 09.05.2015 tarihinde edinilmiştir, 2014, s.11.

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARA İLİŞKİN TUTUM VE ALGILARIN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

I. TUTUMLAR VE TUTUM DEĞİŞİMİ

Bireylerin insanlar, olaylar ve fikirler hakkında bir ya da birden çok değerlendirmesi bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler, belli sonuçlar oluşturmaları açısından önemlidir ve bu sebeple tutumlar, günlük yaşantımızda önemli bir yer tutmaktadır. Her tutum davranışa dönüşmemekle birlikte, bireylerin davranışları üzerinde etkisinin önemli olduğu pek çok araştırma ile ortaya konmuştur. Diğer yandan, davranışa dönüşmeyerek yalnızca düşünce olarak kalmakla birlikte, belli bir yargı içermesi sebebiyle, aynı zamanda ortak kanıyı etkilemesi söz konusu olabilmektedir.

Tutumlar, yirminci yüzyılın başlarından itibaren farklı çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Sosyal psikolojinin 1950’li yıllardan itibaren psikoloji alanı içinde ayrı bir disiplin olarak faaliyet göstermeye başlaması ile birlikte, tutumlar ve tutum kavramı sosyal psikolojinin başlıca konularından biri olarak ele alınmaktadır ²⁰⁰. Özellikle tutum değişiklikleri ve tutumun davranışa etkileri üzerine yoğunlaşan çalışmalar, günümüzde farklılıkların yönetimi de dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerde çalışmalara temel oluşturmaktadır.

A. TUTUM KAVRAMI

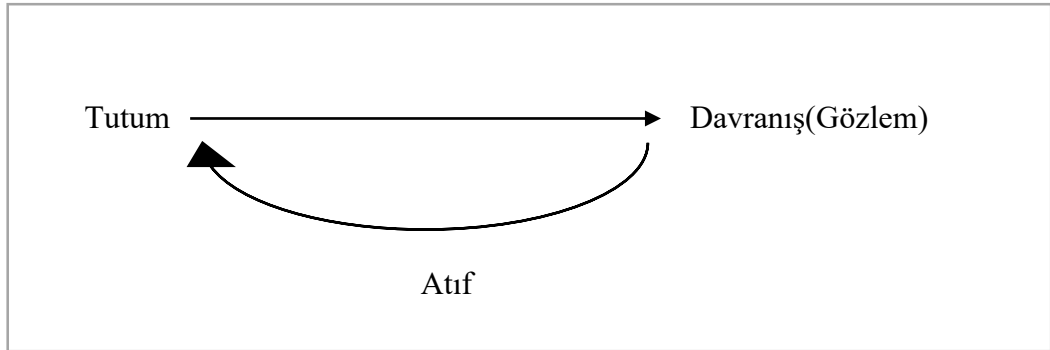
Tutumlar, kişilerin içinde yaşadıkları dünya ile ilgili her düzeyde görüşü içermektedir. Tüm fiziksel objeler yanında birlikte, olay ve olguları da kapsayan görüşler, düşünceler, bakış açıları kişilerin algıladıkları dünyayı çeşitli biçimlerde yorumlamaları sonucunu ortaya çıkmaktadır. Tüm bu yorumlama şekillerinin bütünü tutumları oluşturmaktadır.

²⁰⁰ Thomas M. Ostrom, “The Emergence of Attitude Theory:1930-1950” , Ed. Leon Festinger and Stanley Schachter, **Social Psychology A series of monographs, treatises, and texts**, NY, Academic Press, 1968, s.1.

Bir tanıma göre, “bir kişinin yaşadığı toplum içinde edindiği toplumsal değer, norm, inanç ve etkileşimlerin etkisi ile oluşmakta olan tutumlar genel olarak, kişilere ya da olgulara ilişkin inanç ya da durumlar” olarak tanımlanmaktadır²⁰¹. Bir diğer ifade ile tutumlar, bir nesne ya da kişi hakkında bireylerin, farklı dış etkenlerin etkisiyle oluşturdukları ve davranışa temel oluşturan durumlardır.

Bir diğer tanıma göre ise, “genel olarak davranışların öncesine konumlanan ve bağlantılı oldukları objeler hakkında vaziyet alış ifadesi” olarak tanımlanmaktadır²⁰².

Bir kişi ya da bir durum hakkında oluşturulan düşüncelerin yansıması olarak karşımıza çıkan tutumların, sosyal etkenlerle oluşan psikolojik bir altyapısı söz konusu olmaktadır. Örneğin, bir iş yerinde yönetici olarak çalışan bir kişi, astları ile birlikte (aynı masada, aynı ortamda vs.) yemek yemenin onları şımartacağına ve yönetici olarak kendi gücünü zayıflatacağına inandığı için çalışanlarıyla yemeğe çıkmamaktadır. Bu olayda, yöneticinin çalışanlarıyla yemeğe gitmeme davranışı, “astlarla birlikte yemeğe gitmek, yöneticinin çalışanlarına karşı olan yönetme gücünü zayıflatır” ve “ astlarla yemeğe gitmek onları şımartır ve işyeri disiplinini zayıflatır” inançları doğrultusunda bir tutum oluşturmaktadır. Örnekte “ iyi bir yöneticinin çalışanlarıyla arasında mesafe bulunmalıdır” ifadesi yöneticinin bu iki inancına ait ortak tutum olmaktadır. Şekil 9’da basit olarak tutum ve davranış ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 9: Basit Tutum-Davranış İlişkisi

Kaynak: Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş(16. Basım)**, Evrim, 2014, s.130

²⁰¹ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler-Etkiler-Engeller**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2012, s.257

²⁰² Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, 2013, s. 120.

Tutum kavramı, 1930’lu yıllardan itibaren ele alınmaya başlamış ve pek çok tanımı yapılmıştır. Bunlar içinde ilk olarak 1931 yılında Thurstone tarafından yapılmış olan, “*psikolojik bir objeye karşı ya da obje için yaratılmış olan etki*” tanımlaması yer almaktadır²⁰³.

Tutum kavramı ile ilgili yapılmış diğer bazı ilk ve önemli tanımlar aşağıda sıralanmaktadır ²⁰⁴:

- Allport tutumları, bireylerin, tüm nesne ve durumlara karşı dinamik bir etkisi olan, deneyimler yoluyla organize edilen, zihinsel ve nörolojik hazırlık durumu olarak ifade etmektedir.
- Krech ve Crutcherfield’a göre tutumlar, bireyin dünyasındaki motivasyona dayalı, duygusal, algısal ve bilişsel süreçlerinin kalıcı olarak örgütlenmesidir.
- Campbel , tutumları bir kişinin belirli bir duruma karşı gösterdiği belirli bir davranış olarak ifade etmektedir.
- Günümüze daha yakın bir dönemde Deryl Bem tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise, tutumlar basitçe sevdiklerimiz ve sevmediklerimiz olarak ifade edilmektedir.

Tutumlara ilişkin yapılan ilk tanımlara bakıldığında, günümüz tanımlarına temel oluşturdukları görülmektedir. Bu tanımlarda Gordon W. Allport’un 1930’lu yıllarda yapmış olduğu tanımın , yakın zamanda yapılmış olan tanımlarda genişletilerek duygusal, algısal ve bilişsel süreçlerin davranışı oluşturacak biçimde şekillendiği ifade görülmektedir.

²⁰³ L.L. Thurstone, “The measurement of social attitudes”, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol 26(3), Oct 1931, ss. 249-269, s. 261.

²⁰⁴ Norbert Schwartz, Gerd Böhner, “The Construction of Attitudes”, Editörler: Abraham Tesser, Norbert Schwarz, **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes**, Blackwell Publishers, 2001. s.436.

Tutumla ilgili olarak daha yakın zamanlı tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır²⁰⁵:

- Pratkanis ve Greenwald tutumu, bireylerin farkında oldukları bir nesne ile ilgili iyi-kötü, olumlu-olumsuz, güzel-çirkin gibi değerlendirmeleri olarak tanımlamaktadır.
- Zanna ve Rempel'e göre tutumlar bir objenin olumlu veya olumsuz değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.
- Judd, Ryen ve Park ise tutumların, çeşitli objelerin bellekte saklı tutulan değerlendirilmeleri olduklarını ifade etmektedir.

İlk tanımlamanın ardından tutumlarla ilgili yapılan pek çok tanımın ışığında, Nuri Bilgin'in "*tutum(attitude) kavramı, belli bir sosyal objeye karşı olumlu veya olumsuz yönde davranma eğilimidir*"²⁰⁶. " tanımı ve Mahzarin Banaji'nin yapmış olduğu "*tutumlar, öğeleri pozitif ya da negatif değerlilik ile birleştirici nitelikte düşünsel unsurlardır*"²⁰⁷. " tanımları, günümüzde tanımlara ilişkin yapılmış birer genel değerlendirme niteliği taşımaktadır.

Tanımlardan hareketle, tutumların, yaygın kullanımı ile bir şeyi sevmek ya da bir şeyi sevmemek gibi kişilerin sevdikleri ya da sevmedikleri öğelere bilişsel düzeyde gönderme yaptıkları görülmektedir. Bu sebeple tutumlar, bireylerin belli olaylar, durumlar ya da kişiler karşısında kendi bireysel deneyimlerine ve çevre koşullarına bağlı olarak zihinlerinde ürettikleri ve belli davranışlara yol açan düşünsel eğilimler olarak ortaya çıkmaktadır.

²⁰⁵ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş(16. Basım)**, Evrim, 2014, s.132.

²⁰⁶ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, 2013, s. 120.

²⁰⁷ Mahzarin R. Banaji, Anthony G. Greenwald, **Blind Spot: Hidden Biases of Good People**, Delacorte Press, NY, 2013, s.47.

B. TUTUMUN YAPISI

Tutumların, bireylerin sosyal ve fiziksel dünya algılarına yön vermeleri, insan davranışlarını etkilemeleri sebebiyle önemli oldukları kabul edilmektedir ²⁰⁸. Tutumlar üzerine yapılan çalışmalar, tutumların bazı özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bireylerin belli durum, olay ya da kişiler üzerine oluşturdıkları eğilimlerin tutum olarak tanımlanabilmesi için sahip olması gereken bazı önemli özellikler söz konusu olmaktadır. Bu özelliklerden öne çıkanları aşağıda sıralanmaktadır ²⁰⁹.

- ***Tutumlar bireyseldir:*** Yapılan araştırmalarda tutumların ölçülmesi amacıyla grup tutumundan söz edilmekle birlikte, tutum ölçümlerinin bireysel olarak yapılması tutumların bireyselliğini ortaya koymaktadır.
- ***Tutumlar doğrudan doğruya gözlemlenemez:*** Tutumların doğrudan gözlemlenmesi mümkün olmamaktadır. Ancak bireyler tarafından ifade edildiği ya da davranışa döküldüğünde tutumların varlığından söz edilebilmektedir.
- ***Tutum bir objenin psikolojik yansıması ile ilgilidir:*** Birey algıladığı kişi, olay ya da nesnelerle ilgili olarak bunlara psikolojik bir yükleme yapmaktadır. Bu durumda algılanan kişi, olay ya da nesnelerle görünmez bir bağ kurularak psikolojik bir boyut ortaya çıkmaktadır.
- ***Tutumun oluşabilmesi için belli öğelerin düzenli oluşması gerekmektedir:*** Tutumun oluşabilmesi için bilişsel ve davranışsal öğelerin aralıklarla değil, düzenli ve sürekli oluşması gerekmektedir. Farklı zamanlarda, farklı yönde ve farklı objelerle ilgili duygu, düşünce ya da davranışlar tutum olarak ifade edilmemektedir.
- ***Tutumların psikolojik bir eğilim olarak düşünülmesi gerekmektedir:*** Tutumlar, her zaman davranışa dönüşmemekle birlikte, birer davranış eğilimi olarak

²⁰⁸ Dolores Albarracín, Wei Wang, Hong Li, & Kenji Noguchi, "Structure of Attitudes Judgments, Memory, and Implications for Change" in **Frontiers of Social Psychology: Attitudes and Attitude Change**, (Eds. William D. Crano, Radmila Prislin) , Psychology Press, 2008, s.19.

²⁰⁹ Alpaslan Usal, Zeynep Aslan, Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji (1. Baskı) , Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1995, s.113'den düzenlenmiştir.

görülmektedir. Bir objeyle ilgili düşünce ve duygular davranış ile tamamlanmakta ancak bu davranış eğilimi olarak da gerçekleşebilmektedir.

Bu özelliklerden hareketle tutumlar, bireyler tarafından farklı etken ve etmenlere bağlı olarak oluşturulan, davranışa dönüşen ya da dönüşmeyen düşünsel eğilimler olarak da ifade edilebilir. Kişilere özgü olan tutumlar, kişilerin koşulları çerçevesinde değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte, tutumların oluşabilmesi, belli bilişsel ve davranışsal öğelerin sürekliliği ile bağlantılı olmaktadır.

Tutumları etkileyen objeler çok çeşitli olabilmektedir. Bu duruma örnek olabilecek bazı nesneler aşağıda gibi sıralanmaktadır²¹⁰:

- *Sosyal kategoriler: Politik, etnik, dini ve mesleki gruplar, vb.*
- *Marjinal gruplar: Yaşlılar, engelliler, AIDS Hastaları, mülteciler, vb.*
- *Somut eşya tesisler: Mikro dalga, nükleer santral, hidro elektrik santraller, vb.*
- *Somut olaylar: Deprem, trafik kazaları, ekonomik kriz, seçimler, vb.*
- *Soyut olgular: Ölüm cezası, demokrasi, adalet, eğitim, vb.*
- *Sosyal sorunlar: İşsizlik, kürtaj, fast food, ırkçılık, vb.*
- *Bilimsel- teknolojik yenilikler veya uygulamalar: Klonlama, organ nakli, GDO'lu ürünler, tüp bebek uygulamaları, vb.*

Bu örnekler çoğaltılabilmektedir. Bununla birlikte, bu objeler dönemsel olarak ya da objelerin tutum oluşturmaya zemin oluşturacak durumunda değişiklik olması halinde, olumludan olumsuzya ya da olumsuzdan olumluya değişiklik gösterebilmektedir. Bir diğer deyişle, o objenin statüsündeki değişim, o objeye ilişkin tutumun da zamanla ortadan kalkmasına ya da oluşmasına sebep olabilmektedir.

²¹⁰ Nuri Bilgin, **a.g.e.** , s. 120.

1. Tutumun Bileşenleri

Tutumların yapısı ile ilgili çalışmalarda bazı araştırmacılar, tutumların yalnızca olumlu ya da olumsuz olmasından söz etmektedir. Bu durumda, sadece kedilerden hoşlanmak ya da hoşlanmamak, siyah tenli insanları sevmek ya da seçmemek örneklerinde olduğu gibi olumsuz ya da olumlu tutumların bir kişi, nesne, olay ya da olguya karşı düşünsel bir eğilim olarak görülmesi söz konusu olmaktadır. Tek boyutlu tutum tanımına göre birey için negatif ya da pozitif olma durumu, birey açısından çekici ya da itici olması şeklinde değerlendirilmektedir ²¹¹.

Tutumlar üzerine yapılan bazı çalışmalar, negatif tutumların pozitif tutumlardan daha güçlü olabileceğini ortaya koymaktadır. Tutumların temelinde yapılan öncü bir araştırma, insan beynindeki amigdala kısmı ile yaptığı ilk duygusal değerlendirmelerin bulunduğunu göstermektedir ²¹².

Bu tek boyutlu bakış açısına karşılık, bir diğer bakış açısına göre ise, çok boyutlu bir tutum anlayışından söz edilmektedir. Bu yaklaşıma göre tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç öğeden meydana gelmektedir. Algısal tepkiler ve inançların sözlü ifadesi bilişsel; sempatik sinir sistemi tarafından verilen tepki ve sözel ifadeler duygusal, davranışa yönelik sözlü ifadeler ve eylemler davranışsal öğeyi oluşturmaktadır ²¹³.

- **Bilişsel (Cognitive) Bileşen**

Bilişsel bileşen, bir tutum ögesi ile ilgili düşünce ve inanışların tümü olarak ifade edilmektedir. Bu düşünce ve inanışlar, objeye, objenin özelliklerine ve objenin diğer objeler ile olan ilişkisine yönelik olabilmektedir. Bir kişinin kadınların yönetici olmasını sakıncalı bulduğunu ve gençlerin erken yaşta yönetici olmasının uygun olmadığını ifade etmesi tutumların bilişsel bileşeni için bir örnek olarak verilebilir.

²¹¹ Nuri Bilgin, **a.g.e.**, s.121-122.

²¹² Thomas Gilovich, Dacher Keltner, Richard E. Nisbett, **Social Psychology, 2.Edition**, New York: W. W. Norton & Company. 2011, s.319-320.

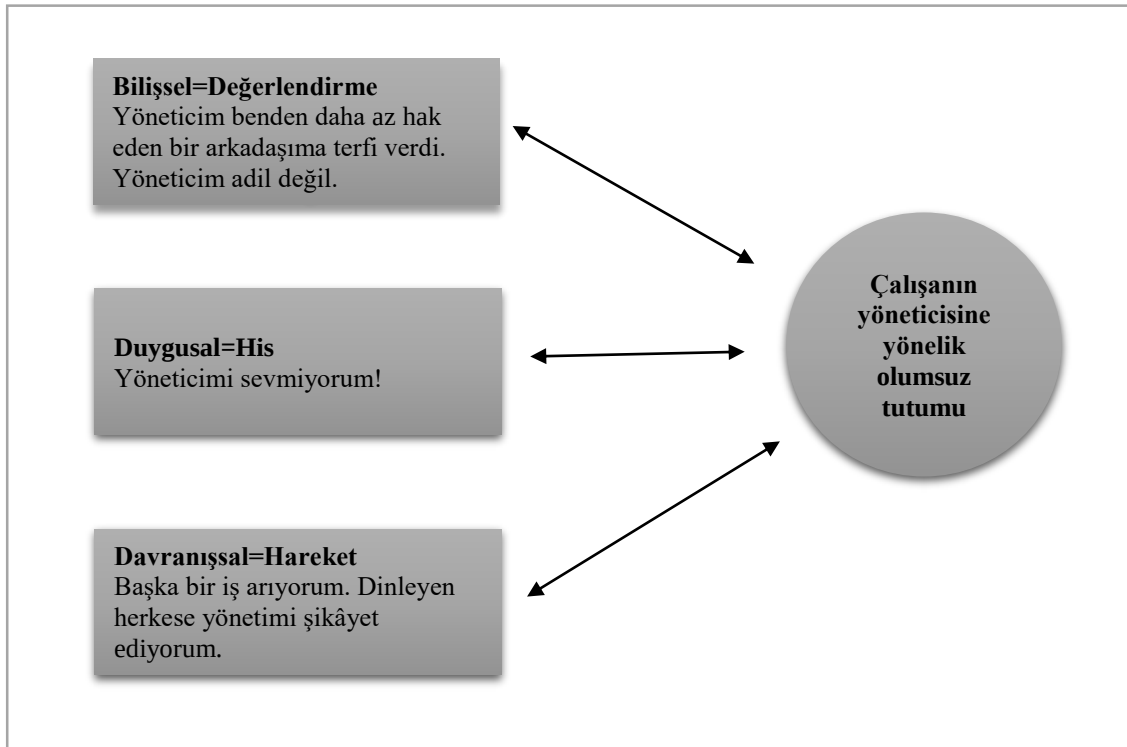
²¹³ Thomas M. Ostrom, "The Relationship and Cognitive between the Affective, Behavioral, Components of Attitude", **Journal of Experimental Social Psychology**, 5:1, 1969, ss.12-30.

- **Duygusal (Affective) Bileşen**

Kişinin tutum objesi ile ilgili duygusal ve davranışsal tepkilerini ifade etmektedir. Bu tepkiler heyecanlanma, terleme gibi fizyolojik tepkiler olabildiği gibi tepkilerin sözel ifadesi olarak da gerçekleşebilmektedir. Bir diğer ifade ile kişilerin sempatik sinir sistemi tarafından verdikleri tepkiler ve sözlü ifadeler duygusal bileşeni oluşturmaktadır.

- **Davranışsal (Behavioral) Bileşen**

Davranışsal bileşen, duygu ya da düşüncelerin sözlü ya da eylemsel olarak ifade edilmesidir. Kişisel eylem eğilimleri olarak da ifade edilebilen davranışsal bileşen her zaman dönüşmemektedir. Bunun sebebi, farklı etmenler dolayısıyla kişilerin duygu ve düşüncelerin davranışa dönüştürmemeleridir.



Şekil 10 : Tutumun Öğeleri

Kaynak: Stephen Robbins, Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem , Nobel, 2013,s.73.

Şekil 10’da, bir örgüt içinde bir çalışanın “yöneticim adil değildir” ifadesi bilişsel öge, “yöneticimi sevmiyorum” ifadesi duygusal öge ve “beni dinleyen herkese yöneticimi

şikâyet ediyorum” davranışsal ögeyi ifade etmektedir. Davranışsal ögede, davranışın ya da eylemin, sözlü bir eylem olması da mümkün olmaktadır. Örnekte çalışanın kendisini dinleyen herkese yöneticisini şikâyet etmesi(sözlü eylem) ve başka bir iş araması(fiziksel eylem), davranışsal öge olarak ifade edilmektedir.

Çeşitli duygu, düşünce ve davranışlardan oluşan tutumun bileşenleri çerçevesinde oluşan bakış açısına göre, bilişsel ve duyuşsal bileşenler, bu bileşenlerin tutarlılık derecesine göre kendi içinde değişiklik gösterebilmektedir ²¹⁴. Bir diğer ifade ile tutumun var olması için üç ögenin birden var olması gerekmemektedir. Örneğin, işyerinde bir çalışan yaşadığı deneyimlere paralel olarak kadın yöneticilere ilişkin bir tutum geliştirebilir ancak bu konuda örgüt içi koşullar ya da başka sebeplerle herhangi bir davranış sergileyebilmektedir.

Bir başka görüşe göre, bir tutumun davranışsal bileşeni duygusal bileşenini etkileyebilmektedir. Bu görüşü savunmakta olan araştırmacılara göre, bireylerin davranış biçimleri tutumları şekillendirmektedir ²¹⁵. Örgüt içinde bir örnek vermek gerekirse, yabancılara karşı önyargılı bir kişinin, çalıştığı işte belli bir proje için yabancı bir başka çalışanla bir arada iş yapmak durumunda kalması(davranış), önyargılı olduğu nesneye olan tutumunu değiştirebilmektedir. Bu durum, farklı koşullardan dolayı her zaman mümkün olmamakla birlikte, örnekte çalışanın bir yabancıyla çalışması gibi, belli davranışsal bileşenlerin, duygusal bileşeni (örnekte yabancı çalışana yönelik önyargı)etkileyebilmektedir.

2. Tutumun Özellikleri

Tutumları karakterize eden çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Kişilerin belli obje ya da kişilere karşı geliştirmiş oldukları tutumlar üzerine yapılmış pek çok çalışma sonucunda, tutumların bazı karakteristik özellikleri belirlenmiştir. Bu özellikler, tutumların ölçülmesine dayanak oluşturmakla birlikte, bir yandan da tutumun davranışa

²¹⁴ Norbert Schwarz, Gerd Bohner, **a.g.e.**, s.426.

²¹⁵ Clifford T., Morgan, **Psikolojiye Giriş**, 15. Baskı, Eds. Sirel Karakaş, Rükzan Eski, Konya: Hiperlink, 2011. eBook Collection (EBSCOhost). Web. 5 Nov. 2015, s.336.

dönüşme düzeyi hakkında da bilgi verir bir nitelik taşımaktadır. Tutumların belli başlı karakteristik özellikleri şunlardır :

- **Tutumun konusu ve kapsamı**

Tutumların konuları değişiklik gösterebilmektedir. Bireyler, kişi, grup ya da gruplar, olaylar ya da durumlara yönelik tutum geliştirebilmektedir. Siyasi partiler, sendikalar, toplumdaki farklı kişiler gibi bireylerin her konuda tutum geliştirmesi mümkün olmaktadır.²¹⁶ Ayrıca tutumlar, özel bir objeye olabileceği gibi genel bir objeye ilişkin olarak da olabilmektedir. Belli bir politikacıya ilişkin tutumlar, politikacılara ilişkin tutumlar oluşabileceği gibi en genel şekliyle politikaya ilişkin geliştirilmiş tutumlar mümkün olabilmektedir. Örgüt içinde özelden genele doğru gidildiğinde, bir çalışanın kendisinden yaşça genç ve tecrübesiz yöneticiye karşı gelişen tutumlar söz konusu olabilmektedir.

- **Tutumun gücü(yoğunluğu)**

Tutumların bir konuya ya da objeyi onaylama ya da onaylamama oranı tutumun gücünü ortaya koymaktadır. Tutumlardaki yoğunluk, aynı zamanda bu tutumun davranışa dönüşmesi hakkında da bilgi vermektedir. Tutumların güçlü ya da güçsüz olması, obje hakkında bilgi sahibi olma durumu ile ilişkilendirilmektedir²¹⁷. Tutum nesnesi hakkında bilgi ne kadar fazla ise tutumun gücü de o ölçüde artmaktadır. Dolayısıyla güçlü tutumlar, zayıf tutumların aksine daha yerleşik olabilmekte ve ikna konusunda direnci arttırmaktadır.

Davranışa dönüşme düzeylerinin tahmin edilebilmesi amacıyla tutumlar, farklı göstergeler yardımıyla ölçümlenebilmektedir. Bunlar; önem, bilgi, aşinalık, düşünce sıklığı, tutum objesi ilgili kararsızlık düzeyi gibi göstergeler olabilmektedir²¹⁸.

²¹⁶ Öznur Yüksel, **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.103.

²¹⁷ Shellee E.Taylor, Letitia Anne Paplau, David O.Sears, **Sosyal Psikoloji**, Ankara: İmge Kitabevi, 2012, ss.168-169.

²¹⁸ Thierry Devos, Implicit Attitudes 101: Theoretical and Empirical Insights, in **Attitudes and Attitude Change**(Eds. William D. Crano and Radmila Prislin), Psychology Press, 2008, s.70.

- **Tutumun yönü ve değişim aralığı**

Kadınların çalışmasına karşı olmak, kadınların erkek mesleği olarak görülen işlerde çalışmasına karşı olmak, çalışanların eşit koşullarda zam almasına taraf olmak tutumun yönüne örnek gösterilebilir. Örnekten hareketle, bir tutum objesine karşı pozitif ya da negatif eğilim durumu(taraftar olma ya da olmama) durumu olarak ifade edilmektedir²¹⁹.

Tutumun değişim aralığı ise bu olumlu ya da olumsuz uçlar arasında hangi yöne daha fazla eğilimin olunduğunu ifade etmektedir ²²⁰.

- **Tutumun merkezi oluşu**

Tutumların önem derecesi ile ilgilidir. Bazı tutumlar birey için daha merkezi durumda iken bazıları onun çevresinde yer alabilmektedir²²¹. Bu durum, tutumların önem derecesini belirleyen bir faktör olmasının yanında, bu konumların yer değiştirmesi tutumların da durumunu etkilemektedir.

C. TUTUMLARIN OLUŞUMU

1. Tutumları Oluşturan Temel Faktörler

Yapılan çalışmalar, tutumların çok erken yaşta oluşabildiğini ortaya koymaktadır. Doğuştan var olmadığı bilinmekte olan tutumların bazıları kişilerin kendi yaşam tecrübeleri ile oluşmakta iken bazıları çevresel faktörlerle oluşmaktadır. Çalışanlara ilişkin bir örnek vermek gerekirse, farklı kuşaktan çalışanlara ilişkin bir tutum, bir kişinin daha genç kuşaktan başka çalışanlarla bir arada çalıştıktan sonra oluşabilmektedir ya da böyle bir deneyim yaşamadan arkadaş ya da yakın çevresinden bir kişinin fikrine dayanarak ortaya çıkmaktadır.

²¹⁹ Nuri Bilgin, **a.g.e.** , s.120.

²²⁰ Öznur Yüksel, **a.g.e.** , s.103.

²²¹ Nuri Bilgin, **a.g.e.** , s.121.

Tutumlar genel olarak doğrudan deneyim, yakın çevre ve sosyal çevre ve medya etkisiyle edinilmektedir ²²² :

- **Doğrudan deneyim**

Bir konu ya da bir objeyle ilgili tutum sahibi olmanın en kolay yolu, o konu ya da objeyle ilgili deneyim geçirmiş olmaktır. Doğrudan deneyim yoluyla edinilmiş tutumların, dolaylı olarak edinilmiş tutumlara göre davranışlar üzerinde daha güçlü etkisinin bulunduğu yönünde önemli kanıtlar bulunmaktadır . Bununla birlikte, yaşanan deneyimler kimi zaman daha zorlayıcı olabilmektedir. Deprem, savaş, çocukluk döneminde yaşanan travmatik olaylar, anne- babanın ayrılması gibi yaşamsal önemi bulunan olaylarda da insanlar belirli tutumlar geliştirmektedir. Doğrudan deneyimlerde etkili olan bir başka durum ise bir tutumun, herhangi bir tutumla ilişkilendirilmemiş olan bir başka obje ile ilişkilendirilerek, bu tutumun diğer objeye de taşınmasıdır

Doğrudan deneyim yoluyla edinilen tutumlar, kişisel gözlem ve tecrübeler, kanıt ve ikna gibi farklı yollarla edinilmektedir. Günlük yaşantıda karşılaşılan olaylar, kişilerin bu olayları gözlemleyerek, bu ve benzer durumlarla ilgili yargı oluşturmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde, önceden nedenleri bilinen ya da kanıtlanmış olaylar da kişilerin tutum geliştirmesini sağlamaktadır. Amerika’da siyahlara yönelik geliştirilen tutumların bir sebebi, belli bir grup siyah kişinin gerçekleştirdiği yasa dışı faaliyetlerin deneyimlenmiş olması gibi sebeplerden oluşabilmektedir. Bununla birlikte doğrudan deneyime bir eylemin, bir hareketin eşlik etmesi, tutumu güçlendirmektedir.

- **Yakın çevre ve sosyal çevre:** Tutumlar objelerin algılanması ve buna ilişkin bir kanı oluşturulması yanında, bireylerin yakın çevresinden edindiği fikirler yoluyla da edinilmektedir. Bireylerin doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevre, aile, arkadaşlar ya da iş çevresi tutumların gelişmesinde belirleyici olabilmektedir.

²²² Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş(16. Basım)**, Evrim, 2014, s.143, Robert A. Baron, Nyla R. Branscombe, **Social Psychology**, Boston: Pearson Education, 2012, s.158 ve Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2004,s.176’den derlenmiştir.

Sosyal çevre olarak değerlendirildiğinde, bir örgüt içinde çalışanlar da tutum geliştirilmesi konusunda birbirini etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgütler, bireyler için tutumları oluşturan ve kalıplaşmış alışkanlıklara etki eden sosyal bir çevre olarak ifade edilmektedir. Amerika’da kendisini “eşitlikçi” olarak tanımlayan kişiler, bu eğilimlerini açıkça ifade edebilmektedir. Bununla birlikte, Amerika’da yaşayan herkesin ırkçılık konusunda negatif yaklaşım ve davranışların yer aldığı ortamlarda bulunmuş olması söz konusudur, bu da kişilerin siyah Amerikalılara karşı tutumlar geliştirmesinde bir etken oluşturmaktadır. Bu noktada, yakın çevre ve sosyal çevrenin tutumlar üzerine etkisi, tutumların oluşma sürecinde önem kazanmakta ve özellikle bireylerin örtülü tutumlarında etkili olmaktadır.

- **Medya:** Günümüz dünyasında, bireyler üzerindeki etkisini her geçen gün artırmakta olan medya, yenedünya koşulları içinde tutumları belirleyen güçlü bir özelliğe sahiptir. Geleneksel kitle iletişim araçlarının, belli tutumları geliştirilmesindeki etkileri kabul edilmektedir. Geleneksel kitle iletişim araçlarına ek olarak, özellikle sosyal medya araçlarının yoğun olarak kullanımı da, bireylerin daha fazla uyarana karşı karşıya kalması ve dolayısıyla medyanın tutumlar üzerindeki etkisinin de daha fazla ya da farklı şekillerde olması sonucunu doğurmaktadır. Yeni medya kanallarının tutumlar üzerine etkisi anlamında henüz kesin bir kanıt bulunmamakla birlikte, mevcut teori ve bulgular doğrultusunda, sosyal ağların bireysel düzeyde tutumlara olan etkisine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda, sosyal ağlar ve tutumların gücü arasındaki ilişkinin özyinelemeli süreçleri içerdiği görülmektedir²²³. Bir diğer ifade ile kişiler, sosyal medya üzerinde iletişim kurdukları bireyler üzerinde kontrol sağlamak ve kısmen de olsa sosyal ağlar üzerindeki bağlantılarını tutumlar doğrultusunda seçebilmektedir.

²²³ Penny S. Visser, Robert R. Mirabile, “Attitudes in the Social Context: The Impact of Social Network Composition on Individual-Level Attitude Strength”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 2004, Vol. 87, No. 6, s. 792.

2. Tutumların Türleri

Tutumlar geliştiklerinde açık ve örtülü tutumlar olmak üzere iki şekilde görülmektedir. Bu farklı iki durum, tutumların oluşma koşullarına bağlı ve bilinçli olmadan, kendiliğinden gerçekleşen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

Açık tutumlar, bireylerin bilinçli olarak onayladıkları ve kolaylıkla ifade edebildikleri tutumlardır. Bireylerin açık tutumları olabileceği gibi istemsiz, kontrol edilemeyen, örtülü tutumları da söz konusu olabilmektedir²²⁴. Açık tutumlar, davranışa dönüşmemiş olsalar bile açıkça ifade edildiklerinden kişi ya da diğer kişiler tarafından gözlemlenebilmektedir.

Örtülü tutumlar, kişilerin farkında olmadan yaptıkları değerlendirmeleri içermektedir. Bir diğer ifadeyle, kişilerin sosyal bir objeye karşı geçmiş deneyimlerinden edinmiş oldukları, tanımlanamayan ya da yanlış tanımlanan, lehte ya da aleyhte duygu, düşünce ya da eylemleri olarak tanımlanmaktadır²²⁵. Örnek olarak, kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olduğuna inanan ve işyerinde kadınlar ve erkeklerin eşit koşullarda iş bulma ve çalışma hakkının yaygınlaştırılmasına yönelik bir imza kampanyasına imza atarak katılım gösteren bir kişi, bu konudaki tutumunu açık olarak ifade etmektedir. Aynı kişi, yetişme çevresi içinde bir kadının çocuk sahibi olduktan sonra, çocuklara bakmasının öncelik taşıdığı ve bu sebeple çocuk doğuran kadınların işyerinde çalışmak yerine çocuklarına bakması gerektiği görüşünün yaygın olduğu bir çevrede büyüdüyse, bu konuya yönelik olarak farkında olmadan geliştirmiş olduğu örtülü tutumlar söz konusu olabilmektedir. Bir başka örnek olarak, bir öğrenci bir arkadaşından nefret ettiğini açık olarak ifade edebilir(açık tutum) ancak diğer yandan ona yakınlık da duyması (örtülü tutum) mümkün olmaktadır. Kişiler, hemen hemen her şeye karşı açık ya da örtülü tutum geliştirebilmektedir.

²²⁴ Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, and Robin M. Akert, **Social psychology**, 5th. Ed, Pearson, 2005, s.169.

²²⁵ Anthony G. Greenwald, Mahzarin R. Banaji, “ Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes”, **Psychological Review**, Vol. 102, No. 1,1995, ss. 4-27, s.8.

Kişiler bilişsel kararlar alma, tutumlar üzerine düşünme ve davranışlarını kontrol etmek için yeterli zaman, bilişsel kaynak ve etkilenme motivasyonuna sahip olduklarında, örtülü tutumların algı, yargılama ve davranışa yönelme konusunda önderlik ettikleri düşünülmektedir ²²⁶.

Açık ve örtülü tutumlar farklı yöntemlerle ölçümlenebilmektedir. Bu ölçümler arasındaki önemli fark; örtülü tutumların ölçülmesine yönelik belli sayıda çalışma gerçekleştirilmiş olsa da, açık tutumların örtülü tutumlara oranla daha kolay ölçümlenebildikleri şeklinde ifade edilmektedir ²²⁷. Bunun sebebi, açık tutumlar bilinçli değerlendirmeler olduklarından kişilerin ifadelerine dayanarak ya da anket yoluyla ölçümlenebilmeleri, örtülü tutumların ise çoğu zaman kişinin de farkında olmadığı tutumlar olduklarından açık tutumlara oranla daha zor ölçülebilmeleridir. Bununla birlikte, özellikle ırksal ya da etnik azınlıklar gibi toplum tarafından hassas olarak kabul edilen konularda örtülü tutumların ölçülmesi daha etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir ²²⁸. Bu çerçevede yapılan çalışmalar sonucunda, örtülü tutumların ölçülmesine yönelik bir test geliştirilmiş ve sanal laboratuvar ortamında gerçekleştirilen bu testle, kişilerin ifade edemedikleri ya da etmek istemedikleri tutumların ölçülmesine olanak sağlanmıştır. Greenwald, Banaji ve Nosek tarafından 1998 yılında geliştirilen Örtülü Çağrışım Testi (IAT), özellikle farklılıklara yönelik örtülü tutumların ve önyargıların ölçülmesinde önemli bir çalışma olarak kabul edilmektedir ²²⁹.

Tutum değişikliği söz konusu olduğunda ise, yeni tutum eski tutumu baskılamakta, eski tutumun yerine geçmemektedir ²³⁰. İkili Tutum Modeli olarak ifade edilen bu yaklaşıma göre, eski tutum örtülü tutum olarak kalırken, oluşan yeni tutum açık tutum

²²⁶ Sabine Glock, and Julia Karbach, "Preservice teachers' implicit attitudes toward racial minority students: Evidence from three implicit measures." **Studies In Educational Evaluation**, 45, 2015, ss.55-61, s. 56, ScienceDirect, EBSCOhost , accessed November 10, 2015.

²²⁷ Andrew Prestwich, Jared B. Kenworthy, Michelle Wilson and Natasha Kwan-Tat, "Differential relations between two types of contact and implicit and explicit racial attitudes", **British Journal of Social Psychology**, 47, 2008, ss. 575-588, s.576.

²²⁸ Sabine Glock, and Julia Karbach, **a.g.e.** , s.56.

²²⁹ Project Implicit <https://implicit.harvard.edu/implicit/aboutus.html> , Erişim tarihi: 10.11.2015

²³⁰ Icek Ajzen, Nature and Operations of Attitudes, **Annual Review of Psychology**, 52.1: 2001, ss.27-58, s. 29.

olmaktadır. Bu yargıdan hareketle, bazı açık tutumlar değişikliğe uğradığında tamamen yok olmamakta, örtülü tutuma dönüşmektedir.

3. Tutumların İşlevleri

Tutumlar, özellikleri itibari ile bireyler için belli amaçlara hizmet etmektedirler. Tutumlar üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda üzerinde ortak kanıya varılmış olan işlevler yoluyla bireyin bilişsel düzeyde çevreye uyum sağlaması mümkün olmaktadır.

Bu işlevlerden başlıcaları aşağıda özetlenmektedir ²³¹:

- **Bilgilendirmek:** Tüm tutumlar bilgi verme özelliğine sahiptir. Tutumlar bir nesnenin boyutlarını ve özelliklerini bilmeyi, şeklini tanımayı sağlar. Tutumlar, ölçümlenebilir olay ve nesnelere karşı bir takım standartlar sağlayarak, dünyaya bir anlam verilmesine yardımcı olmaktadır .
- **Fayda Sağlamak:** Objelerle ilgili olan tutumlar bireylerin objelerden fayda sağlamasını ya da objelerle ilgili amaçlardan uzaklaşmasını sağlamaktadır. Bu durum, kişilerin objeleri faydalı ya da faydasız olarak algılamasını sağlamaktadır. Fayda sağlamaya yönelik tutumlarda nesnel ya da nesnel olmayan ödül beklentisi ve ceza düşüncesi ön plana çıkmaktadır. İşyerinde takdir edilmek nesnel olmayan ödül beklentisi, maaşa zam beklentisi ise nesnel ödül beklentisine örnektir. İşten çıkarılma düşüncesi ise cezaya örnek olarak verilebilir. Bireyler tutum geliştirdikleri objelerden fayda sağladıkları ölçüde tutumu benimseme eğilimindedir.

²³¹ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler-Etkiler-Engeller**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2012, ss. 259-261 ve Steven Hitlin, Kevin Pinkston, “Values, Attitudes, and Ideologies: Explicit and Implicit Constructs Shaping Perception and Action” , Eds: John DeLamater, Amanda Ward, **Handbook of Social Psychology-**, Springer Netherlands, Springer, USA,2013. s.322’den özetlenmiştir.

- **Değer İfade Etmek:** Bireyler, kişisel ve toplumsal olarak geliştirilen değerler çerçevesinde hareket etmektedir. Bu değerler bireyin kişisel ve toplumsal düzeyde gelişmesini de sağlamaktadır. Geliştirilen bazı tutumlar bu değerlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Tutumların geliştirilmesine yönelik olarak motive edici özellikte olan bu değerlerden bazıları güvenlik, güç, yardımseverlik, başarı, evrensellik ve uygunluk olarak sıralanmaktadır .
- **Sosyal Uyum:** Tutumlar, kişinin sosyal bir topluluğun parçası olduğunu hissettirmekte ve sosyal uyum işlevine hizmet etmektedir. Kişinin kendini ifade etmesini ve sosyal etkileşimlerde bulunmasını sağlamaktadır. Böylece, kişi belirli bir referans grubu içinde kendi tanımlayabilmektedir. Örneğin, bir kişi feminizme karşı bir grup içinde yer alarak bu konudaki tutumunu tanımlamış olmaktadır.
- **Egonun Korunması:** Kişinin sahip olduğu tutumlar, çoğu zaman dış dünyadan gelen gerçek ya da gerçekçi olmayan tehlikelere karşı koruma işlevini üstlenmektedir. Örnek vermek gerekirse, arkadaşlar arasında belli bir grubun üyelerine karşı ikinci derece, ahlaksız, anlayışsız gibi tanımlamalar yapılması kişinin bu durumlarda negatif tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Böylece kişi, bu tutumlara dayanarak bu kişilerle arkadaşlık etmemektedir.

D. TUTUM –DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Tutum-davranış ilişkisi ilk olarak 1934 yılında Richard LaPiere tarafından ortaya konmuştur. LaPiere, 3 ay boyunca genç bir Çin kökenli Amerikalı çift ile çalışarak 250 restoranın genç çifte olan tutumlarını incelemiştir. Çalışmada, Çinlilere karşı negatif tutumlar besleyen restoranlarda konaklayan çifti sadece bir restoran reddetmiştir. Bundan 6 ay sonra tekrar restoranlara mektup gönderildiğinde, restoranların %90'ı çifti kabul edemeyeceğini %10 çifti kabul edeceğini belirtmiştir. Çalışma sonucunda, negatif tutumların her zaman ayrımcı davranışa dönüşmediği bulgulanmıştır²³².

²³² Saul Kassin, Steven Fein, Hazel Rose Marcus, **Social Psychology(8th Ed.)**, Wadsworth, Cengage Learning, 2011, s.211.

Bu çalışmanın ardından tutum - davranış ilişkisinin araştırıldığı pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda, tutumların davranışa dönüşme eğilimleri, tutumların değişmesinin davranışa dönüşme etkisi ya da tutumların davranışa değişmesinde belli etkenlerin varlığı gibi konulara yanıtlar aranmıştır:

- 1964 yılında gerçekleştirilen ve tutum-davranış ilişkisinin incelenmesine yönelik önemli çalışmalardan kabul edilen araştırmada, tutumların değiştirilmesinin davranış değişikliğine yol açmadığı ortaya konmuştur ²³³.
- Bir başka araştırma 1969 yılında gerçekleştirilmiş, araştırma, insanlardaki davranış farklılıklarının yalnızca çok az bir kısmının tahmin edilebildiğini ortaya koymuştur. İnsan, tutum ve davranış arasındaki bağlantıya odaklanan çalışma, tutum-davranış ilişkisinin öngörülebilirliğinin araştırılması yönünde gerçekleşmiştir ²³⁴. Örnek olarak, bir çalışanın çalıştığı yerde kurallara uyma ile ilgili tutumları ile bunların davranışa dönüşme olasılığı arasında çok az bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde kişilerin dine karşı olan tutumları ile ibadet etme davranışı arasındaki ilişki de farklılık göstermektedir.
- Tutum-davranış arasındaki tutarsızlığı bir ölçme problemi olarak gören ve sonrasında da geliştirilen önemli bir çalışma Fishbein ve Ajzen tarafından gerçekleştirilmiştir. Tutum davranış arasındaki bağlantının anlaşılmasına yönelik önemli bulgulara sahip olan çalışmada ölçme problemi temelinde birden çok yargıya ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlardan öne çıkanlar; tutum ve davranış ölçümleri hedef ve eylem etmenlerini gösteriyorsa, tutum-davranış ilişkisinin yüksek olduğu ve belli genel tutumların da çevreye yönelik genel tutumların geri dönüşüm yapma, çevre konusunda eylemlere katılma ya da çevre kuruluşlarına bağlı yapma gibi çoklu davranışa yol açabileceğine yönelik bulgulardır ²³⁵.

²³³ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, ss.106-107 ve Stephen J. Kraus, , “Attitudes and the prediction of behavior: A metaanalysis of the empirical literature”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 21, 1995, s.60’dan özetlenmiştir.

²³⁴ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, ss.106-107.

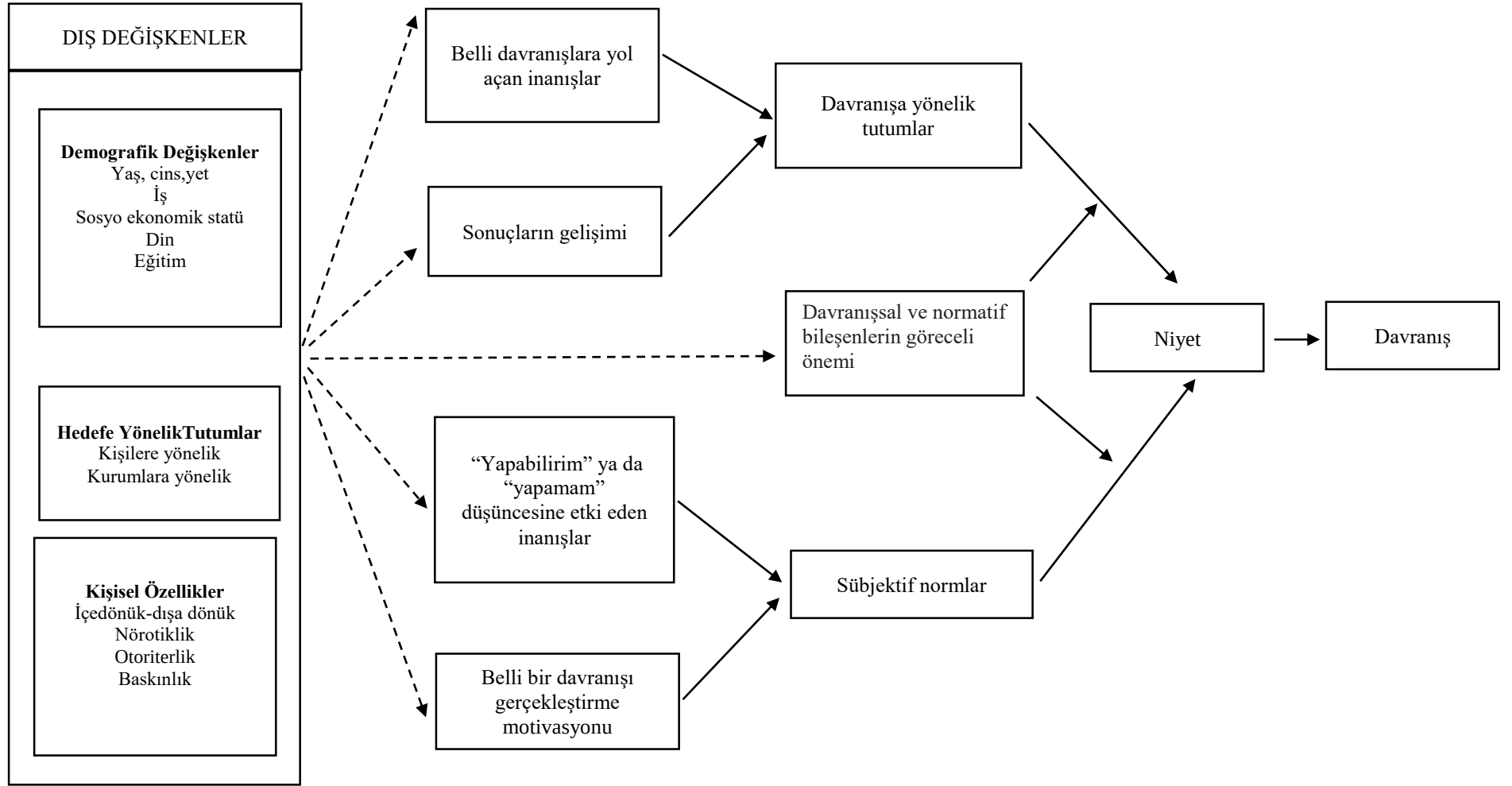
²³⁵ Stephen J. Kraus, , “Attitudes and the prediction of behavior: A metaanalysis of the empirical literature”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 21, 1995, s.60.

Tutumlar her zaman davranışa dönüşmemekle birlikte, yapılan çalışmalar tutum ve davranış arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Ancak tutum ve davranış arasındaki ilişki ve tutum-davranış arasındaki bağlantının gücü, belli faktörlere bağlıdır. Tutum objesinin niteliği ya da çevresel faktörler gibi değişkenlik göstermekte olan bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²³⁶:

- Öncelikle durumsal kısıtlamalar tutumların ifade edilmesine izin vermeyebilir.
- Tutumun ortaya koyacağı durumun kısa vadede ya da uzun vadede sonuç getirip getirmeyeceği davranışla olan bağlantıyı etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle, çıkar beklentisi tutumun davranışa dönüşme oranını artırmaktadır.
- Tutumlar, doğruluğu deneyimlendiği ölçüde davranışa dönüşmektedir. Bir diğer ifade ile tutumların doğruluğundan emin olmak, onların davranışa dönüşmesini güçlendirmektedir.
- Tutum objesiyle ilgili algılar ya da deneyimler, o objenin ulaşılabilir olduğu yönünde bilgi veriyorsa, ulaşılamayanlara kıyasla davranışa etkileme olasılığı daha yüksek olmaktadır.

Tutum-davranış bağlantısında önemli bir faktör olan durumsal kısıtlamalar söz konusu olduğunda, tutumun davranış olarak sergilenebilmesi için uygun ortamın bulunup bulunmaması söz konusu olmaktadır. Bu kısıtlamalar, toplumsal (görgü kuralları gibi) ya da örgüt düzeyinde olabileceği gibi, yasalar düzeyinde de olabilmektedir. Örneğin bir çalışan örgüt içinde din ya da ırksal negatif tutumlarını örgüt içindeki kurallar çerçevesinde davranışa dönüştürebilir, ancak kendi çevresinde belli ırktan ya da etnik gruptan kişiler ile bağlantı kurmayarak negatif tutum sergileyebilmektedir. Aynı durum ele alındığında, belli bir negatif bir tutum sergilenen etnik gruba ait kişiler ile oluşan iş ilişkisi ve fayda beklentisi, kişinin negatif tutumunu davranışa dönüştürmesini engelleyebilmektedir. Kişi oluşturduğu tutuma ilişkin bir deneyim yaşadığında ise tutumun gücünü artıran bir etki yaratarak davranışa dönüşme oranını artırmakta, deneyim ve algıların ulaşılabilir olduğu ölçüde bu etki ve tutumun gücü artmaktadır.

²³⁶ Robert A. Baron, Nyla R. Branscombe, **Social Psychology**, 13th Edition, Pearson, 2011, s.154.



Şekil 11: Tutum- Davranış İlişkisinde Bireysel Değişkenler

Kaynak: Norbert Schwarz & Gerd Bohner, **The Construction of Attitudes**, Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes, Blackwell Publishers, 2001, s.445.

Şekil 11’de tutumların davranış oluşturma süreci ve sürece etki eden bireysel faktörler(değişkenler) gösterilmektedir. Buna göre, tutumların oluşmasında bireysel değişkenler, dış değişkenler ile bir araya geldiğinde çok sayıda davranışsal olasılığın söz konusu olduğu görülmektedir.

Tutum- davranış ilişkisinde tutumun davranışa dönüşmesi bireysel farklarla da yakından ilişkilidir. Bu bakış açısına göre, bazı kişisel değişkenler tutum-davranış tutarlılığı arasındaki bireysel farklar ile yakından bağlantılı konumda bulunmaktadır. Bu farklar tutumun gücü, diğer davranış belirleyicilerine göre tutumun önemi ve davranış tutarlılığı olmak üzere üç temel konuyu etkilemektedir. Tutum davranış ilişkisinde bir diğer önemli bulgu ise, bireylerdeki öz değerlendirme ve farkındalık düzeyleri konusunda söz konusu olmaktadır. Öz değerlendirmeleri düşük olan kişilerin tutumlarını davranışa yansıtma oranlarının, öz değerlendirmeleri yüksek olan kişilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Öz farkındalıkları yüksek bireylerin ise, öz değerlendirme yapan kişilerin aksine, davranışsal kararlar vermek üzere kendi iç dünyalarına daha fazla yöneldikleri ve bu sebeple davranışa yönelik kararlarda tutumlara daha fazla yöneldiklerini ortaya koymaktadır ²³⁷.

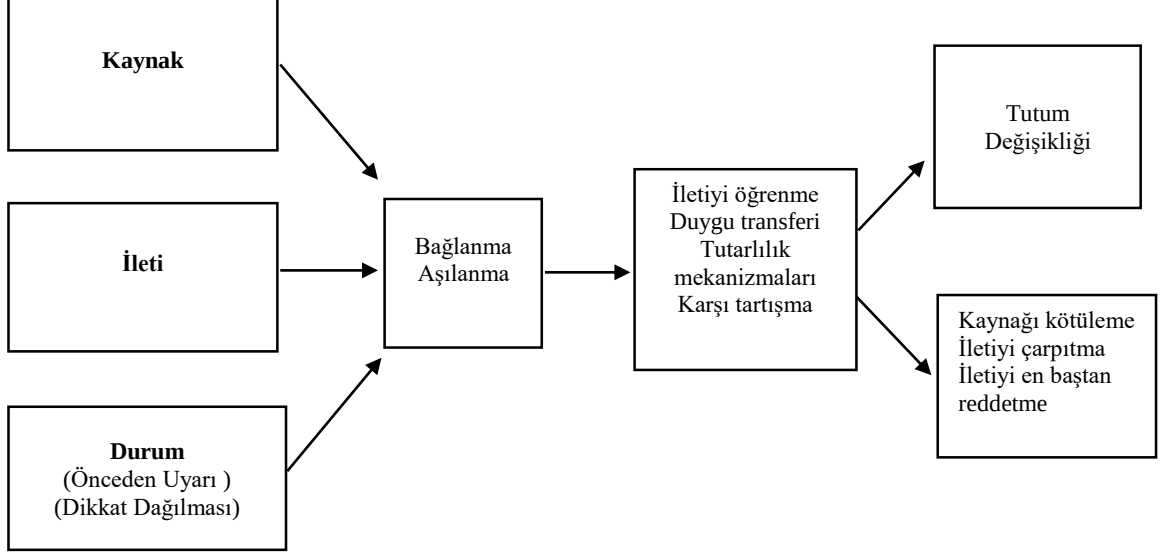
E. TUTUMLARIN DEĞİŞMESİ

Davranışa hazırlık ya da düşünsel birer eğilim olarak tutumlar, değişimin de söz konusu olduğu bir süreç olarak ele alınmaktadır. Tutum değişikliği, farklı kuramlarla açıklanmakla birlikte, temel olarak çeşitli dış etkenler ve uyaranlar aracılığıyla var olan tutumların farklı düzeylerde değişiklik göstermesi olduğu ve iletişimin bir sonucu olduğu görülmektedir.

Kişiler, etkileme amaçlı ve bilinçli olarak tutum değişikliği gerçekleştirmek üzere hazırlanmış birtakım iletilerle karşı karşıya kalabilmekte, ya da zaman içinde belli bir tutuma ilişkin uyaranlar değişiklik gösterebilmektedir. Şekil 13’de bir tutum değiştirme çalışmasıyla ilgili olarak tutum değişikliği modeli verilmektedir.

²³⁷ Gerd Bohner and Norbert Schwarz, “Attitudes, Persuasion, and Behavior” , **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes**, Editörler: Abraham Tesser, Norbert Schwarz, Wiley Blackwell 2007, s. 426-428.

Dışsal Uyarıcılar



Şekil 12: Tutum Değişikliği Modeli

Kaynak: Shellee E.Taylor, Letitia Anne Paplau, David O.Sears, **Sosyal Psikoloji**,

Ankara: İmge Kitabevi,2012, s.155’den uyarlanarak düzenlenmiştir.

Şekil 12’de görüldüğü gibi, tutumların değişmesi bağlanma ya da aşılama gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişim sürecine girmekte, bu faktörlerin etkinliği çerçevesinde tutum değişikliği oluşmaktadır. Diğer yandan tutum değişikliğinin oluşmaması iletinin baştan reddedilmesi ya da iletiyi çarpıtma gibi çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir.

Tutum değişikliği üzerine yapılan çalışmalarda, Thurstone’un tutumların ölçülmesine yönelik gerçekleştirdiği metodolojik çalışmaların, alan üzerine yapılan çalışmalara ivme kazandırdığı ve yön verdiği görülmektedir ²³⁸.

²³⁸ Thomas M. Ostrom, **a.g.e.** , s.6.

1. Tutum Değişikliğine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Tutum değişikliği çalışmalarında öne çıkan kuramsal yaklaşımlar genel olarak dört ana başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar işlevsel kuramlar, öğrenme kuramları, sosyal yargı kuramları ve bilişsel(tutarlılık ya da denge içeren) kuramlardır ²³⁹. Bu kuramlar içinde, özellikle kişilerarası farklılıklara yönelik algı ve tutumlar bağlamında Yetkeci Kişilik Kuramı, Bilişsel Çelişki Kuramı, Denge Teorisi, Yale Yaklaşımı, Planlı Davranış Kuramı ve Sosyal Yargı kuramları ele alınmaktadır.

a. Yetkeci Kişilik Kuramı (The Authoritarian Personality Theory)

Yetkeci Kişilik Kuramı, tutumun değişimini işlevsel bir yaklaşımla ele almakta ve psikanalize dayalı varsayımlara dayandırılmaktadır. Kuram, Freud temelli bir yaklaşımla, kişilerin önyargılı tutumlarının temelinde, çocukluk döneminde yaşanan bir takım olumsuz deneyimlerin yattığı görüşüne dayandırılmaktadır. Özellikle soykırım sonrası Nazi etkisinde yaşanan dönem boyunca etkili olmuşsa da kuramın, psikanalizin iniş sürecine girmesi ile birlikte eski etkisini yitirdiği görülmektedir ²⁴⁰.

Çocukluk dönemindeki benlik yıpratıcı yaşantıların kişilerde geliştirdiği kendini hor görme eğilimi, kişi için kaygı verici ve çatışma yaratan bir durum oluşturmaktadır. Bu durumun önüne geçmek amacıyla kişi ego savunma mekanizması harekete geçirmekte ve bu duyguyu ait olduğu gruplar dışındaki kişi ya da gruplara yönlendirmektedir.

Tutumların rastgele oluşmadığı, yıpranmış egonun tamir edilmesi gibi kişi içinde önemli işlevler gördüğü gerçeğini ortaya koyan ve tutumları işlevsel nedenlere bağlayan Yetkeci Kişilik Kuramları, tutumların işlevleri konusunda bazı önerilere getirmektedir. Bu işlevler; tutum objesi ile ilgili bağlayıcı işlev, kişinin başkalarıyla olan iyi ilişkilerini destekleme işlevi, dışa atma ya da ego savunma işlevi ve değer ifade etme işlevi olarak açıklanmaktadır ²⁴¹.

²³⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 16. Basım, Evrim, 2014, s.159.

²⁴⁰ Murat Paker, “Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Derleyen: Kenan Çakır, Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, s.5. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi(SEÇBİR) , www.secbir.org adresinden 08.11.2015 tarihinde edinilmiştir.

²⁴¹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **a.g.e.** , ss.160-161.

Tutum objesi ile ilgili bilgi sağlayıcı işlev, tutum objesinin kişiye bilgi sağlaması işlevidir. Bireysel deneyimler dışında başkalarından da öğrenilen tutumlar, kişiye tutum objesi hakkında kısa yoldan bilgi sağlamaktadır.

Kişinin başkalarıyla olan iyi ilişkilerini destekleme işlevi, kişinin ait olduğu aile arkadaş gibi gruplar tarafından kabul edilmesi için o grupların değer verdiği tutumları kabullenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Kişiler önem verdikleri grubun tutum ya da normlarına uymakta, böylece kişinin tutumu onun değer verdiği kimseler tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır.

Dışa atma ya da ego savunma işlevi, kurama dayanak oluşturan kişinin egosunu kendi gözünde yükseltmek amacıyla kendinde kabullenemeyeceği özellikleri başkasına yüklemesi işlevi olarak tanımlanmaktadır. Ego savunma ya da dışa atma işlevine sahip bir tutumun değişebilmesi için temelinde kişilik sorununun çözülmesi gerekmektedir.

Değer ifade etme işlevi, kişilerin kendi imaj ve kişisel değerleri ile ilgilidir. Temel değerlerin ifade edilme gereksiniminden doğan bu işlev, kişilerin benlik kavramlarının ana yönlerini ve kendi temel değerlerini olumlu ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu tutumların ifade edilmesi kişilerin kendisini anlamasını ve ifade edebilmesini sağlamaktadır.

b. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı(Cognitive Dissonance Theory)

Bilişsel Çelişki Kuramı 1957 yılında Festinger tarafından ortaya atılmıştır. Bilişsel çelişki kuramları içinde yoğun olarak tartışılmış ve üzerine çalışmalar yapılmış olan Bilişsel Çelişki kuramı, iki bilişsel etkenin birbiriyle çeliştiği fıkırdan yola çıkmaktadır. Bu bilişsel öğeler inanç, değer, görüş ya da kanaat bireyde bilgi oluşturabilecek her şey olabilmekte, bunlar içinden iki öğe birbiriyle zıt yönde oluştuğunda, çelişki ortaya çıkmaktadır ²⁴². Bir diğer ifadeyle, bilişsel öğelerden herhangi biri, yine bilişsel öğelerden bir diğeri ile uyumsuz konumda ise kişide çelişki yaratmaktadır. Örnek olarak; Çin’de üretilen ürünlerin kalitesiz olduğuna inanmakta olan bir yönetici, küresel koşullar ve maliyetler sebebiyle Çin ile işbirliği yapmaya devam ettiğinde, bu iki etken birbiriyle çelişmektedir.

²⁴² Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, Yayın No:145, İzmir, 2013,s.136.

Kurama göre, iki biliş arasında tutarsızlık söz konusu olduğunda, bu bilişsel çelişkiler sıkıntı veren durumlar olduğunda, kişide bu çelişkiden kurtulmak için bir güdülenme meydana gelmektedir ²⁴³. Örnekte Çin’de üretilen ürünlerin kalitesiz olduğu görüşü yöneticiyi rahatsız etmekte ancak işbirliğini sürdürmek zorunda olduğu için bu durumdan kurtulmak amacıyla örnekte verilen “Çin’de üretilen ürünlerin kalitesiz olduğu” görüşünü değiştirmek yolunu tercih edecektir.

Kuram, bireylerin içine düştükleri çelişkili durumdan kurtulmak amacıyla aşağıdaki altı çözüm yolundan birine başvurduğu görüşünü savunmaktadır²⁴⁴:

- ***İnançlarını/tutumunu yeniden güçlendirip değerlendirmek:*** Çin ile işbirliğinin maliyetleri düşürerek karı artıracığı görüşünü benimseyip güçlendirmek.
- ***Bilgi kaynağına yeni değerler yüklemek:*** Çin ile ilgili görüşü ileri atanların daha önce hiç böyle bir girişimde bulunmadığını düşünmek.
- ***Yeni edinilen ve çelişkiye yol açan bilgiye olduğundan daha çok anlam ve önem yüklemek:*** Çin’in üretim konusunda yükselen önemine odaklanmak.
- ***Yeni bilginin var olan bilgiyi/tutumu destekleyecek yanlarına odaklanmak:*** Küresel koşullarda Çin ile işbirliği yapmanın genel bir yaklaşım olduğu görüşünü benimsemek ya da maliyetlerin düşüşüne odaklanmak.
- ***Yeni bilginin doğruluğunu test etmek, destekleyici bilgi arayışına girmek:*** Ürün kalitesi ile ilgili belgelendirme yapılmasını sağlamak.
- ***Bu çözüm yollarından bir ya da birkaçına aynı anda başvurmak.***

Bilişsel çelişki kuramı, kişilerin kendi inançlarına aykırı davrandıklarında ne yaptıklarını, nasıl davrandıklarını açıklamada önemli bir yere sahiptir. Kuram çerçevesinde oluşan görüşe göre kişiler, inanmadıkları bir şeyi yapmak zorunda kaldıklarında, oluşan çelişkiden kurtulmak amacıyla inançlarını davranışlarına uydurmaktadır ²⁴⁵.

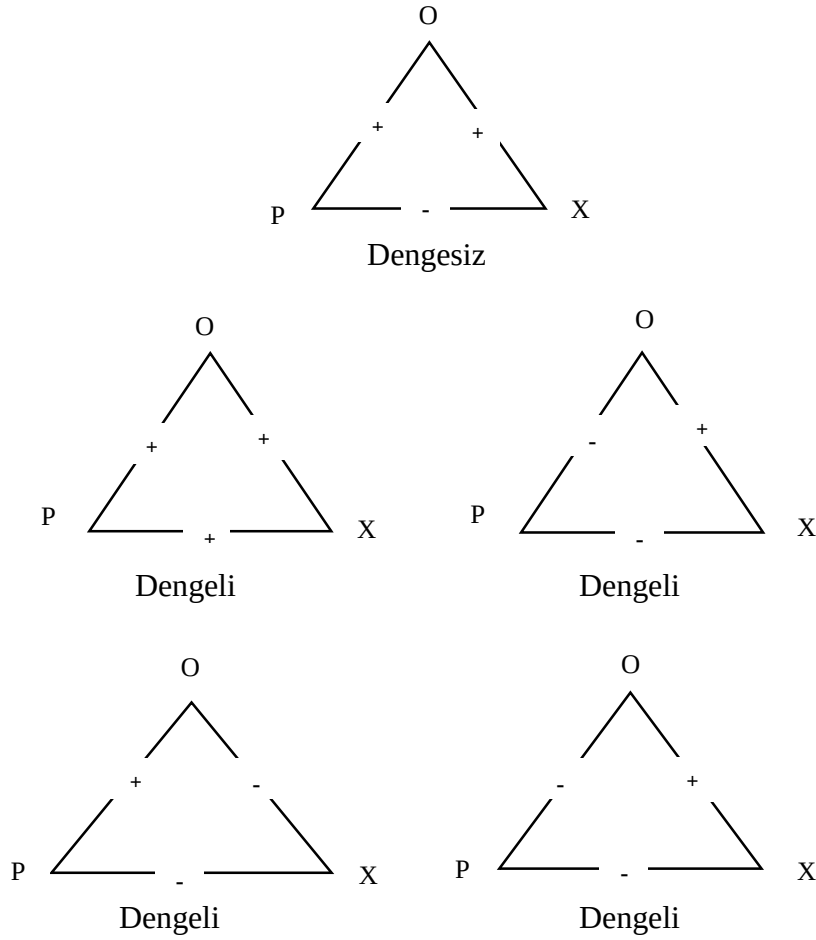
²⁴³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **a.g.e.** , s.168.

²⁴⁴ H.Andaç Demirtaş Madran, **Tutum, Tutum Değişimi ve İkna**, Nobel, 2012, s.34.

²⁴⁵ H.Andaç Demirtaş Madran, **a.g.e.** , s.37.

c. Denge Teorisi (Balance Theory)

Denge Teorisi, Heider tarafından ileri sürülmüştür. 1946 yılında “Attitudes and Cognitive Organization” adlı makalesinde Heider bir ilişkide, tüm dinamiklerin denge eğiliminde olduğu görüşünü savunmaktadır ²⁴⁶.



Şekil 13: Bilişsel Denge ve Dengesizlik Durumları

Kaynak: Fritz Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley, 1958, s.208'den düzenlenmiştir.

Şekil 13'te de açıklanmakta olan teoriye göre, P ve O kişileri ve X olayı temelinde alındığında, P ve O kişileri X olayından hoşlanıyorsa denge durumu söz konusudur. Ancak

²⁴⁶ Fritz Heider, “Attitudes and Cognitive Organization”, *The Journal of Psychology*, 1946, 21, s.107.

P , O kişinin X'ten hoşlanmadığını öğrendiğinde bu durum dengesizlik yaratmaktadır. P açısından denge oluşabilmesi için, ya P de X konusundaki tutumunu değiştirmeli ya da O kişisi ile ilgili arkadaşlığına yönelik tutumunu değiştirmelidir. O açısından benzer şekilde O ya X olayı ile ilgili tutumunu değiştirmeli ya da ya da P kişisi ile ilgili tutumunu değiştirerek artık P kişisini beğenmemelidir.

Siyasi eğilimler ve kişiler arası ilişkiler bu konuya bir örnek oluşturmaktadır. Mehmet ve Ahmet Kişileri ve X futbol takımı teoriye uyarlandığında, Mehmet, Ahmet ile iyi arkadaşır. Mehmet, Ahmet'in taraftarı olmadığı X takımına yakın olduğunu öğrendiğinde, bu durumun yaratacağı rahatsızlığın önüne geçebilmek amacıyla, denge oluşturma eğilimde olacaktır. Bu doğrultuda, ya X görüşü ile ilgili tutumunu değiştirecek ya da Ahmet ile ilgili görüşünü değiştirecek ve onu sevmeyi bırakacaktır.

Denge Kuramında önemli bir detay ise, üç olumsuz ilişkinin de dengesiz olacağı yönündeki görüştür ²⁴⁷. Mehmet ve Ahmet kişileri üzerinden ve X futbol takımı üzerinden açıklamak gerekirse, bu kez Mehmet ve Ahmet X görüşünden hoşlanmamaktadır. Aynı zamanda Mehmet Ahmet'i de sevmemektedir. Bu durumda dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bu görüşün dayandırıldığı yargı ise, sevilmeyen bir kişinin(Mehmet) negatif bir tutuma sahip olması(Ahmet)'e göre Mehmet'in X görüşünü benimsemesi beklenmektedir.

Örnekten de görüldü gibi kişilerarası algı ve davranış temeline de dayanmakta olan teoriye göre, dinamikler arasındaki dengesizlik durumunun tutum değişikliği yaratabileceği söylenebilmektedir.

d. Öğrenme Teorisi (Yale Yaklaşımı)

Öğrenme kuramına dayanmakta olan Yale yaklaşımı ikna üzerine odaklanan modern yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yale Üniversitesi'nde Carl Hovland ve aralarında Muzaffer Şerif'in de bulunduğu bir grup araştırmacı tutumların öğrenme yoluyla kazanıldığı görüşünden hareketle bir program başlatarak ikna çalışmalarına yeni bir yön vermiştir.

²⁴⁷ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **a.g.e.** , s.165.

Öğrenme Yaklaşımı (Learning Theory) olarak da adlandırılan yaklaşımda, tutumların öğrenilerek kazanıldığı görüşünden hareketle, yine aynı yolla değiştirilebileceği savunulmaktadır. Yaklaşımda öne çıkan temel sav, iknanın gerçekleşmesinde tek bir uyarıcının ya da ögenin yeterli olmadığı, iletişim sürecinin tüm aşama ve öğelerinin, tutum değişiminde etkili olduğu görüşüdür²⁴⁸.

Tutum değişikliğinin gerçekleşmesinde iknanın güçlü etkisinin kabul edildiği günümüzde, ikna ve ikna edici iletişim çalışmaları, pazarlamadan politik çalışmalara kadar çok geniş bir alanda kullanılmaktadır. Yale yaklaşımının kurucularından Mc Guire(1969)’e göre, ikna süreci her bir aşama diğer aşamanın diğer aşamayı etkilediği altı aşamadan oluşmaktadır. Mc Guire, temelini matematiksel bir süreç olan Markov Zinciri’ne dayandırdığı ve aynı zamanda sosyal etkiyle ilişkilendirdiği ikna sürecinin bu aşamalarını aşağıdaki gibi ifade etmektedir²⁴⁹:

- **1.Aşama- İkna Edici Mesaj:** Mesaj içeriğinin de tutum değişiminde etkili olduğu mesajın sunulması aşamasıdır.
- **Aşama- Dikkat:** Mesajın aşıcı tarafından fark edilmesi aşamasıdır. Mc Guire, süreci önermiş olduğu ilk çalışmasında, ikinci aşama olan dikkat ve üçüncü aşama olan anlama aşamalarının, tutum ölçümünde deneysel olarak ayırmadıklarını ifade etmektedir.
- **3.Aşama- Anlama:** Mesaja sadece dikkat edilmesi mesajın anlaşılması için yeterli olmamaktadır. Mesajın anlaşılır olma durumu, mesajın algılanmasını kolaylaştırıcı bir unsur oluşturmaktadır. Görsel mesajlar, işitsel mesajlara göre daha kolay anlaşılakta, bununla birlikte, görsel mesajlarda da basit içerik, anlaşılmayı kolaylaştırmaktadır.

²⁴⁸ Andaç Demirtaş, “Temel İkna Teknikleri: Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 19, 2004, 73-92, s.75.

²⁴⁹ W. J. McGuire, Personality and attitude change: An information-processing theory, **Psychological foundations of attitudes** (Eds. Anthony G. Greenwald, Timothy C. Brock, Thomas M. Ostrom), 1968, 171-196, s.180.

- **4.Aşama- Kabul:** Öğrenme Teorisine de dayandırılmakta olan kabul aşamasında ikna edici mesajın tutum değişikliği yaratabilmesi için alıcı tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.
- **5.Aşama- Süreç:** İknanın gerçekleşmesi için geçen zaman olarak ifade edilmektedir. Mc Guire, tutum değişimine yönelik olarak doğal ortamda gerçekleştirilen araştırmalar ya da laboratuvar deneylerinde, tutumun değişmesi için belli bir sürenin geçmiş olması gerektiğini deneyimlediklerini ifade etmektedir.
- **6.Aşama- Sonuç:** Tutum değişiklinin oluşup oluşmadığının ölçümlenebildiği bu aşama, genel olarak davranışa dönüşme olarak gerçekleşmektedir.

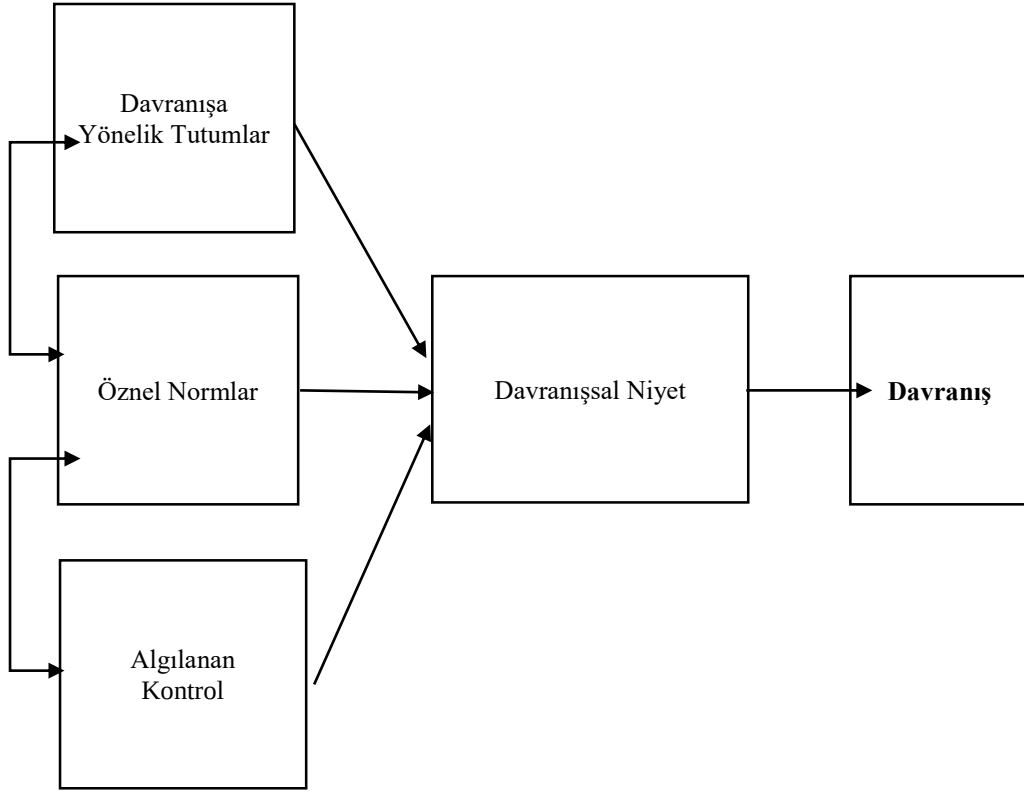
Yale yaklaşımı, tutum değişikliğinde öğrenme yaklaşımını temel alarak bir süreç öne sürmüştür, bu süreç zaman içinde özellikle ikna sürecine etki eden yeterlilik ya da öz saygı gibi faktörlerin de dahil olduğu, üzerine çok sayıda çalışma gerçekleştirmiş olan bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Yale yaklaşımına özellikle farklılık yönetimi uygulamaları temelinde bakıldığında, farklılık eğitimlerinin hedeflediği etkinin, ikna edici iletişim süreci kapsamında değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

e. Planlı Davranış Teorisi (Theory of Planned Behaviour)

Tutumun kapsamını daraltarak, duygusal boyutunda ele alan, planlı davranış teorisi, Fishbein ve Ajzen tarafında önce “Mantıklı Davranış Teorisi olarak ortaya atılmış, daha sonra Ajzen tarafından “Planlı davranış teorisi olarak geliştirilmiştir²⁵⁰. Teoriye göre, göre, belli kazanımlara yönelik tutumların genel nitelik taşıyan tutumlara göre davranışa dönüşme oranı daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Örnek olarak, düzenli sporun faydalarına yönelik tutumun davranışa dönüşmesi, sağlıklı yaşam konusundaki genel tutumlara oranla daha yüksek oranda gerçekleşmektedir²⁵¹. Belli kazanımlara yönelik öznel tutumların davranışa dönüşmesine ilişkin örnek, Şekil 14’te açıklanmaktadır.

²⁵⁰ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, Yayın No:145, İzmir, 2013, s.124.

²⁵¹ David G. Myers, **Social Psychology**, Tenth Edition, NY: McGraw-Hill, 2010, s.127.



Şekil 14: Ajzen –Fishbein Planlanlı Davranış Teorisi

Kaynak: J. J. Francis, M.P. Eccles, M.Johnston, P.Whitty, J.M. Grimshaw, E.F.S. Kaner, L.Smith and A. Walker, “Explaining the effects of an intervention designed to promote evidence-based diabetes care: a theory-based process evaluation of a pragmatic cluster randomised controlled trial” , **Implementation Science**, 3:50, 2008, s.3.

Planlı davranış Teorisi'ne göre insanlar davranışlarının sonucu hakkında önceden düşünmektedir, sonra seçtikleri bir sonuca ulaşmak için bir karara vararak uygulamaya geçmektedir. Bir diğer deyişle, tutum niyeti, niyet davranışı etkilemektedir ²⁵². Tutumun mevcut bilgi ve inançlardan türediğini varsayan teorinin temel öğeleri ve başlıca kabulleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir :²⁵³

- Bir davranışı yapmayı isteme ya da istememe, davranışın belirleyici özelliğini oluşturmaktadır. Bu sebeple teorinin temel kavramı niyet olarak ifade edilmektedir.
- Niyet, kişinin davranışa yönelik tutumu ve öznel normları tarafından belirlenmektedir.
- Davranışa ilişkin tutumlar, olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler olarak oluşmaktadır. Davranışın sonuçlarına ilişkin inançları da ortaya koymaktadır.
- Öznel normlar, davranışın etken ya da edilgen oluşu hakkında sosyal çevre etkisine yönelik algıyı ifade etmektedir.
- Bir davranışın yapılmasına ilişkin tutum, davranışın sonuçları ile ilgili kişinin beklenti ve inançları ile bu sonuçlara yönelik değerlendirmeleri içermektedir.
- Davranışla ilgili algılanan kontrol, kişinin geçmişte benzer davranışlarına yönelik deneyimlerini ve bu deneyimlerinden elde ettiği görüşleri içermektedir.
- Kişinin tutumu ve öznel normu, davranışın yapılmasına yönelik olduğunda davranışın gerçekleştirilme niyeti güçlü olmaktadır. Bu durumda tutuma ilişkin davranış öngörüsü de yükselmektedir.
- Kişinin davranış sürecinde karşılaştığı engellerin azlığı ya da çokluğu davranışın niyetini ters yönde etkilemektedir. Bir diğer ifade ile, engel az ise, niyet yüksek, engel çok ise niyet düşük olmaktadır.
- Algılanan davranışsal kontrol, davranışın gerçekleşmesinde devreye giren, davranışı engelleyici veya kolaylaştırıcı olarak algılanan faktörlere bağlı olmaktadır.

²⁵² Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **a.g.e.** , s.141.

²⁵³ Nuri Bilgin, **a.g.e.** , ss.124-125.

Planlanmış davranış teorisi, bazı davranışların önceden planlanmayarak düşünülmeden gerçekleştirildiği tezine dayanılarak eleştirilmektedir²⁵⁴. Eleştiride ileri sürüldüğü gibi, kişilerin kimi zaman alışkanlıkla ya da otomatik hale gelen davranışlarını önceden planlamaları mümkün olmamakta, bu sebeple bazı durumlar karşısında anlık olarak ve düşünüp planlamadan davranmak mümkün olmaktadır.

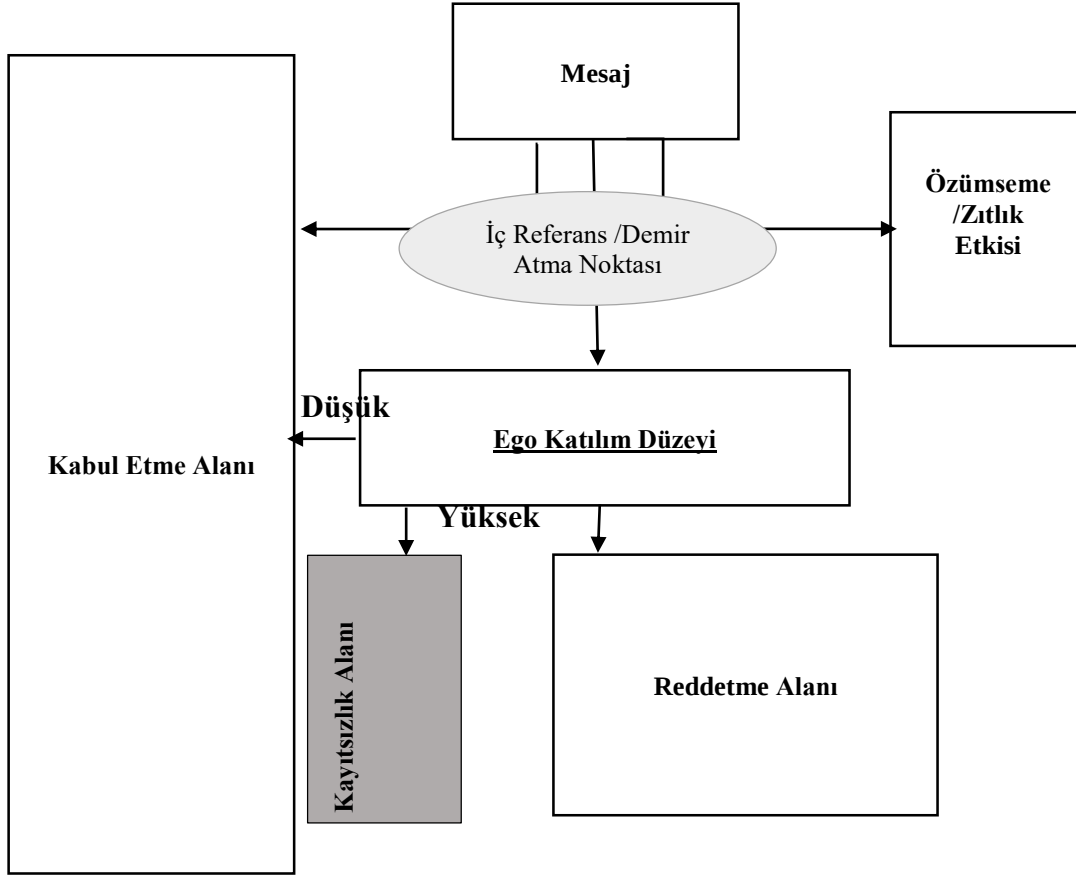
f. Sosyal Yargı Kuramı (Social Judgement Theory)

Hovland ve Sherif tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Yargı Kuramı, bireylerin belli bir yargıya varırken, önceki deneyimler ya da bilgi birikimlerine göre bir değerlendirme ölçütü belirlediklerini kabullenmektedir. Bir diğer ifadeyle, kişilerin yargılarının oluşmasında, önceki deneyimlerine bağlı olarak oluşturulmuş olan bakış açılarının etkisi söz konusu olmaktadır.

Bağlantı noktası olarak da ifade edilmekte olan kişilerin değerlendirme ölçütleri, yargının oluşmasında belirleyici olan ve kişinin geçmiş deneyimleri ile oluşan temel yargı noktası ya da iç referans noktası olmaktadır. Bireylerin toplumsal konulardaki öznel yargıları üzerinde durduğu için Sosyal Yargı Kuramı adını alan kuram, bağlantı noktası dışında üç temel kavram üzerinde durmaktadır. Bu kavramlar; kabul etme alanları, reddetme ve bağlantısızlık alanından oluşan ilk kavram, özümseme ve zıtlıktan oluşan ikinci kavram ve üçüncü olarak ego katılımı olarak ifade edilmektedir²⁵⁵. Kurama ilişkin süreç ve mesajın temel kavramlar ile olan bağlantısı Şekil 15'te gösterilmektedir.

²⁵⁴ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **a.g.e.**, s.142.

²⁵⁵ H. Andaç Demirtaş Madran, **Tutum, Tutum Değişimi ve İkna**, Nobel, 2012, s.28.



Şekil 15: Sosyal Yargı Kuramında Süreç ve Temel Kavramlar

Kaynak: H.Andaç Demirtaş Madran, **Tutum, Tutum Değişimi ve İkna**, Nobel, 2012, s.30’dan uyarlanmıştır.

Şekilde görüldüğü gibi, alıcıya gelen mesaj, bağlantı noktasından ele alınmaktadır. Kabul etme alanında kişi bir durum hakkındaki tüm konumları kabul edilir bulmaktadır. Reddetme alanı, kişinin reddedilebilir olarak gördüğü tüm alanları ifade etmektedir. Kayıtsızlık alanı ise, kabul ve reddetme alanları dışında kalan ve genellikle “bilmiyorum”, “emin değilim” ya da “hiçbir fikrim yok” şeklinde ifade edilen durumları karşılamaktadır. Günlük yaşamın bir parçası olan özümseme ve zıtlık etkisi ise, referans noktasından dolayı meydana gelen algısal yanılgılar olarak ifade edilmektedir. Sosyal yargı kuramı, özümseme ve zıtlık etkisinin iletişimin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıktığını ifade etmektedir ²⁵⁶.

²⁵⁶ Richard M. Perloff, **The Dynamics of Persuasion Communication and Attitudes in the 21st Century**, Fourth Edition, Routledge, UK, 2010, ss.64-66.

Sosyal Yargı Kuramı'nda ego katılımının tutumlar üzerinde etkisi üzerinde önemle durulmaktadır. Kuramın geliştiricilerinden Muzaffer Şerif, ego katılımı kavramından söz ederken, Freud'un ego kavramına gönderme yapmaktan çok, öz katılım ya da kişisel katılım ifadelerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda ego bileşenleri, bireyin vücut ve fiziksel özelliklerinin de dâhil olduğu bir bütün olarak ifade edilmektedir. Giysiler ya da oyuncaklar gibi kişiye ait olan her şeyle birlikte, aile, çocuklar, ülke ya da siyasi görüş gibi kişinin kendisini tanımlayan ve sosyal değerlerini oluşturan öğrenilmiş tüm değerleri egoya dahil etmektedir.

Ego katılım konuları ise, içsel önem ya da kişisel anlam ifade eden konulardan oluşmaktadır. Bu çerçevede, ego katılımı düşük olduğunda, konular benliği çok az etkilemekte, ego katılımı yüksek durumlarda ise konunun benlikle yüksek oranda ilişkisi bulunduğu anlaşılmaktadır ²⁵⁷.

Araştırmalar, yüksek ego katılımlı bireylerin kabul alanlarının daha dar, reddetme alanlarının ise daha geniş olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalara göre, yüksek ego katılımlı bireylerin fikirlerini değiştirme olasılığı çok az olmaktadır ²⁵⁸. Sosyal Yargı Kuramı temelinde ego katılım durumlarını değerlendirmek gerekirse, yüksek ya da düşük ego katılımları aynı zamanda olay ya da kişiler hakkında kara verme ve yargı durumunu büyük ölçüde etkilemektedir. Bu durumda, ikna, tutum değişikliği ve davranış ekseninde yüksek ya da düşük ego katılım durumları merkezi bir konuma sahip olmaktadır.

II. ALGI KAVRAMI ve ALGILAMA SÜRECİ

A. ALGI KAVRAMI

Algılama ve algılama süreci, yaşadığımız dünyanın anlamlandırılması temelinde kişilerin pek çok faaliyetini etkileyen zihinsel bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikoloji alanında 20. Yüzyıl başlarından itibaren algı konusunda çalışmaların yapıldığı, bununla birlikte, kişiler arası ve gruplar arası algı

²⁵⁷ Richard E. Petty, John T. Cacioppo, and Curtis P. Haugtvedt, "Ego-Involvement and Persuasion: An Appreciative Look at Sherifs' Contribution to the Study of Self-Relevance Contents and Attitude Change", **Social Judgment and Intergroup Relations Essays in Honor of Muzaffer Sherif**, Eds: Donald Granberg, Gian Sarup, Springer-Verlag, New York, 1992, ss. 149-150.

²⁵⁸ Charles U. Larson, **Persuasion Reception and Responsibility**, Twelfth Edition, Wadsworth Cengage Learning, Canada, 2012, s. 104.

konusunun sosyal psikoloji başta olmak üzere farklı disiplinlerce inceleme konusu oluşturduğu görülmektedir. Farklılıklar temelinde algı, bireylerin diğer bireyleri farklılık ekseninde algılamalarını ifade etmekte ve farklılık algıları, farklılıkların tanımlanması ve konumlanmasında bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Algı süreçlerinde önemli bir özellik olarak algılanan birey ya da nesnenin farklı oluşu, algılama sürecini değiştirmektedir. Dolayısıyla farklılıklar bu yanılla algının odak nesnesi durumuna gelmektedir. Bu noktadan hareketle, algı ve algılama süreçlerinin tanımlanması, farklılık algılarının da tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kişilerin etrafında gerçekleşen olayları ve çevresindeki kişileri duyu organları aracılığıyla bağlantıya geçtiği tüm durum ve objeler, biyolojik bir dizi etkinlik çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte doğumdan itibaren kişiler, çevrelerini saran insanlar, şehirler, binalar, doğal ortam gibi tüm uyarıcı etkenler ile etkileşime geçmektedir. Yaşam sürecine dâhil olan bütün etmenler, bireyin kafasında oluşturduğu algıyı etkilemektedir. Bir diğer ifade ile her birey için farklı koşullar altında gelişen dünya algısı, kişilerin yaşamları boyunca duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen bir zihinsel süreçtir. Psikolojik bir faaliyet olan algı, başta psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere pek çok alanda incelenmiş ve algı kavramına ilişkin tanımlar geliştirilmiştir.

Algı kavramı, Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre, nesnel dünyanın başta görme duyusu olmak üzere insanın duyu organlarını etkileyerek, nesnelerin bilinçte yarattıkları yansıma olarak tanımlanmaktadır²⁵⁹.

Bir başka tanıma göre “ *algılama; görme, işitme, dokunma, koklama gibi insanların çeşitli duyuları aracılığıyla çevrelerinden elde etmiş oldukları bilgileri bir araya getirip düzenleyerek kendileri için anlama ya da yorumlamalarına ilişkin süreçler* ” olarak ifade edilmektedir²⁶⁰.

Algılanan ve algılayan ilişkisi temelinde algı, “nesneler ve nesneler arasında gerçekleşen bilinçli deneyimlerdir”²⁶¹.

²⁵⁹ Türk Dil Kurumu(TDK), www.tdk.gov.tr, Erişim: 27.06.2015

²⁶⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2004, s.69.

²⁶¹ Coren, S., Ward, L.M., Enns, J.T., Sensation and Perception, Harcourt Brace College Publisers, 1993, 747s.’den aktaran İsmet Bakan, İlker Kefe, Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 2012, s.21.

Bir süreç olarak algılama, “*kişilerin çevrelerine ilişkin duyuşsal izlenimlerini düzenleyip yorumlayarak anlamlandırmaları*” olarak da ifade edilebilmektedir ²⁶².

Tanımlardan yola çıkarak algılama, kişilerin çevrelerindeki her eşya, olay, olgu ya da kişiler ile ilgili olarak oluşturdukları anlamlandırma süreci olarak açıklanabilmektedir.

Algılama, kişisel farklar temelinde, bireylerin dünya görüşleri doğrultusunda kişiler, nesneler ya da olaylar hakkında oluşturdukları zihinsel resimler olarak da ifade edilebilir. Her bireyin zihninde oluşan bu resimler birbirinden farklıdır. Bir diğer ifade ile her bireyin aynı kişi, olay ya da nesne hakkında zihninde oluşturmuş olduğu resim birbirinden farklıdır.

Farklı izlenim ve davranışlar, kişilerin algılama derecesine göre ortaya çıkmakta ve algılama, davranışı etkileyen bilişsel bir süreç olarak ifade edilmektedir ²⁶³. Diğer bir ifade ile bireylerin dış dünyaya ait nesnel gerçekleri, kendi bilişsel süreçlerinden geçirerek, zihinlerinde oluşturdukları yargılar algıları oluşturmaktadır.

Algı alanında ilk teorilerden biri olan Brunswick modeline göre kişi veya nesne algılarında bazı ortak ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler aşağıda açıklanmaktadır ²⁶⁴:

- Hedeften gelen bilgiler, kişiden ya da nesneden gelebilmekte, bu bilgiler kişiden geldiğinde hareketli, nesneden geldiğinde hareketsiz olmaktadır.
- Algıda kararlılık söz konusudur. Bir şeyin algısı bir kez oluştuğunda göstergeler değişmediği sürece algı değişmemektedir.

Algılamada, nesnelerin ve kişilerin algısında sürecin tek yönlü ya da çift yönlü olması temel fark iken bir yandan da zihinde oluşturulan genel kanılar da algısal obje olarak nitelendirilebilmektedir. Örnek olarak genel bir dünya algısı, kişilerin kendileri dışındaki dünya ile ilgili oluşturdukları bir genel dış dünya resmi olarak

²⁶² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior, 15th Edition**, Pearson, 2012, s.200.

²⁶³ Öznur Yüksel, **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.131.

²⁶⁴ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, No:45, İzmir, 2013, s.304.

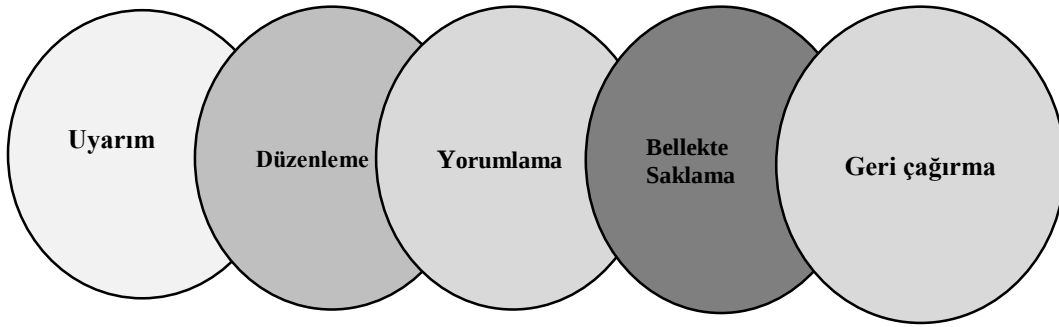
her birey için farklı oluşmaktadır. Diğer yandan kişinin kendine yönelik algısı da fiziksel dünyadan ve öteki algısından farklı oluşmaktadır²⁶⁵.

B. ALGILAMA SÜRECİ

1. Algılama Sürecinin Oluşumu

Algılama, sürekliliği olan ve belli değişkenlerden etkilenen aktif bir süreçtir. Zaman içinde olayların, durumların kişilerin ya da nesnelerin gösterdikleri değişim ve çere koşullarındaki değişiklikler algılar üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple algılama, zaman içinde yeni bilgilerin edinilmesine ve koşullar çerçevesinde anlama kavuşturulmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla algılama, devamlılık ve değişim gösteren bir süreçtir.

Her bir aşamanın bir diğer aşamanın içine geçtiği beş aşamadan meydana gelen bir süreç olarak algılama, süreklilik gösteren bir özellik taşımaktadır. Bunlar; uyarım, düzenleme, yorumlama, bellekte saklama ve geri çağırma aşamalarıdır²⁶⁶. Bu aşamalar Şekil 15'te aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 16: Algının Aşamaları

Kaynak: Joseph A. DeVito, **Human Communication: The Basic Course**(13th Ed) , Pearson, 2015, s.61.

Şekil 16'da verilmekte olan algılama aşamalarında görüldüğü gibi, her bir aşama bir sonraki aşama için zemin oluşturmaktadır. Algılamada zihin belli bir resim, görüntü, koku gibi objelere karşı uyarılmaktadır. Bu uyarılma sonrasında zihin bu dış uyarımları kendi içinde gruplayarak düzenlemekte ve bu düzenleme

²⁶⁵ Derald Wing Sue, **Multicultural Social Work Practice**, Wiley, 2006, s.75.

²⁶⁶ Joseph A. DeVito, **Human Communication: The Basic Course**(13th Ed) , Pearson, 2015,s.61.

sonucunda bir yorumlama gerçekleştirmektedir. Bu yorumlar, daha sonra gerektiğinde geri çağırılmak üzere zihinde saklanmaktadır.

Zihinde algılama ile ilgili işlemler gerçekleştirilirken, duyu organlarına temas etmekte olan objeler her zaman algılanmamakta, seçici algılama ya da maruz kalma gibi etkenler algılamayı etkilemektedir. Yeni bir şarkı, bir mesaj, bir fotoğraf, bir yemek kokusu beyinde belli uyaranlar oluşturmaktadır. Bu uyaranlar seçici algılama ya da dikkat yoluyla algılama sürecine dâhil olmaktadır. Örneğin, bir kişinin karnı açken duyulan yemek kokusu bu kokunun kolay algılanmasını sağlamaktadır. Buradan hareketle, dış dünya duyu organları tarafından algılansa da, kişisel ihtiyaçlar ya da beğeniler seçici algılamayı etkilemekte ve objenin zihindeki sürece dâhil olmasını sağlamaktadır. Şekil 15'te verilmekte olan algılamanın aşamalarının gerçekleşebilmesi ve algılama sürecinin oluşabilmesi için belli faktörlerin söz konusu olması gerekmektedir. Algılama sürecini etkileyen bu faktörler temel olarak algılayanın kişisel özellikleri ve geçmiş deneyimleri, algılanan objenin özellikleri ve algılama sürecinin gerçekleştiği fiziksel, sosyal ve örgütsel çevre koşullarının oluşturduğu ortam olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir ²⁶⁷.

Algılama sürecinde, algılamanın oluşabilmesi için gerekli olan koşullar, algılama sürecini başlatmaktadır. Süreci başlatan, algılayan kişinin belli bir kişi, nesne ya da olay ile bağlantıya geçmesidir. Algılayan kişinin doğuştan gelen özellikleri, yaşamsal deneyimleri ve bulunduğu ortam ile oluşturduğu kişilik özellikleri, bağlantıya geçtiği nesneyi algılamasını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple bireyin tutumları, amaçları, ilgi alanları, deneyim ve beklentileri algılamada etken olabilmektedir. ²⁶⁸. Farklı kültürlerden gelen ya da farklı cinsiyetteki iki kişinin aynı kişiyi algılamaları farklı olmaktadır. Bu durum, algılayanın cinsiyeti, ait olduğu toplumun değerleri ya da yaşamsal tecrübe ile değişebilmektedir.

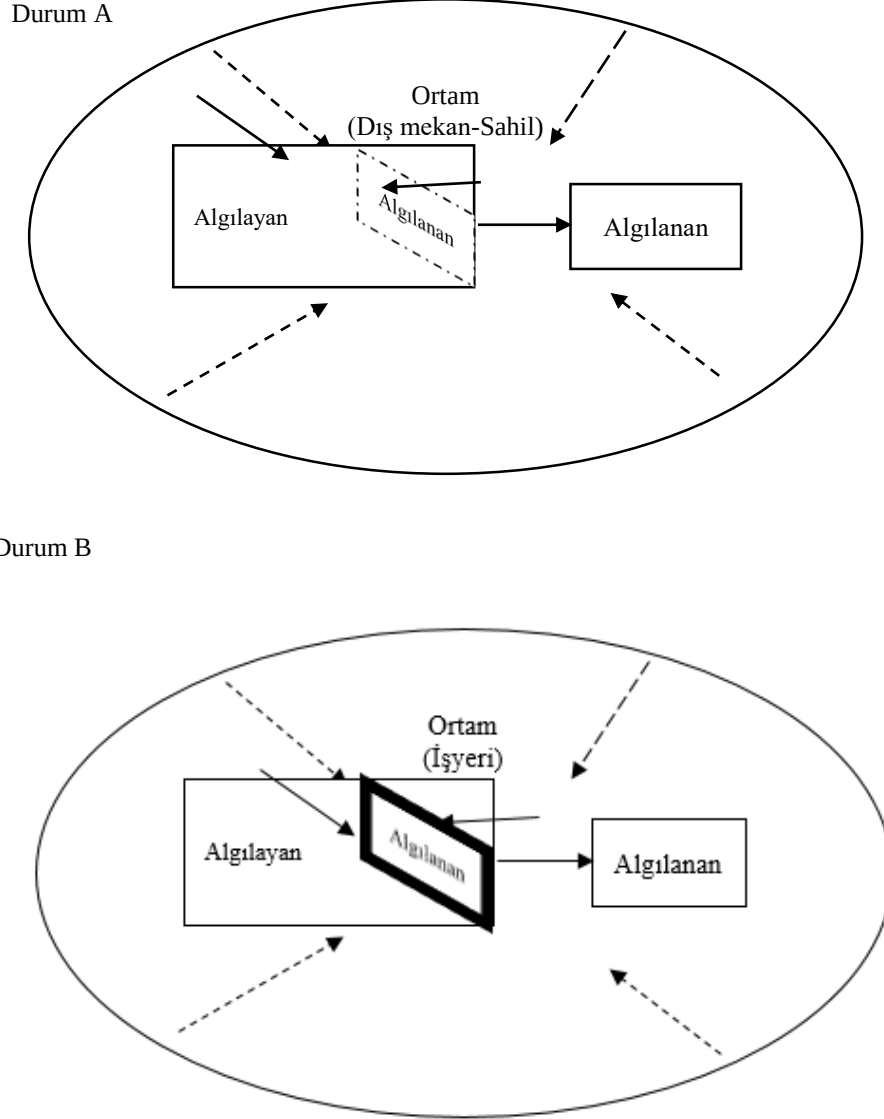
Algılanan nesnenin özellikleri algılamaya yön veren bir diğer önemli faktördür. Bu durumda algılanan nesne ile ilgili anılar, nesnenin hareketliliği, sesi

²⁶⁷ Erol Eren, **a.g.e.** , s.70.

²⁶⁸ Stephen Robbins, Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel, 2013,s.169.

ve boyutu, nesne arka planı, nesneye olan yakınlık ve benzerlik algılamada etken oluşturmaktadır ²⁶⁹. Bu koşullardaki değişiklikler algılamayı da değiştirmektedir.

Üçüncü faktör olarak, algılamanın gerçekleştiği ortam, çevre koşulları ya da özel durum, algılama sürecinde bir değişken faktör olarak rol almaktadır.



Şekil 17: Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler

²⁶⁹ Stephen Robbins, Timothy Judge, **a.g.e.** , s.169.

Şekil 17’de algıyı etkileyen faktörlerden çevre faktörünün etkisi gösterilmektedir. Buna göre algılama sürecinin gerçekleştiği ortam ve çevresel etkenler değiştiğinde, algılayanda oluşacak algı değişiklik göstermektedir. Algılama sürecinde değişen ortamın algılamaya etkisini göstermek amacıyla algılanan kişinin A durumunda, algılayan kişide yansıması, kesik çizgilerle ifade edilmiştir. Algılayan, algılanan kişi ile deniz ortamında tanışmış, birlikte zaman geçirmiş, kişisel yaşamından belli parçaları algılanan kişi ile paylaşmıştır. Bunun sonucunda, algılanan kişi ile ilgili bir yansıma oluşmuştur. B durumunda ise, algılanan kişinin algılayanda yansıması kalın çizgilerle gösterilmiştir. A durumunun hiç gerçekleşmediği farz edilerek algılayan kişi, algılanan kişiyi aynı işyerinde rakip bölümün yöneticisi olarak tanımıştır. Yoğun rekabet ortamında karşı karşıya kalan iki kişi söz konusudur. Dolayısıyla, B durumunda algılanana yönelik oluşan yansıma A durumuna göre çok daha farklı olmaktadır.

Aynı sürece bağlı kalmak üzere, algılayan değişmediği halde, algının gerçekleştiği çevresel faktörler değişkenlik göstereceği ve algılayanın da diğer kişi olduğu düşünüldüğünde karşılıklı etkileşim söz konusu olmaktadır. Bu sebeple algılayan da algılanan da çift yönlü bu süreç içinde, çevresel faktörlere bağlı olarak kılık kıyafet ya da davranışında da değişiklik yaşayacağı için algılamada farklılık oluşturmaktadır. Algılama sürecinde söz konusu olan bu üç faktörün, algılamaya yön veren etmenler olduğu ve süreci etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte, kişilerin algısı ve nesnelerin algısında birtakım farklar söz konusu olmaktadır. Kişiler arasındaki algılamada, süreç karşılıklıdır; ancak objelerin algılanması tek yönlü gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda, algılama sürecinde diğer kişinin görüşleri dikkate alınmakta ve davranışlar bu yönde olabilmekte, benlik algısı nesnelerin algısından farklı olarak ön plana çıkabilmekte ya da kişilerin davranışları değişebilmektedir ²⁷⁰.

Kişilere yönelik algılama süreçlerinde, kişilerin hedef olarak diğer kişiyi algılamasında, hedef kişinin özelliklerinin(kişinin tanıdık ya da yabancı olması)

²⁷⁰ David A. Kenny, **Interpersonal Perception: A Social Relations Analysis**, The Gilford Press, 1994, s.2.

bilişsel üreçler üzerinde etkili olmaktadır ²⁷¹. Bu durumun özellikle yabancı algısı konusuna ışık tuttuğu bilinmektedir.

Algılama sürecinin gerçekleşmesinde bireyin bilişsel olarak gerçekleştirdiği birtakım faaliyetler söz konusu olmaktadır. Bunlar; süzgeçten geçirme, uyumlaştırma, ekleme-çıkarma olarak sıralanmaktadır. Süzgeçten geçirme, duyarımıza gelen verileri yığını arasından ilgilenilen verilerinin seçilmesidir. Uyumlaştırma, karşılaşılan durumu eski bilgilere dayanarak yorumlamaktır. Ekleme ve çıkarma ise algılanan olay, durum ya da nesneler ile ilgili olarak geçmişteki olaylarla bağlantılı olarak olaylar hakkında ekleme ya da çıkarma yapılmasıdır ²⁷².

Algılama sürecinde birey çevreden etkilendiği görsel uyaran ve bilgileri zihninde düzenlemektedir. Bu düzenleme işlemi, farklılık ilkesi, grupta ilkesi ve tamamlama ilkesi doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu ilkelere bağlı olarak zihin objeleri gruplandırarak yorumlama yoluna gitmektedir. Bu ilkeler aşağıda açıklanmaktadır ²⁷³:

- **Farklılık ilkesi**, belirli bir zeminde bulunan bir şeklin çeşitli bireyler tarafından değişik özelliklerinin algılanmasıdır. Bir diğer ifadeyle, her bir birey aynı objeyi farklı şekillerde yorumlamaktadır. Bu aşamada, bireysel farklılıklar devreye girmektedir.
- **Gruplama ilkesi**, zihnin algılanan nesneleri birbirine benzerliğine ve yakınlığına göre otomatik olarak gruplamasıdır. Zihin devreye girmekte objenin renk, şekil gibi özelliklerini aynı renk ve şekiller zihninde yan yana gelecek şekilde farklı kategorilere ayrılmaktadır. Örnek olarak, gruplama ilkesine göre kişiler diğer kişileri, genellikle kültürel olarak tanımlanmış fiziksel farklılıklar temelinde kategorilere ayırma eğiliminde olmaktadır ²⁷⁴.

²⁷¹ Susan T. Fiske and Martha G. Cox, Person concepts: The effect of target familiarity and descriptive purpose on the process of describing others, Journal of Personality, 47, 1979, s.159.

²⁷² Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.103.

²⁷³ Erol Eren, **a.g.e.**, ss.73-74.

²⁷⁴ Shelley Taylor, Letitia Anne Peplau, David O. Sears, **a.g.e.**, s.42.

Bu eğilim, kadın erkek gibi gözlemlenebilir özellikler için olduğu kadar ırksal gruplar ya da toplumsal gruplar için de söz konusu olmaktadır.

- **Tamamlama ilkesi**, algılanan objelerin ya da durumların zihinde belli bir anlama bürünmesidir. Tamamlama ilkesinde, gruplamaya benzer şekilde zihinsel bir faaliyet gerçekleşmektedir. Zihin algılanan objeleri bütüne tamamlama ve anlamlandırma eğilimindedir. Bu sebeple, bir obje algısı, algılayan kişinin zihninde tamamlandığı şekilde gerçekleşmektedir. Tamamlama ilkesi aynı zamanda, kalıp yargıların oluşmasına yol açan süreç olarak ifade edilmektedir.

Birden çok etmene bağlı olan ve oldukça karmaşık gerçekleşen algılama süreci, bireylerin içinde bulundukları koşullar çerçevesinde oluşmakta, bir obje ile ilgili bir kez oluşan düşünceler, aynı objeye ilişkin her yeni uyaran devreye girdiğinde yeniden şekillenmektedir. Ancak, bir objeye ilişkin oluşan ilk resim, o objeye ilişkin algının temelini oluşturmaktadır.

2. Algılama Sürecinde Yargı Oluşturmada Kullanılan Kısayollar

Karmaşık bir süreç olan algılama sürecinde, kişilerin diğer kişiler hakkında bir yargıya varmak amacıyla bazı kısa yollar ve yöntemlere başvurdıkları bilinmektedir. Bilinçdışı gerçekleşen bu süreçte kullanılan kısa yollar aracılığıyla, algılamanın hızlı bir şekilde ve kolaylıkla gerçekleştirilmesi sağlanarak, bireyin diğer bireyler hakkında genel bir kanı oluşturmaya sağlanmaktadır. Seçici algı, hale etkisi, zıtlık etkisi ve kalıpyargılar literatür araştırmasında yaygın olarak üzerinde durulan bu kısa yollar olarak ortaya çıkmakta, bunlar içinde kalıpyargılar sonraki bölümde geniş olarak ele alınacağından, seçici algı, hale etkisi ve zıtlık etkisi aşağıda açıklanmaktadır ²⁷⁵:

- **Algıda Seçicilik**: Kişilerin ya da nesnelerin ayırt edici özellikleri, algılama olasılığını arttırmakta ve yorumlama bu doğrultuda gerçekleştirilmektedir.

²⁷⁵ Stephen Robbins, Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel, 2013, ss.171-173 ve Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2004, s. 78'den özetlenmiştir.

Bireyler algıladıkları kişi ya da nesneleri kendi ilgi alanları, tutumları ya da deneyimleri çerçevesinde seçmekte, bu yolla diğer uyaranları hızlıca atlayarak ilgili nesne ya da kişiye odaklanmaktadır. Bu durumda, gerçekçi karar alınması engellendiği için seçici algı, algısal bir yanılğı olarak ifade edilmektedir.

- **Hale Etkisi:** Bir kişi hakkında kanı oluştururken, o bireyin tek bir özelliğine dayanarak yargıya varılması hale etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde yaygın olarak, çalışanların tek bir özelliğine dayanarak, onların genel performansları hakkında karar verilmesi hale etkisine bir örnek oluşturmaktadır. Hale etkisini doğrulan önemli bir çalışmada, belirli kişiler hakkında sıralanan özelliklerin, bu ifadelerden ikisinin yer değiştirmesi durumunda kişiler hakkındaki tanımlamaları değiştirdiği bulgulanmıştır.
- **Zıtlık Etkisi:** Bireyin aynı özellikleri taşıyan diğerlerinden yüksek ya da düşük olarak değerlendirildiğinde, diğerlerinden zıt bir durum göstermesidir. Bu durum fiziksel özellikler için geçerli olabileceği gibi, kişilik özellikleri temelinde, ortalama bireylerden farklılık gösteren kişilerin diğerlerine göre değerlendirilmesi şeklinde de gerçekleşebilmektedir.

C. ALGILAMA TÜRLERİ

1. Kişilerarası Algı

Kişiler arasındaki algı süreci söz konusu olduğunda, yakın zamanda yapılmış olan çalışmalar, üç tip algıdan söz etmektedir. Bunlar; kendilik algısı(self perception), öteki algısı(other perception) ve meta algı(meta-perception) ya da yansıyan değerlendirmeler olarak ifade edilmektedir ²⁷⁶. Kişilerarası algı türleri, Tablo 10 'da X ve Y kişileri temelinde açıklanmaktadır.

²⁷⁶ David A. Kenny, **a.g.e.** , s.4.

Tanımlamalar	Algı İçerikleri	Açıklama
Gerçek kişiler	X ve Y	Gerçekte X ve Y kişileri
Öteki algısı	X(Y) Y(X)	X kişisine göre Y kişinin algısı Y kişisine göre X kişinin algısı
Meta-algı	X(Y(X)) Y(X(Y))	X kişinin “Y kişinin kendisini nasıl değerlendirdiği” algısı Y kişinin “X kişinin kendisini nasıl değerlendirdiği” algısı
Kendilik algısı	X(X) Y(Y)	X kişisine göre kendisinin algısı Y kişisine göre kendisinin algısı

Tablo 10: Kişilerarası Algı Türleri

Kaynak: David A. Kenny, **Interpersonal Perception: A Social Relations Analysis**, The Guilford Press, 1994, s.4-5’den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 10’da gösterilen kişiler arası algı türlerinde ifade edilmekte olan kendilik algısında, kişinin kendisini nasıl algıladığı üzerinde durulmaktadır. Buna göre, kişi kendisiyle ilgili birtakım değerlendirmelerde bulunmakta, bu değerlendirmeler kişinin kendilik algısını oluşturmaktadır. Tabloda örnek olarak verilen X ve Y kişisi, iş görüşmesinde görüşme için sıra bekleyen 2 kişi olarak düşünüldüğünde, X ve Y kişilerinin kendileri ile ilgili görüşleri bulunmaktadır. X kişisi kendisini cana yakın ve girişken olarak değerlendirmekte, Y kişisi ise kendisini çekingen olarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler kendilik algısını oluşturmaktadır.

Öteki algısı, aynı zamanda sosyal algının konusu olarak kişilerin diğer kişileri nasıl algıladıklarına odaklanmaktadır. X ve Y örneği ele alındığında, X kişinin ilk kez karşılaştığı Y kişisi ile ilgili ilk anda yaptığı değerlendirme ve Y kişinin X kişisi hakkında yaptığı değerlendirme, bir diğer ifade ile bu 2 kişinin birbirleri hakkında kendi zihinlerinde gerçekleştirmiş oldukları değerlendirmeler öteki algısını oluşturmaktadır. Bu noktada öteki kavramı, kendilik kavramının bir bütünleyicisi olarak da ifade edilebilmektedir.

Meta algı ise, kişinin, diğer kişilerin kendisini nasıl algıladığı üzerine değerlendirmesini içermektedir. X kişinin Y kişinin kendisi(X) hakkındaki

değerlendirme algısı ya da Y kişinin X kişinin kendisi(Y) hakkındaki değerlendirme algısı meta algıyı oluşturmaktadır.

Örnekte de görüldü gibi, kişiler arası algı söz konusu olduğunda, X ve Y kişileri hem algılayan hem de hedef konumunda olmaktadır.

2. Sosyal Algı

a. Sosyal Algı Kavramı ve Sosyal Algı Süreci

Sosyal algı üzerine çalışmaların 19. Yüzyıl sonları ve 20. Yüzyılın başlarına kadar uzandığı bilinmektedir. Bu çerçevede sosyal algı ve sosyal algıyla ilintili olarak kendi ve öteki algısının biçimlenmesi farklı araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır.

Örnek olarak evrimsel yaklaşımda yüz ifadeleri sosyal etkileşim ve insan algısında kendine yer edinmektedir. Bir başka yaklaşıma göre, kültür ve toplum bireylerin düşünce ve algılarını etkilemede baş aktörler olarak ifade edilmektedir²⁷⁷.

Literatürde geniş yer bulan sosyal algı kavramı, birey ve toplum ekseninde gelişen psikolojik bir süreçtir. Bireylerin psikolojik bir obje olarak diğer bireyleri algılayış biçimleri sosyal algı olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, kişilerin diğer kişilere ilişkin oluşturdukları izlenimler ve bu çıkarımlar doğrultusunda kişiler hakkında yapılan çıkarımlardır.

Sosyal algı, objelerin gerçek algısının birebir kaydı olarak gerçekleşmemekte, duygular, düşünceler ve hafıza aracılığıyla şekillendirilen bir yapı olarak gerçekleştirilmektedir²⁷⁸. Bireyler, diğer kişilerle ilgili algılarını onlarla etkileşimleri ve öngörülerini doğrultusunda oluşturmaktadır. Bu algılar, kişilerle karşılaşıldığında yeniden zihin tarafından etkinleştirilmekte ve oluşturulan algılar dikkate alınmaktadır. Bu sebeple, sosyal algının oluşmasında algılayanın özellikleri önem kazanmaktadır. Algılayan kişinin fiziksel ve zihinsel yeterlilikleri, yaşam

²⁷⁷ Yueh-Ting Lee, Linda Albright, Thomas E. Malloy, Social perception and stereotyping: An interpersonal and intercultural approach, **International Journal of Group Tensions**, 30.2, 2001, ss.183-209, s.184.

²⁷⁸ Leonard L. Martin, Fritz Strack, and Diederik A. Stapel, How the Mind Moves: Knowledge Accessibility and the Fine-tuning of the Cognitive System, Ed: A.Tesser and N. Schwarz, **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindivisual Process**, Blackwell Publishers, 2001, s. 236.

biçimi, sahip olduğu değerler ve yaşam deneyimlerinin tümü karşılaşılan kişileri algılamasını etkilemektedir. Algılayan kişinin algısal yeterlilikleri yanında çevre ile kazandığı birtakım özellikler de algılamada etkili olabilmektedir.

• **İzlenim Oluşturma:** Sosyal algı sürecinde izlenim oluşturma, çok hızlı bir şekilde ve algısal bir süreç olarak gerçekleşmektedir. İzlenim oluşturma sürecinde algılayan, kişisel ilgi alanındaki göze çarpan bilgileri algılayarak belli bir işleme sürecine almaktadır. Sürekliliği söz konusu olan bir süreç olarak izlenim oluşturmada bilgiler, algılayan için bilgilendirici ya da motivasyona dayalı olmasına bağlı olarak süreci etkilemektedir ²⁷⁹.

Kişiler başkalarına ilişkin izlenimleri oluştururken, aşağıda açıklanmakta olan belli başlı kurallar söz konusu olmaktadır ²⁸⁰:

- İnsanlar başkalarına yönelik izlenimlerini, hızlı bir şekilde ve ilk aşamada en az bilgi ile oluşturmaktadır.
- Algılayan kişiler, algılanan kişinin her özelliğinden çok, en kolay şekilde en çarpıcı özelliklerine dikkat etmektedir. Bir diğer ifadeyle kişinin farklı ya da benzersiz özelliklerine dikkat edilmektedir.
- İnsanlara ilişkin bilgilerin işlenmesi, davranışlarında tutarlı bir anlamın algılanmasını da kapsamaktadır. Kişinin davranışından net bir anlam çıkarılmasa bile o davranışın ilişkisel yönleri kullanılmakta, bu ilişkilendirme ile soyutlanmış bir yorum yapılmaktadır.
- Algılamada nesne ve kişiler, ayrı ayrı algılanmak yerine, gruplama ya da sınıflandırma yapılarak görülmektedir.
- Kişilerin davranışlarına anlam verebilmek için belli kalıcı kalıcı bilişsel yapılar kullanılmaktadır. Örnek olarak, bir kişiye doktor olarak kimlik kazandırabilmek için, doktorlara ilişkin bilgiler kullanılmaktadır.
- Algılayan kişinin kişisel amaçları, başkalarını nasıl algılayacağı konusunda etkili olmaktadır.

²⁷⁹ S.K. Fiske, S.L. Neuberg, S. L. “ A continuum model of impression formation: From category-based to individuating processes as a function of information, motivation, and attention”, Editör: M. P. Zanna, **Advances in experimental psychology** , Vol. 23, 1990, ss. 1–108.

²⁸⁰ Shelley E. Taylor, Letitia Anne Paplau, David O. Sears, **a.g.e.** , s.39.

Tablo 11’de izlenimi etkileyebilecek kişilere ait sözel olmayan ipuçları verilmektedir.

Yüz İfadeleri	İnsanlar, hangi kültürden olursa olsun, insan fotoğraflarına bakarak 6 temel duyguyu doğru biçimde ayırt edebilmektedir. Darwin’e göre bunun yaşamsal bir işlevi bulunmaktadır. Yaşamsal işlev tezine göre en çok, tehlike belirten yüz ifadeleri dikkat çekmektedir. Örneğin kızgın ya da korkulu yüz ifadeleri insanlar için tehlike kaynağını ifade etmektedir. İnsanların yüz ifadelerini anlamak, kişi hakkındaki düşüncelerimizi ve beklentilerimizi şekillendirmektedir.
Göz Teması	Başkalarının neler hissettiği, birbirlerine bakış yönü ve yoğunluğundan anlaşılabilir. Birbiriyle rekabet içindeki insanlar birlerinin gözlerine bakmaktadır. Göz göze gelmekten kaçınan kişilerin ilettikleri mesaj ise duruma göre farklı algılanmaktadır. Çoğunlukla Kuzey Amerikalılar ve Ortadoğulular konuşurken karşısındakinin gözüne bakmayı tercih etse de Koreliler ve Japonlar direkt göz temasından kaçınmaktadır.
Fiziksel Görünüm	Fiziksel güzellik, özellikle güzel yüz birçok olumlu beklentiye beraberinde getirmektedir. Araştırmalara göre güzel bulunan kişiler daha ilginç, sıcakkanlı, dışa açık ve sosyal açıdan yetenekli olarak tanımlanmaktadır. Bebek yüzlü olarak tanımlanan insanların daha saf, dürüst, kibar ve sıcakkanlı oldukları düşünülmektedir.
Beden Dili	Beden hareketleri, kişiden kişiye ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir.
Kişisel Mesafe	Kuzey Amerikalı ve Kuzey Avrupalılar kişisel mesafeyi daha fazla tutarken Güney Amerikalı ve Ortadoğulular birbirlerine çok yakın durmaktadır.

Tablo 11: Sözel Olmayan İpuçları

Kaynak: Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 16. Basım, Evrim, 2014, s.103.

Kişilerle ilgili algılama sürecinde, kişilerin özellikleri, yüz ve vücut ifadeleri, algılayan ile arasındaki mesafe, algılanan kişinin fiziksel görünümü, algılayan kişi için birer sözel olmayan ipucudur ve algılamayı kolaylaştıran faktörlerdir. Bir diğer kişinin algılanma şekli ilk aşamada tüm bu faktörler çerçevesinde oluşmaktadır.

Kişiler bir diğer kişi ile karşılaştıklarında algılanan kişinin yüz ifadesi, onun mutlu, mutsuz, üzgün, sevinçli ya da kızgın olduğu hakkında bilgi oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar, 6 yüz ifadesinin evrensel olarak tüm kültürlerde aynı olduğunu göstermektedir ²⁸¹. Bununla birlikte, algılayan kişinin kültürel ve sosyal geçmişi, aynı yüz ifadesinin farklı kişiler tarafından değişik yorumlanması sonucunu yaratmaktadır.

Göz teması her kültürde farklı yorumlanmakta, bu sebeple algıda farklılıklara sebep olmaktadır. Bazı kültürlerde göz teması ayıp sayılırken bazı kültürlerde göz temasının olmaması çekingenlik olarak algılanmaktadır.

Fiziksel görünüm ise, fiziksel özellikler kadar, kişinin giyim tarzı ve genel duruşu ifade etmekte ve ilk göze çarpan faktörlerden birini oluşturmaktadır.

Beden dili, kişiden kişiye farklılık gösterdiği kadar, kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. Her kültüre ait bazı bedensel ifadeler ya da anlatımlar bulunabileceği gibi, bu anlatımlar farklı kültürler tarafından farklı şekillerde anlamlandırılabilir.

Kişisel mesafeye ilişkin yapılan çalışmalarda, kolektif kültürlerde kişisel mesafenin daha yakın, bireysel kültürlerde kişisel mesafenin daha uzak olduğunu ortaya koymaktadır²⁸². Bu durum, algılayan ve algılanan arasındaki mesafeyi ve kişiye yüklenen anlamı da etkilemekte, kişinin samimi ya da mesafeli olarak algılanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Algılayan, karşısındaki kişiyle ilgili izlenimlerini algılanan tarafından iletilmekte olan bazı sözel ipuçları ve bilgilere dayanarak oluşturmaktadır. İzlenim oluşturmada, olan yüz ifadeleri, göz teması, fiziksel görünüm, beden dili ve kişisel mesafe sözel olmayan kaynaklardan en etkin olanları olarak tabloda açıklanmaktadır.

²⁸¹ Paul Ekman, **Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life**. Times Books Henry Holt and Company LLC, NY, 2003, s. 48

²⁸² Edward T.Hall, **Hidden Dimension**, Anchor Books, USA, 1990, ss.118-119.

İzlenim konusundaki ilk çalışmalar ise Asch tarafından gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen iki farklı deneyde, izlenim oluşumunu aydınlatan önemli sonuçlara ulaşılmıştır ²⁸³:

1)Sunuş sırası ve ilk bilgilerin algılanması: İki öğrenci grubuna akıllı, olgun, çalışkan, çekingen ve inatçı olmak üzere bir kişiye ilişkin kişilik özelliklerinin farklı sıralama ile okunması ve katılımcılardan bu kişi hakkında yazı yazmalarının istenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, sunuş sırası ve ilk enformasyonun önemini ortaya koymaktadır.

2)Çizginin merkezilik düzeyi: Gerçekleştirilen ikinci deneyde ise iki farklı gruba verilen özellikler içinde birinde gerçekleştirilen değişiklik(çizgi değişikliği) kişi hakkındaki izlenimi bütünüyle değiştirmektedir. Deney sonucuna göre ayrıca, her bir özellik (çizgi) sonucu aynı oranda etkilememektedir. Tek bir özelliğin etkisindeki büyüklük, insanların zihinlerinde belli kişilik özelliklerinin birlikte bulunduğunu varsaymakta olan örtülü kişilik teorilerine de bağlanmaktadır.

İzlenim oluşturma konusundaki çalışmalar, günümüzde izlenim oluşturmaya yönelik olarak çeşitli amaçlar ile planlı olarak gerçekleştirilmekte olan ve “izlenim yönetimi” olarak adlandırılan yeni bir alanın da oluşmasına olanak tanımıştır.

b. Sosyal Algıyla İlişkilendirilen Kuramlar

ba. Örtülü Kişilik Kuramları

Evrimsel açıdan bakıldığında, samimiyet ve yetkinlik kişilerin hayatta kalması için önemli bir bilgi sağlamaktadır ²⁸⁴. Bu çerçevede kişiler, bir başka kişi hakkında bilgi edinmek amacıyla iki temel şema kullanmaktadır. Bunlardan ilki samimiyete ilişkin hükümlerdir. Samimi kişiler bireyler tarafından aynı zamandan cömert, güvenilir ve yardımsever olarak algılanmaktadır. İkinci şema, yetkinliği kapsamaktadır. Becerikli ve yetkin kişiler aynı zamanda güçlü ve baskın olarak algılanmaktadır.

²⁸³ Nuri Bilgin, Çiğdem Leblebici, Sosyal Psikoloji , Ed: Nuri Bilgin , **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, 2013, ss. 306-307.

²⁸⁴ Susan T. Fiske , Amy J.C. Cuddy and Peter Glick, “Universal dimensions of Social cognition: warmth and competence”, **Trends in Cognitive Sciences**, Vol.11 No.2, 2006, s.77.

Örtülü kişilik kuramı olarak bilinen, kişisel özellikleri gruplamak amacıyla kişilerin zihinlerinde belli şemalar oluşturulması, beyinde bu şemaları tamamlamak amacıyla zihinsel kısa yollar oluşturulmasına yol açmaktadır ²⁸⁵. Örnek olarak bir kişi dürüst ise aynı zamanda güvenilir olarak algılanmaktadır; zihin dürüstlük ve güvenilirlikle ilgili bilgileri zihinde belli bir şemada tutmaktadır. Bir kişinin bir başka kişi hakkında edindiği bilgi sadece dürüst olduğu yönünde ise, şemada eksik olan kısım güvenilirlik bilgisi ile tamamlanma yoluna gitmektedir.

Kalıpyargıların oluşmasında önemli rol oynayan zihinsel tamamlamalar, zihindeki boşlukları doldurmayı doğal bir işlem olarak görmekte olduğundan, bu boşlukların algılanan kişiye ilişkin oluşturulan çerçeve içindeki oranı, kalıpyargıların oluşmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Bunun sebebi, algılamada uyarılar, algılanan kişi hakkında ne kadar fazla bilgi sunarsa, kişi hakkında oluşturulan şemalar etkisini o derece yitirmektedir ²⁸⁶.

bb. Atıf Teorisi (Attribution Theory)

Sosyal Psikoloji alanında önemli bir yere sahip olan Atıf Teorisi, Heider tarafından ortaya atılmış, çeşitli yönlerden ele alınarak geliştirilmiştir.

Atfetme süreci hem bireyin kendi davranışlarını anlamlandırması, hem diğer insanların davranışlarını değerlendirmesi, hem de bireyin algıladığı olayları anlamlandırması ya da yorumlaması açısından önemli bir yere sahiptir. Atfetme teorisine göre bireyler çeşitli sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda genellemeler yapmak için davranışların sebebini sistematik olarak değerlendirmektedir ²⁸⁷.

Kişilerin çevresindeki objeleri neden anlamlı olduklarına ilişkin yaptıkları açıklamalar içsel ya da dışsal olabilmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle içsel atıf kuramı, kişilerin neyi neden yaptıklarını, kişisel özellikler ve karakter ile

²⁸⁵ Constantine Sedikides, Craig A. Anderson, "Causal perceptions of intertrait relations: The glue that holds person types together" **Personality and Social Psychology Bulletin**, 21,1994, s.294.

²⁸⁶ Yueh-Ting Lee, Linda Albright, Thomas E. Malloy, "Social perception and stereotyping: an interpersonal and intercultural approach", **International Journal of Group Tensions**, Vol. 30, No. 2, 2001, ss. 183-209.

²⁸⁷ Heider, Fritz, *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley & Sons, New York, 1958, s. 138'den aktaran Yıldray Kızgın, ve Taner Dalgın, Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 15, 2012, ss. 61-77, s.42.

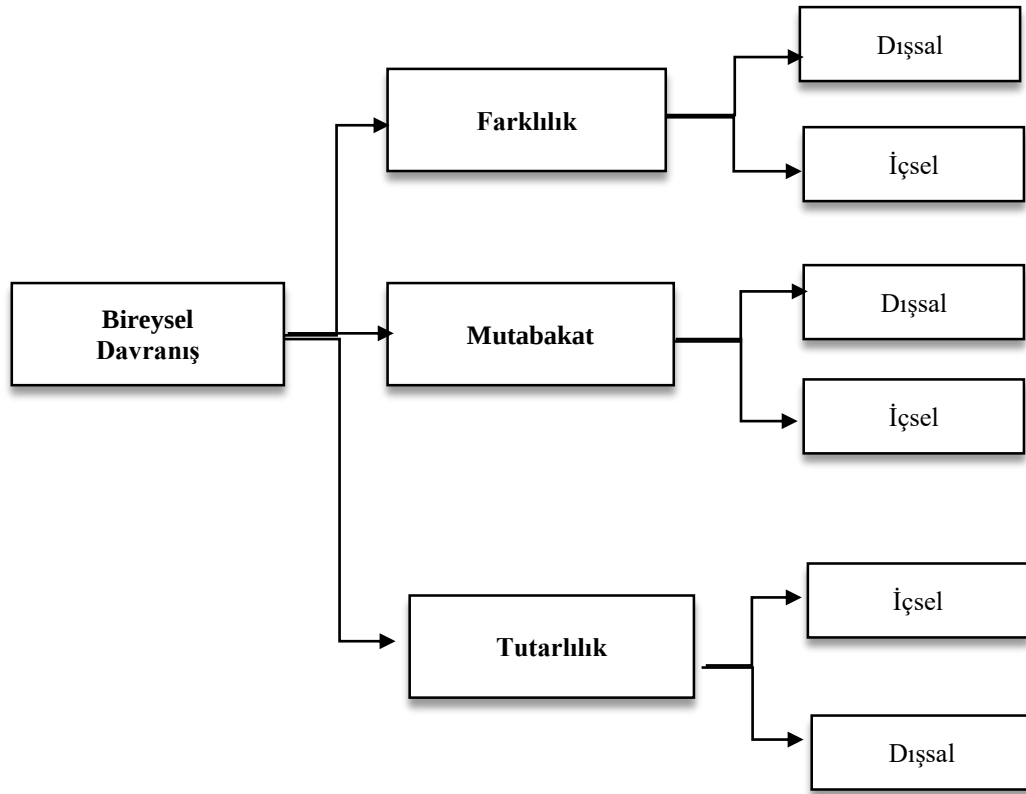
açıklamaktadır. Dışsal atıf kuramı ise kişilerin davranışlarını etkileyen belirleyen durumsal etkenlerin açıklanmasının gerekliliğinin üzerinde durmaktadır ²⁸⁸.

Kişilerin objelere anlam yüklemeğinde iki farklı kuramsal yaklaşımın üzerinde durduğu iki farklı kaynak, aynı zamanda kişilerin davranış gerekçelerini açıklamaktadır. Buna göre, içsel kaynaklı davranışların kontrol edilebileceği görüşü benimsenirken, dışsal kaynaklı davranışları durumların belirlediği görüşü benimsenmektedir. Bunu belirleyebilmek için fark edicilik, mutabakat ve tutarlılık olmak üzere üç temel faktöre ihtiyaç duyulmaktadır ²⁸⁹.

Atıf Teorisine ilişkin temel faktörler, içsel ve dışsal nedenler bağlamında Şekil 18’de gösterilmektedir.

²⁸⁸ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler-Etkiler-Engeller**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2012, s.89.

²⁸⁹ Stephen Robbins, Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**, 14. Baskıdan Çev. İnci Erdem, Nobel, Ankara, 2013, s.170.



Şekil 18: Atıf Teorisinde Temel Faktörler

Kaynak: Stephen Robbins, Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**, 14. Baskıdan Çev. İnci Erdem, Nobel, Ankara, 2013, s.171.

Atıf teorisini ilişkin temel faktörlerden farklılık, bireylerin farklı konularda farklı davranış sergileyip sergilemediğini ortaya koymaktadır. Mutabakat, herhangi bir durumla karşılaşan herkesin durum karşısında aynı tepkiyi verip vermediğine, tutarlılık ise, davranışın sürekliliğine odaklanmaktadır ²⁹⁰.

Atfı etkileyen durumlar, atfı yapan kişi ve atfın hedefi olan kişinin bulunduğu ortam, bir diğer ifadeyle atfın yapıldığı koşullar, atıf sürecini ve atfı etkilemektedir. Atıf sürecinde etkin olan bazı önemli değişkenler, demografik değişkenler, bilişsel değişkenler, motivasyona bağlı değişiklikler ve diğer bazı kişisel özellikler olarak gruplamak mümkün olmaktadır. Bu değişkenlere yönelik bazı örneklemeler aşağıda verilmektedir ²⁹¹:

²⁹⁰ Stephen Robbins, Timothy Judge, **a.g.e.** , s.170.

²⁹¹ Nuri Bilgin, **a.g.e.** , ss.337-340.

- *Atıflar olayların içeriğine ve tipine göre değişmektedir.* Her toplum, farklı olaylara ilişkin olay şemaları geliştirmekte ve her olay kişiler tarafından aynı şekilde algılanmamaktadır.
- *Atıflar, bir işe harcanan zamana bağlı olarak değişebilmektedir.*
- *Atıflar yaşa göre değişiklik göstermektedir.* Örnek olarak temel atıf hatası, yaşlı ve gençlerde daha çok, orta yaşlılarda kişi çevre odaklı atıflar daha dengeli görünmektedir.
- *Atıflar cinsiyete göre farklılık gösterebilmektedir.* Bu fark daha çok yapılan iş ve görevin erkeksi ya da kadınsı niteliğine göre ortaya çıkmaktadır. Güçlük derecesi aynı ancak erkek işi ve kadın işi etiketiyle sunulmakta olan işlerde erkek kadınların performanslarının farklı nedenlere atfedildiği bulgulanmıştır.
- *Atıflar ilişkisel bağlama göre değişebilmektedir.*
- *Atıflar grup yanlılıklarına göre değişebilmektedir.* Gruplar arası ilişkilerde ortaya çıkan iç grup yanlılıkları, atıflara da yansımaktadır.
- *Atıflar kültürel faktörlerden etkilenmektedir.* Yapılan atıfların koşullara ya da kişiye yönelik oluşu kültüre göre değişebilmektedir.
- *Atıflar, kişilerin dünya görüşlerinden etkilenmektedir.*
- *Atıflar, dikkatin odaklandığı hedefe göre değişebilmektedir.*
- *Atıflar zamana göre değişebilmektedir.*

• **Temel Atıf Hatası:** Davranışların nedenlerini durumlar temelinde değerlendirmek yerine kişilik özelliklerine atfedilmesidir. Kişilerin bu yöndeki eğilimleri sebebiyle yaygın olarak düşülen hatalardan biri olarak ifade edilmektedir. Temel atıf hatalarının farklılıklar temelinde bakıldığında, bir kişiye ait bir rolün abartılarak tüm kişiliğe atfedilmesi aynı zamanda önyargısal atıflar için bir örnek oluşturmaktadır²⁹². Örnek olarak bir kişiyi sokakta birine yardım ederken gören bir kişi, o durum temelinde değerlendirmek yerine, “yardımseverlik” özelliğini o kişiye yönelik özellik olarak atama eğilimi göstermektedir. Temel atıf hatasına bir başka önemli örnek, 11 Eylül saldırılarında terörist grubun Müslüman mensup

²⁹² James M Jones, John F. Dovidio and Deborah L. Vietze, **Psychology of Diversity: Beyond Prejudice and Racism**, Wiley & Sons, N.J., 2013, s.121, Retrieved from <http://www.ebrary.com>

olması, olay sonrasında tüm Müslümanlara terörist saldırıların atfedilmesi yani olay temelinde değerlendirilmeyerek terörist özelliğın tüm Müslüman gruba yönlendirilmesi, bir diğerk ifade ile önyargısal atıf oluşturmastır.

Temel atıf hatalarına örgütsel bir örnek olarak, çalışanların birbirini çalışan rolleri içinde değerlendirmesi gösterilebilir. Bir çalışan, disiplinli ve katı tutumlar sergileyen yöneticisinin özelliklerini, onun örgütsel yapı içindeki rolünü göz ardı ederek değerlendirdiğinde, benzer bir atıf hatası ortaya çıkmaktadır. Bir yöneticinin, işe geç kalması sebebiyle, çalışanın o anki durumunu göz ardı ederek, o kişinin sürekli işe geç kaldığını düşünme eğilimi de sık karşılaşılan temel atıf hatalarına bir örnek oluşturmaktadır.

Temel atıf hatalarının belirleyici özellikleri şunlardır ²⁹³:

- Temel atıf hatalarında içsel değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır.
- Kişiler bilişsel olarak meşgul olduklarında bilişsel olarak düzeltme aşamasına geçememekte, bu durum temel atfetme hatasına sebebiyet vermektedir.
- Temel atıf hataları, atfın yapıldığı kültür tarafından da belirlenmektedir. Bir Kişiyek davranışının gerçek nedeni sorulduğunda batı kültürleri temel yükleme hatası yapma eğilimde olmakta, diğerk kültürler daha çok dışsal etmenler temelinde değerlendirme yapmaktadır.

c. Sosyal Algıyı Etkileyen Faktörler

Sözsüz iletişim, kişilerin kendilerini ifade etmek ya da birbirleriyle iletişim kurmak amacıyla, sözcüklere başvurmadan, kasten ya da bilinçsiz olarak yüz ifadeleri, ses tonu, jest, vücut pozisyonu ve hareketi, dokunuş ve bakışlar yoluyla kendilerini ifade etme yöntemidir²⁹⁴. Kişiler bu ipuçları aracılığı ile başkalarına yönelik izlenim oluşturmaktadır. Bir diğerk ifadeyle, kişiler diğerk kişilere ilişkin algılama sürecinde sözsüz iletişim bilgilerinden faydalanmaktadır.

²⁹³ Shelleye E.Taylor, Letitia Anne Paplau, David O.Sears, **a.g.e.** , s.57.

²⁹⁴ Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, and Robin M. Akert, **Social Psychology**, Pearson, NJ, 2013, s.76.

Sosyal algıyı etkileyen bireysel faktörler içinde önemli bir yere sahip olan sözsüz iletişim, her birey için farklılık içermekle birlikte, aynı zamanda bireyin toplumsal koşullarıyla da yakından ilintilidir. Bireyler, sosyal çevre deneyimlerine bağlı olarak mimik ya da jest gibi ifadelerini oluşturmakta, aynı zamanda karşı taraf hakkında izlenim oluşturulması ve yargıya varılması konusunda sosyo-kültürel deneyimlerini devreye almaktadır. Bireysel ve sosyal farklılıklar, özellikle farklı kültürlerin bir arada bulunmasının gerekli olduğu durumlarda, karşı taraf hakkında bilgi sahibi olunmadığı durumlarda sorunlar oluşturabilmektedir.

Bununla birlikte, sosyal faktörler söz konusu olmakla birlikte, yapılan araştırmalar, temel yüz ifadelerinin evrenselliğini ortaya koymuştur. Buna göre, tüm duygular her zaman ayırt edilmemekle birlikte, mutluluk, şaşırma, korku, üzüntü, kızgınlık, iğrenme ve dikkat gibi başlıca yüz ifadelerinin tüm kültürler ve bireyler için benzerlik göstermektedir ²⁹⁵ .

Duygular, sosyal algıyı etkileyen bir başka önemli bireysel etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi duyguların, aynı zamanda güçlü bir tetikleme ile anılardan ve kişilerin geçmiş yaşam deneyimlerinden önemli ölçüde etkilendiği ve bu sebeple herkesin bu konuda farklılık göstermesi olarak ifade edilmektedir ²⁹⁶. Duyguların algılamadaki konumu, özel durumlar temelinde oluşabileceği gibi, toplumsal süreçlerin oluşturduğu duygu durumları da algılamayı etkileyen bir faktör oluşturmaktadır. Toplumsal süreçlerin bireyler üzerinde oluşturduğu duygu durumları, sosyal algılamada coğrafi ya da kültürel etmenlerin etkisini de ön plana çıkarmaktadır.

Kültür, sosyal algıyı etkileyen bir başka önemli etmenlerden biridir. Sözsüz iletişimde hangi iletişim kanallarının uygun olduğunu kültür belirlemekte, bu kanallar (yüz ifadeleri, ses tonu, jest, vücut pozisyonu ve hareketi, dokunuş ve bakışlar) aracılığı ile kendini ifade şekilleri kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Bu durum, her kültüre ait iletişim kanallarının, kültürlerarası

²⁹⁵ Paul Ekman, Wallace V. Friesen, Phoebe Ellsworth, **Emotion in the Human Face. Guidelines for Research and an Integration of Findings**, Pergamon Press, USA, 1972, s. 153.

²⁹⁶ Christopher Hadnagy, **Unmasking the Social Engineer: The Human Element of Security**, Editor: Paul Kelly, Wiley Publishing, 2014, s.164.

farklılıklarda ve farklı kültürlerin birbirini algılamasında birtakım sorun ya da engelleri ortaya çıkarması sonucunu doğurmaktadır. Kültür, bireyler üzerinde pek çok yönde olduğu gibi algılamalar temelinde de farklar oluşturmaktadır.

Bazı kültürler, bireysel özerkliği ön plana çıkarırken bazı kültürler grup özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu durumda, bireysel özerkliğin ön plana çıktığı kültürlerde bireyler, bağımsız ve kendine yeten olarak algılanmaktadır. Grup normlarının ön plana çıktığı toplumlarda ise bireyler ait oldukları topluluklar temelinde değerlendirme yapmaktadır²⁹⁷. Bir diğer ifadeyle, batı toplumları olarak ifade edilen bireysel topluluklarda resimdeki bireyler algılanmakta iken, doğu kültürlerinde resmin bütünü algılanmaktadır. Bu algısal farklılıklar, çok kültürlü örgütsel yapılanmalarda da varlığını hissettirmekte ve farklı kültürlerin algılamalarındaki farklar, örgüt içinde bir engel olarak ortaya çıkabilmektedir.

III. FARKLILIK ALGISI VE FARKLILIKLARA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TUTUMLAR

Bireylerin farklılık algısı ve farklı olarak algılanan kişilere yönelik geliştirilen tutumlar, bireylerin algılama süreçleri ile yakından ilişkilidir. Bu sebeple, farklılıklara ilişkin geliştirilen tutumların oluşmasında birinci aşama farklılık algısıdır. Farklılık algısı bireyseldir ve algı kuralları doğrultusunda zihinde bilgi işleme gerçekleşmektedir. Algılama sürecinde algılanan kişinin, algılayana göre ya da algılayanın içinde bulunduğu topluma göre farklılıklar içermesi, algılamada belli başlı süreçlerin devreye girmesi ve bu yolla bireysel ve grup düzeyinde yargıların devreye girmesini ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde, örgüt düzeyinde farklılıklara ilişkin algılar, farklılık boyutları temelinde çeşitlendirilmektedir. Cinsiyet başta olmak üzere, ırk, etnik köken ya da fiziksel engellilik gibi birincil farklılıklara ilişkin algılar, oluşturulan tutumlar ya da belli kalıpyargılar örgüt içine taşımakta ve iletişimde bir bariyer oluşturmaktadır.

Farklılıklar ve örgütler temelinde bakıldığında farklılıklar, ben ve öteki kavramlarının başlıca gerekçesi olarak ortaya çıkmakta ve örgüt içinde önemli

²⁹⁷ Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, and Robin M. Akert, **Social Psychology**, 8th. Ed, Pearson, 2013, s.92.

engelleri ortaya çıkarmaktadır. Sosyal psikolojide yapılan çalışmalarda toplumsal farklılıklara temel olan farklılıklara ilişkin geliştirilen algı ve tutumlar üzerinde durulmaktadır.

A. ÖTEKİLEŞTİRME

Ötekileştirme, bir dış grubun aleyhinde, kişinin aidiyet grubundan farklılaştırıcı bir takım tutum, kanaat, inanç, imaj ve anlamlar, önyargı ve stereotipler oluşturmak olarak tanımlanmaktadır. Bir grubun üyelerinin, bir başka grup tarafından farklı gözle görülmesi ve olumsuz olarak etiketlenmesi, ötekileştirmenin temelini oluşturmaktadır²⁹⁸.

Ötekileştirme kavramı, ilk olarak 1949 yılında Beavoir tarafından toplumsal cinsiyet temelli söylemlerin bir parçalı olarak ortaya atılmış, yine aynı yaklaşımın parçası olarak 1980’li yıllarda geliştirilmiş ve farklı disiplinler tarafından benimsenmiştir²⁹⁹.

Kavramsal olarak yeni sayılmakla birlikte, büyük ya da küçük tüm gruplar içinde tarih boyunca “öteki” ya da “diğerleri” yer almaktadır. Bununla birlikte, öteki kavramı ve ötekilik olgusu, farklı alanların ortak çalışma noktası olma özelliğini taşımaktadır.

Öteki kavramı, önyargılar ve ayrımcılığın bir arada görüldüğü bir kavram olma özelliğini taşımaktadır. Diğer, öteki, yabancı, başkası gibi sözcükler, “biz” nitelemesinden den farklı olarak tanımlanmış kavramlardır. Önyargılar ve ayrımcılığın öteki kavramı içindeki yeri; diğerinin belirli bir farkla damgalanması ve ayrımcılığa maruz kalması, dışlanması halinde ötekileştirme söz konusu olmasından kaynaklanmaktadır³⁰⁰.

²⁹⁸Yurdağül Bezirgan Arar, Nuri Bilgin, “Gazetelerde ötekileştirme pratikleri: Türk basını üzerine bir inceleme”, **İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi**, No. 30: 1, 2010, ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları, EBSCOhost, accessed November 8, 2015.

²⁹⁹Mustafa F. Özbilgin, Diana Woodward, “Belonging’ and ‘Otherness’: Sex Equality in Banking in Turkey and Britain”, **Gender, Work and Organization**, Vol. 11, No. 6, 2004, s. 676.

³⁰⁰Nuri Bilgin, **Kimlik İnşası**, Aşina Kitaplar, 2007, s. 176’dan aktaran Olca Sürgevil, Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo- Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 20, 2008, s. 118.

Kavram temelinde bakıldığında öteki kavramı iç ve dış olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Dış veya dıştaki ötekilik, belirli bir grubun kendi ölçütlerine göre mekan ya da zamanında uzak bulunan gruplar ve halklarla ilişkilendirilmektedir. İç ötekilik ise, fiziksel veya bedensel bir fark, adetler veya bir gruba ait olma planındaki farkı vurgulanmış, aynı grubun içinde ayırt edilmiş ve tehdit kaynağı olarak görülen grupları ifade etmektedir ³⁰¹.

Gruplar arası ilişkiler temelinde farklı biçimlerde ortaya çıkan ötekileştirme biçimlerinden yaygın olanları aşağıda ele alınmaktadır ³⁰²:

- İnsanlık dışına atma ya da insanlıktan dışlama: Karşıt grubu insan dışı olarak nitelendirme, bu gruplar hakkında barbar, vahşi ya da ilkel olarak nitelendirmeler kullanmak.
- Olumsuz özellikler atfetme: Aptal, salak ya da saldırgan gibi olumsuz özellikler yüklemek
- Sosyal dışlama: Karşıt grubu caniler, hırsızlar ya da psikopatlar gibi toplumun dışladığı gruplar arasına atmak.
- Siyasi etiketler kullanmak: Faşist, Nazi, Siyonist ya da Komünist gibi etiketlemeler yapmak.
- Gruplar arası karşılaştırma: Haksızlaştırmayı yapan grubun kendisini, kültürel listesinde bulunan ezeli düşman ya da şeytanları ile zıt duruma sokmak.
- Tehdit kaynağı olarak gösterme: Hedef grubun çeşitli nedenlerle tehdit olarak algılanmasını sağlamak.
- Bir olayın faili olarak suçlama: Hedef grubu, toplumda etki etmiş olan olumsuz eylemlerle ilişkilendirme.

³⁰¹ Sibel Karaduman, “Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü”, **Journal of Yasar University**, 17(5), 2010, ss. 2886-2899, s. 2889.

³⁰² Yurdagül Bezirgan Arar, Nuri Bilgin, “Gazetelerde ötekileştirme pratikleri: Türk basını üzerine bir inceleme”, **İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi**, No. 30: 1, 2010, ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları, EBSCOhost, accessed November 8, 2015 , ss. 144-152.

B. KALIPYARGI (STEREOTİP)

Kalıpyargı kavramının İngilizce karşılığı olan ve klişe olarak da ifade edilmekte olan stereotip (Stereotype) kavramı, İngilizceye 1700’lü yılların sonlarında girmiştir. İçerik olarak baskıda, sayfaların birebir kopyalarını üretebilmek amacıyla kullanılan ve baskı sayfasının tamamının tutunabileceği metal plakayı işaret etmektedir. Stereotip tanımını ifade etmekte olan “özdeş kopya” kavramının, 1922 yılında Walter Lippmann tarafından bugünkü kullanımına karşılık gelen “kafamızdaki resimler” anlamında kullanılmaya başlandığı görülmektedir ³⁰³.

Kalıpyargılar, belirli bir objeye ilişkin bilgi boşluklarını dolduran, böylece onlar hakkında karar vermeyi kolaylaştıran, önceden oluşturulmuş birtakım izlenimler, atıflar bütünü olarak zihinde oluşturulan imgeler olarak tanımlanmaktadır. Özellikle yeni olgu, obje ya da grup ile karşılaşıldığında, bunlarla ilgili bilgiler, bu tür imgeler ışığında biçimlenmektedir ³⁰⁴.

Bir diğer tanımda kalıplaşmış tutumlar olarak da ifade edilebilen kalıpyargılar, belli gruplar hakkında sahip olunan bilgilerin özeti olarak tanımlanabilmektedir ³⁰⁵.

Bununla birlikte kalıpyargılar, genel olarak hakkında daha az bilgi sahibi olunan kişi ya da gruplara yönelik olarak gelişmektedir. Bu durumdan hareketle, kişiler hakkında bilgi sahibi olma durumu arttıkça, kalıpyargıların azalması söz konusu olmaktadır.

Algı sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kalıp yargılar her konuya ya da özelliğe yönelik olabilmektedir. Örnek olarak, gençler ya da yaşlılar ekseninde yaşa yönelik kalıp yargıların eskiden beri var olduğu, cinsiyet temelli kalıpyargıların da benzer şekilde var olduğu bilinmektedir. Kalıp yargılar çok yeni olmamakla birlikte, günümüz koşullarında değişen yaşam şekilleri, göç gibi olgularla yeni biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.

³⁰³ Mahzarin R. Banaji, Anthony G. Greenwald, **Blind Spot: Hidden Biases of Good People**, Delacorte Press, NY, 2013, s.53.

³⁰⁴ Melek Göregenli, , “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Derleyen: Kenan Çakır, Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, s.5. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi(SEÇBİR) , www.secbir.org adresinden 08.11.2015 tarihinde edinilmiştir.

³⁰⁵ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, **a.g.e.** , s. 147.

Kişilerin belli özelliklerini vurgulayan kalıpyargıların etkileri üzerine araştırmaların büyük çoğunluğu kalıpyargıların, nasıl yalınlaşıp çarpıtıldığını vurgulamaktadır ³⁰⁶. Bu durum, hedef kişilerin gerçekte sahip olmadıkları negatif bazı özelliklerin kendilerine atfedilmesi sonucunu ortaya çıkarabilmektedir.

Bir zihinsel etkinlik ve genel olarak kişiler hakkında negatif bir betimleme unsuru olarak kalıpyargıların, örgüt içinde kalıp yargılara hedef olan grup üyelerinin örgüt içindeki deneyimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. İşe alma sürecinden başlayarak örgüt içindeki tüm aşamalarda ortaya çıkabilmekte olan bu etkiler aşağıda açıklanmaktadır ³⁰⁷:

- **Aday seçme ve işe alma:** Belirli gruplara ait kişiler, kendilerine atfedilen kalıpyargılar sebebiyle işe başvuru sürecinde açık ya da gizli engellerle karşılaşmaktadır. Irk, renk, dini inanç, boy, kilo gibi fiziksel özelliklere yönelik kalıpyargılar adaylar için birer ayrımcılık gerekçesi oluşturmaktadır. Cinsiyetlere yönelik kalıpyargılar söz konusu olduğunda, genel olarak kadınların aleyhinde uygulamalara yaygın olarak karşılaşıldığı görülmektedir.
- **Rol-statü uyumsuzluğu:** İş yaşamında yaşlı erkek çalışanların genellikle daha yüksek statüde olması gerektiği kabul görmekte, bu nedenle kadın ya da azınlık grupların üyelerinin yönetici konumuna gelmesi, rol-statü uyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır.
- **Rol çatışması:** Bir kişinin iş dışında kendisinden yerine getirmesi beklenen rolleriyle, işin beklentilerinin çatışması durumu bir kalıpyargı oluşturma sebebi olabilmektedir. Örnek olarak küçük çocukları olan kadınların, uzun çalışma saatleri, toplantılar ya da iş seyahatleri gibi sorumlulukları gerektiren durumlarda rol çatışması yaşanabilmektedir.
- **Kariyer hareketliliği:** Özellikle kadın yöneticilere yönelik örgüt içinde atfedilen farklı kalıpyargılar, kadın çalışanların kariyer hareketliliğinde sorun yaşamasına, cam tavan etkisi gibi, yönetim kademesinde belli bir yerden

³⁰⁶ Shelley E.Taylor, Letitia Anne Paplau, David O.Sears, **a.g.e.** , s.179.

³⁰⁷ İsmet Barutçugil, **Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2011, ss. 66-79.

sonra ilerleme sorunu yaşamalarına sebep olabilmektedir. Örgütlerde yaygın bir kalıpyargı olarak “kadınlar duygusaldır” kalıp yargısının, cam tavan etkisine sebep olarak yöneticiye yükselme olanağının verilmemesi bu konuda yaygın bir örnek oluşturmaktadır.

- **Performans Değerlendirme:** Organizasyonlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi aşamasındaki kalıpyargılar, genel olarak elde edilen performans düzeylerinin nedenleri konusunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerde, çalışanların cinsiyet ya da etnik grup kimliğine yönelik oluşturulmuş kalıpyargılar, değerlendirmeye etki edebilmektedir.
- **Eğitim ve geliştirme:** Örgüt içindeki yaş cinsiyet gibi demografik farklılıklara ilişkin kalıpyargılar sebebiyle, çalışan gelişimine yönelik programlarda sorunlar oluşabilmektedir. Engelliler konusundaki örgütsel yaklaşımlar ise zaman zaman çalışanların bu eğitim fırsatlarından faydalanamaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
- **Geribildirim etkisi:** Çalışanların iyileştirme planları yapabilmesi için önemli olan performans geri bildirimlerinin verimli bir şekilde yapılmaması örgütler için önemli bir sorun oluşturmaktadır. Buna ek olarak çalışanlara yönelik kalıpyargılar sebebiyle eksik geri bildirim verilmesi, gerek çalışan gerekse örgüt düzeyinde sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.
- **İş ayrımcılığı:** Belli gruplara yöneltmiş kalıpyargılar sebebiyle örgüt içinde belirli iş kategorileri için ayrımcılık yapılması örgütler ve çalışanlar için bir başka engel olarak ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak kadınlar ya da belli gruba mensup kişiler, kendilerine atfedilen birtakım kalıpyargılar sebebiyle, daha düşük işlerde çalıştırılabilmektedir.

C. ÖNYARGI

Önyargı, bir gruba ya da bir gruba ait kişilere kategori temelli değerlendirme yapılarak sadece ait oldukları gruptan dolayı negatif tutumlara sahip olmayı ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile önyargılar, genelde bir gruba karşı, grup hakkında herhangi bir kanıt ya da tanıklık olmadan, önceden oluşturulmuş olumsuz dogmatik yargılar ya da peşin hüküm olarak ifade edilmektedir³⁰⁸.

³⁰⁸ Nuri Bilgin, a.g.e. , s. 155.

Bir başka tanıma göre önyargı, önyargıyla yaklaşılan kişi ya da gruplarla kişi arasına fiziksel ya da sosyal mesafe koyulmasına sebep olan ve ayrımcılıkla bağlantılı olan bir tutumlar olarak açıklanmaktadır ³⁰⁹. Örnek olarak bir kişi siyahlara karşı önyargılıdır görüşü o kişinin bir grup olarak algılanmakta olan tüm siyah tenlilere karşı negatif bir tutum geliştirdiği görüşünü içermektedir. Bireyler arasında cinsiyet ya da ırk gibi özellikle gözlemlenebilir farklara bağlı olarak yapılmakta olan kategorileştirme, negatif tutumların gelişmesinde etken olarak görülmektedir. Bununla birlikte, önyargıların etnik ve ırksal gruplarla sınırlı olmadığı da tarih boyunca eşcinseller, çingeneler ya da şişman olanlar gibi farklı gruplara ilişkin geliştirilen önyargıların varlığı ile görülmektedir. Bu negatif tutumlar, bu gruplara mensup kişilerin kendilerini toplumdan ayırıştırması ya da tercihlerini gizlemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Önyargıların kategorileştirme varsayımı temelinde olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, önyargı oluşumu aynı zamanda genel olarak, sosyal kimlik teorisi ve benzerlik çekim teorisi ile de ilişkilendirilmektedir ³¹⁰. Bu ilişkilendirme, sosyal kimlik oluşumunda bireylerin sosyal kimliklerini konumlandırabilmeleri amacıyla, benzerlik çekim kuralları doğrultusunda kendilerini benzerleriyle bir arada gruplamaları, aynı zamanda bu gruplamayla bir kategorileştirmeye gitmeleri ile söz konusu olmaktadır. Sosyal kimlik oluşumunda söz konusu olan bu kimlikleme süreci, beraberinde kategorileştirmeyi ve kategori dışında kalan üyelere fiziksel ve duygusal mesafe konması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda, hedef gruba ve grup üyelerine yönelik olumsuz duygular geliştirilmesi ile önyargılar ortaya çıkmaktadır.

Kalıpyargıların bilişsel, önyargıların duygusal ve ayrımcılığın ise davranışsal bir durum olduğu görüşünü benimseyen yaklaşım çerçevesinde, önyargılar kalıp

³⁰⁹ Melek Göregenli, , “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Derleyen: Kenan Çakır, Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, s.5. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi(SEÇBİR) , www.secbir.org adresinden 08.11.2015 tarihinde edinilmiştir.

³¹⁰ Karen van Oudenhoven-van der Zee, Paul Paulus, Menno Vos, Niveditha Parthasarathy, The Impact of Group Composition and Attitudes Towards Diversity on Anticipated Outcomes of Diversity in Groups, **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol 12(2), 2009, 257–280, s. 258.

yargılardan farklı olarak grup dışına yöneltilmiş duygusal yüklemelerden oluşmaktadır.

Grup dışında kalan kişi ya da gruplara yönelik bu ifadeler, yaygın kullanımlı ve yıkıcı olmakta, gruba ilişkin yargılar, bireysel olarak grup üyeleri hakkındaki yargılardan etkilenmektedir ³¹¹. Bu noktada, önyargıların etkileri, dış grup üyelerinin ait oldukları grubun her özelliğini taşımasa bile gruba yönelik önyargılardan etkilenmeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Önyargıların sahip olduğu başlıca ortak özelliklerle aşağıdaki gibi sıralanmaktadır³¹²:

- Önyargılar, ilk elden kabul edilen görüş ve kanaatlerdir.
- Yalnızca duygu, ruh durumu, heyecan ya da dürtülerden kaynaklanmaktadır.
- Deneyim ve bilgilerden etkilenmeksizin, belli kişi grup ya da nesnelere karşı takınılan olumsuz tutumlardır.
- Herhangi bir süzgeçten geçirilmeksizin genelleştirilip belli kişi ya da gruplara mal edilen niteliklerdir.
- Olumsuz olarak nitelendirilmeye çalışılan bazı birey, grup ya da nesnelerin, yoksun tutulmaya çalışıldığı değerlendirmelerdir.

Bu özellikler yanında genel olarak önyargıların olumsuz oluşu, belli grup ve bu gruplara mensup kişileri hedef alması söz konusu olmaktadır. Bir diğer yanılla önyargının, ötekileştirmenin de bir sonucu olduğu görülmektedir. Önyargıların davranışa dönüşmüş olması ayrımcılık sonucunu doğurmaktadır.

D. AYRIMCILIK

Ayrımcılık, önyargıların davranışa dönüşmüş şekli olarak, belli gruplara mensup kişilere yönelik önyargılar çerçevesinde hareket etmek, belli grup ya da bu gruplara mensup kişilere diğer bireylerden farklı davranmak olarak ifade edilebilmektedir.

³¹¹ Shellee E.Taylor, Letitia Anne Paplau, David O.Sears, **a.g.e.** , s. 182.

³¹² Öznur Yüksel, **a.g.e.** , s. 275.

Bir diğ er ifade ayrımcılık,  etekilere y onelik d  şmanlıkların davranışsal bir sonucudur. Literat urde dış grup olarak ifade edilmekte olan ve  etekileştirmenin de öznesi olan gruplara y onelik olumsuz davranışlar ayrımcılığı oluşturmaktadır.

Dünya  alışma  rg t (ILO), ırk, renk, cinsiyet, din, politik düşünce, ulusal aidiyet ya da sosyal orijin temelinde ayırım, dışlama ya da özellikle tercih etmek yoluyla gerçekleştirilen her türlü uygulamayı ayrımcılık olarak tanımlamaktadır³¹³

Ayrımcılık toplumdan topluma değişen ırk, renk ya da etnik köken gibi daha belirleyici farklı gruplara karşı gerçekleştirildiği gibi, yaş ya da cinsiyet gibi tüm topluluklarda yaygın ortak farklılıklara da gerçekleştirilmektedir. Bunun sebebi, her toplum için önyargı geliştirilmiş gruplar farklılık göstermektedir ancak, yaş ve cinsiyet gibi konular tüm toplumlar ve gruplar için benzer değerlendirmelere dahil edilmektedir.  rnek olarak; Amerika'da siyahlara ve Latin Amerikalılara y onelik belirgin ayrımcılık söz konusu iken, Almanya'da dönemsel olarak önce Yahudiler, ardından Türklere y onelik ayrımcılık söz konusu olmaktadır. Özellikle Avrupa'da yaygın etnik grup olan Romanlar ise, bu ülkeler genelinde ayrımcılık örnekleriyle karşı karşıya kalmaktadır ³¹⁴. Bu örneklerden hareketle, ayrımcılığın hedefi, toplumlara göre fark gösterdiği gibi dönemsel gelişmeler ve toplumsal olaylara bağlı olarak da farklılık gösterebilmektedir. Diğer yandan, toplumlar genelinde farklı boyutlarda olmakla birlikte, yaş ve cinsiyete dayalı ayrımcılık yaygın şekilde söz konusu olmaktadır.

Genel olarak, farklı grupların özelliklerine y onelik olarak her konuda ayrımcılık yapılması mümkün olduğu gibi, genel olarak karşılaşılan ayrımcılık türleri aşağıda sıralanmaktadır:

- **Cinsiyet Ayrımcılığı:** Toplumsal yaşamda ve özellikle kadının evden çıkıp iş yaşamına girmesiyle birlikte farklı alanlarda, kadınların çalışmasına ilişkin geliştirilen tutumlar sıklı a görülmeye başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda, çalışma yaşamındaki kadınlara y onelik önyargılar, uygulamada  cret

³¹³ Dünya  alışma  rg t (ILO), 111 No'lu İş ve Meslek Ayrımcılığı Sözleşmesi, 1958, <http://www.ilo.org>, Erişim: 12.11.2015.

³¹⁴ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı, http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/2099-FRA-2012-Roma-at-a-glance_EN.pdf, Erişim: 12.11.2015.

eşitsizliği ya da kariyer engeli (cam tavan engeli) gibi farklı ayrımcılık türleriyle karşı karşıya kalınmaktadır.

- **Yaş Ayrımcılığı:** Günümüzde ortalama yaşam sürelerinin artmasıyla, dünya nüfusunun artması kadar, nüfus içindeki yaşlı oranındaki artışın sağlık ya da istihdam gibi belli sorunları ortaya çıkarması söz konusu olmaktadır. Yaşlı ayrımcılığı(Ageism) teriminin ilk defa 1969 yılında Amerika’da, yaşlılara yönelik önyargı ve ayrımcılığı ifade etmek amacıyla kullanıldığı ifade edilmektedir ³¹⁵. Genç kalma konusunda ortaya çıkan yaygın eğilim ve uygulamalar, toplumlarda yaşlılık temsillerinde önemli değişimleri getirmektedir. Yaşanan demografik ve toplumsal değişimler, yaşlı yetişkinlerin ötekileştirilmesi ve yaşlı kuşağa belli tutumların oluşması sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu toplumsal değişimlerin kolaylıkla hissedildiği örgütlerde, ayrımcılığın en belirgin yansıması olarak, yaşlı çalışanlara yönelik negatif tutumlar kadar görev ya da ücret dağılımlarındaki adil olmayan uygulamalar görülmektedir.
- **İrk /Renk Ayrımcılığı:** Belli bir ırk ya da renge yönelik olarak, kişilerin belli hak ve hizmetlerden yoksun bırakılması, çalışma hakkı tanınmaması, düşük ücret politikaları uygulanması, sosyal hayat içinde ötekileştirilerek önyargılara maruz bırakılması olarak ortaya çıkmaktadır. Farklı şekillerde ortaya çıkan ırk ve renk ayrımcılığı, özellikle Amerika ile anılmakla birlikte, günümüz koşullarında dünya üzerindeki göç dengelerinin değişmesiyle tüm dünya için önemli bir sorun oluşturmaktadır. Toplamların hassasiyet noktaları doğrultusunda, toplumdan topluma göre değişiklik gösteren ırk ve renk ayrımcılığı, genel olarak beyaz ten dışındaki renkler ve ait oldukları ırk gruplarına yönelik oluşmaktadır. Örnek olarak, Amerika’da Afrika kökenli Amerikan ve Çinliler, Avrupa’da derisi koyu renkliler, olumsuz uygulamalarla karşılaşmaktadır.

³¹⁵ Şefika Dilek Güven, Gamze Uçakan Muz, Nuriye Efe Ertürk, “Üniversite öğrencilerinin yaşlı ayrımcılığına ilişkin tutumları ve bu tutumların bazı değişkenlerle ilişkisi”, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, Sayı:2, 2012.ss. 99-105.

- **Etnik Ayrımcılık:** Toplumsal yaşam içinde genel olarak azınlık konumunda bulunan ve çeşitli sebeplerle ayrıştırılan farklı etnik gruplara yönelik gerçekleştirilen adil ve eşit olmayan uygulamalar etnik ayrımcılık olarak ifade edilmektedir. Yaş ve cinsiyetten farklı olarak etnik ayrımcılığın hedef grupları bölgesel düzeyde değişiklik göstermektedir. Farklı gerekçelerle gruplarda etnik merkeziliğin yükselmesi, etnik ayrımcılığı etkileyen önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Din, mezhep, inanç ve bölge ayrımcılığı da etnik ayrımcılık kapsamına ele alınmakta, bu noktada oldukça geniş bir etnik ayrımcılık haritası ortaya çıkmaktadır. Amerika’da yaşanan 11 Eylül Saldırısının ardından Amerika başta olmak üzere ortaya çıkan Müslüman gruplara ilişkin önyargıların geliştirdiği ayrımcılık, bu konuya önemli bir örnek oluşturmaktadır. Bir başka etnik ayrımcılık hedef grubu olarak mezhepler ise, ait oldukları toplumların dış grup üyeleri olarak etiketlenmekte ve sosyal yaşamın içinde oluşturulan yasalara rağmen, uygulamada ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır.
- **Engelli Ayrımcılığı:** Engelli bireyler, toplumsal yaşama dahil olmalarıyla ilgili olarak, uygulamaya yönelik sorunlar (sosyal yaşamda hareket kolaylığı yaratacak uygulamaların gerçekleştirilmemesi) sebebiyle, yakın zamana kadar toplum içinde dışlanmış grup olarak görülmektedir. Engellilerin iş ve sosyal yaşama katılmamalarının önemli bir sebebini, fiziksel yeterliliklerindeki eksikliklerin, diğer alanlara yansıtacağı yönündeki önyargılar oluşturmaktadır. Türkiye’de İş Kanunu’nda “Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Zorunluluğu” gibi yasal düzenlemeler söz konusu olmakla birlikte, henüz engellilerin ayrımcılık hedefi olmasının önlenmesine yönelik daha detaylı çalışma ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrımcılıkla ilgili günümüzde her ülkede pek çok yasal düzenleme bulunmakta ve bu uygulamalar ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikler ülkelerin karşılaştığı sorunlar doğrultusunda oluşmaktadır. Amerika’da çok geniş bir perspektifte ayrımcılık yasaları söz konusu iken, bu yasalar, Asya ve Uzakdoğu’da hatta Avrupa’da bile değişiklik göstermektedir.

Toplumsal yaşamın önemli sorunlarından biri olarak ayrımcılık ekonomik nedenlerden çok toplumsal gelişme ve değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, ancak sonuçları iş yaşamına katılım gibi konularda olduğu gibi önemli ekonomik sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

E. ETNOSENTERİZM (ETNİK MERKEZCİLİK)

Etnik merkezcilik, kendi grubunu ya da ait olduğu etnik grubu diğerlerinden üstün görme eğilimi olarak ifade edilebilmektedir. İlk defa W.G. Summer tarafından tanımlanmış olan etnik merkezcilik, kendi grubunu üstün görmekten kaynaklı dış dünyayı da bu çerçeveden algılamaya işaret etmektedir ³¹⁶. Hedef dış gruplara yönelik yargılarla ilişkilendirilen etnik merkezcilik, kişilik teorisi ve atıf teorisi temelinde değerlendirilmektedir. Hemen hemen tüm toplumlarda gözlenmekte olan etnik merkezci tutumlar ve davranışlar, evrensel bir eğilim olarak nitelendirilmekte, örgüt içinde ve örgüt dışındaki gruplarla (müşteri, tedarikçi) bağlantı kurma biçimlerinde etkili olmaktadır ³¹⁷. Pozitif ve negatif tutumlar temelinde grup içi üyelerine pozitif tutumlar yüklenerek, grup dışına negatif tutumların yüklenmesi şeklinde gerçekleşen etnik merkezcilik bir kültür ya da bir ulus merkezinde gelişebilmektedir.

F. ŞOVENİZM

Şovenizm, sözlük karşılığı olarak “kendi ulusunu öne çıkararak değişik ırk ve uluslararası düşmanlık yaratmayı amaçlayan ve bu yolda kışkırtmada bulunan aşırı akım” olarak tanımlanmaktadır ³¹⁸. Toplumsal gruplar temelinde bakıldığında iç gruba yönelik öne çıkarma ya da ayrışmayı hedef alan kavramlar içinde yer almakta olan şovenizm, algısal dış grup tehdidine yönelik eylemliliği ifade etmektedir.

Etnik ya da ulusal olduğu kadar, refah şovenizmi olarak da ifade edilmekte olan toplumlar da refah hizmetlerinin yalnızca ülkenin yerli vatandaşlarıyla sınırlandırılması gibi farklı biçimlerde ortaya çıkan şovenizm, grup dışında

³¹⁶ Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e.** , s. 134.

³¹⁷ Taylor Cox, **a.g.e.** , s.130-135.

³¹⁸ Türk Dil Kurumu(TDK), <http://www.tdk.gov.tr> , Erişim: 13.11.2015 .

kalanları tanımladığı gibi grubun üyelerinin de sınırlarını çizmekte ve tanımlamaktadır. Böylece bireyler arası ilişkilerin ve grup dayanışmasının da tanımını ve çizgilerini keskin bir biçimde belirlemektedir ³¹⁹.

İç gruba yönelik tehdit algısını güçlendirerek dış gruba yönelik “ötekileştirme” çabaları, düşmanlık kurgularının tekrarlanması ve grup geçmişinin yüceltilmesi şovenizmin temel özellikleri olarak tanımlanmaktadır.

IV. ÖRGÜTLERDE FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİNDE FARKLILIK ALGISI

Farklılıkların algısı ve farklılıklara ilişkin geliştirilen tutumlar, çalışmanın ilk iki bölümünde ele alınmakta olan literatür bilgileri çerçevesinde değerlendirilerek, bu bölümde araştırma temelinde bir çerçeve ortaya konmaktadır.

A. FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİ VE FARKLILIK ALGISI

Bireylerin farklılık algıları ve farklılıklara yönelik geliştirdikleri tutumlar, farklılıkların toplumsal yaşam ve toplumsal yaşamın bir parçası olarak örgüt içindeki konumunu belirlemektedir. Günümüz küresel dünya koşullarında, teknoloji ve ulaşım imkânlarındaki değişimler, birey ve toplumların daha kapalı çevrelerden, daha ulaşılabilir çevrelere ve bağlantılara sahip olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu değişim örgütlere de yansımakta, çalışanlar her geçen gün daha çeşitli dil, din, ırk, etnik köken ya da kültürden olan kişilerle bir arada çalışmak durumunda kalmaktadır. Aynı zamanda küreselleşme sürecinin önemli çıktılarında biri olan göç olgusunun bir sonucu olarak, farklı ülke, kültür ya da dinden kişilerin bir arada çalışmaları söz konusu olmaktadır. Bu durumda, yerleşik farklılık algılarının yerini yenilerinin alması mümkün olmakta, farklılıklara ilişkin geliştirilen tutumların çalışma koşullarına bağlı olarak değişiklik göstermesi ya da süreç içinde yeni tutumlar geliştirilmesi mümkün olmaktadır.

³¹⁹ Nazif Mandacı ve Gökay Özerim, “Uluslararası Göçlerin Bir Güvenlik Konusuna Dönüşümü: Avrupa’da Radikal Sağ Partiler ve Göçün Güvenlikleştirilmesi “, **Uluslararası İlişkiler**, Cilt 10, Sayı 39, (Güz 2013), ss. 105-130.

Bu gelişmeler doğrultusunda, yasal ya da örgütsel düzeyde alınan kararlar çerçevesinde, Farklılık Yönetimi uygulamalarını örgüt yönetim süreci içine alan örgütlerdeki farklılık algılarının ve farklılıklara yönelik tutumların değişim süreci, uygulamaların etkinliğine bağlı olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların bu uygulamalara ve uygulamalar temelinde farklılıklara nasıl bir anlam yükledikleri, bireysel ve grup düzeyindeki farklılık algıları ile örgüt içindeki farklılık algılarının yorumlanması ile bağlantılı olarak oluşmaktadır.

Örgüt içindeki farklılık algıları, toplumsal ve bireysel deneyimlerden önemli ölçüde etkilenmekte ve bu doğrultuda bir takım izlenimler oluşmaktadır. Bununla birlikte, grup dinamiğine sahip bir topluluk olarak örgütler içinde de, örgütsel kimlikler temelinde bir takım farklılık ölçütlerinin oluşabileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

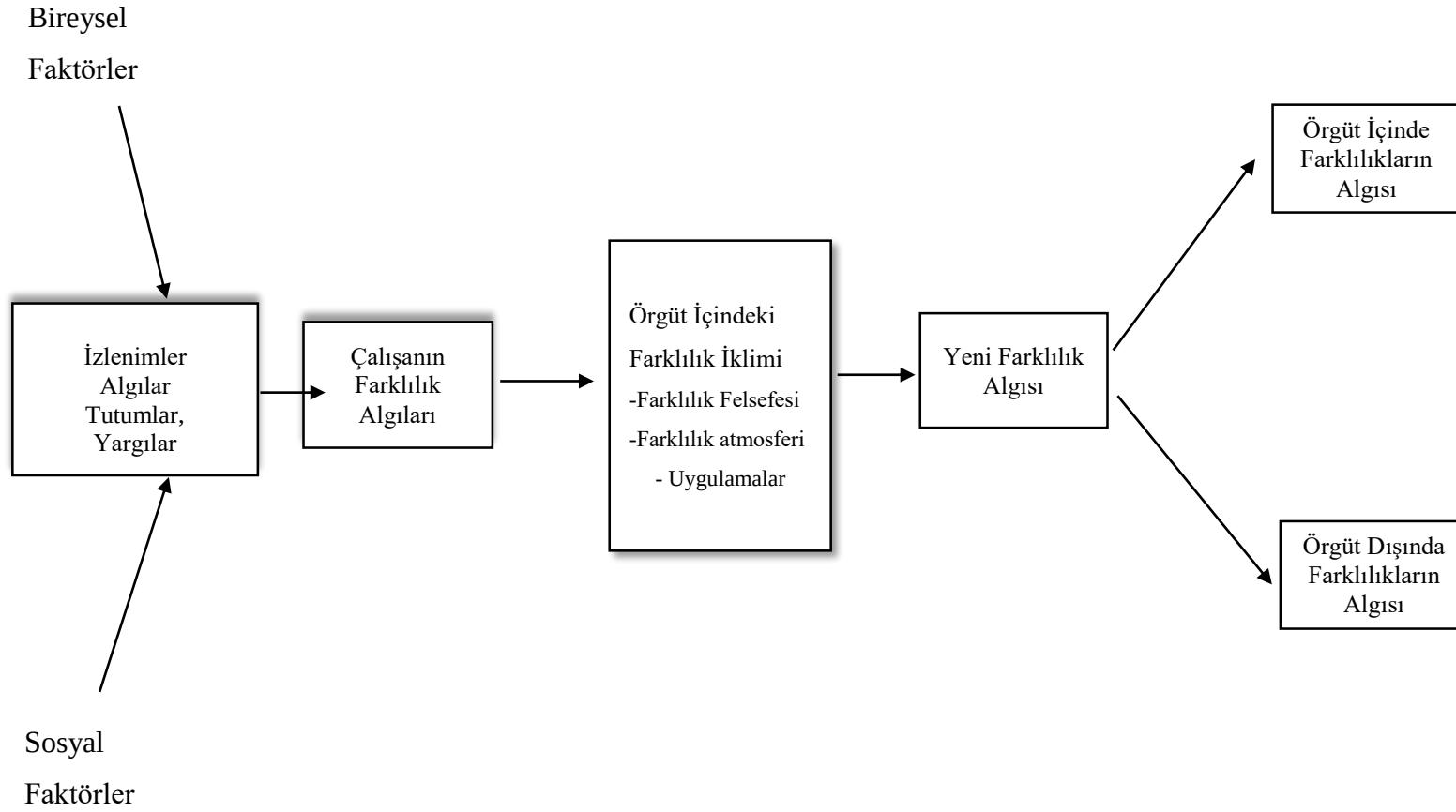
Örgütlerde farklı olan kişi ya da farklı olan kişilere yönelik algıların literatür bilgileri ışığında temel olarak iki farklı şekilde oluşabilmektedir. Birinci süreç, hakkında fikir sahibi olunan kişi ya da gruplara ilişkin olarak, var olan algıların üzerine oluşturulan yeni algılar, ikinci süreç ise daha önce karşılaşılmamış kişi ya da ya da gruplara yönelik oluşturulan yeni izlenimler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu her iki durum da, örgütsel uygulamaların kurum içinde yaratacağı atmosfer, bir diğer ifade ile örgütsel iklim, farklılıklara yüklenen anlamlar, örgütsel beklentiler ve bireylerin örgüt içindeki deneyimleri doğrultusunda şekillenmektedir. Böylelikle, bireyler için yeni birer veri kaynağı olarak farklılıklar, grup ya da bireysel süreçlerinde yerini almaktadır.

1. Farklılık Yönetimi Sürecinde Farklılık Algılarının Oluşumu

Örgüt içindeki farklılık algılarının, farklılıkların yönetilmesinde oluşan örgütsel iklim, farklılıklara yönelik oluşan algıların şekillenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütlerde, farklılıkların algılanmasında başlıca iki yol söz konusu olmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların bireysel deneyimlerine bağlı olarak farklılıklara ilişkin algılarının, örgüt içindeki genel yaklaşım doğrultusunda yeniden şekillenerek yeni bir izlenim oluşturmasıdır. Bu yeni izlenimler, birer birey olarak çalışanların yaşam deneyimlerine bağlı olarak geliştirmiş oldukları izlenimlerin örgüt içindeki farklılık ikliminden etkilenerek yeniden şekillenmesi

olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci süreç ise, bireylerin önceden herhangi bir iletişim sürecinde bulunmadıkları bireylere yönelik sadece örgüt içinde geliştirdikleri izlenimler olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci süreçte, hakkında bilgi sahibi olunmayan kişi ya da gruplara yönelik oluşan izlenimlerde önyargı ya da kalıpyargıların etkisi de devreye girmektedir.

Şekil 19’da farklılıkların örgütsel süreçlere bağlı olarak yeniden şekillenme süreci gösterilmektedir.



Şekil 19: Farklılık Algısının Örgüt İçinde Yeniden Şekillenmesi

Çalışanın farklılıklara ilişkin önceki izlenimleri bireysel deneyimler ya da grup etkisiyle oluşabilmektedir. Bu izlenimler, örgütün farklılıklarla ilgili olarak yaratmış olduğu örgütsel atmosferden etkilenecek şekilde yeniden şekillenmektedir. Bu durum olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilmektedir. Ancak süreç burada tamamlanmamakta, oluşan yeni izlenimler, örgüt içinde ya da örgüt dışında birey için birer veri olarak kullanılmaktadır.

İzlenimlerin örgüt içi ya da örgüt dışındaki yansımaları, açık ya da örtülü biçimde gelişebilmekte, her iki durumda da denetim mekanizmaları ya da toplumsal baskı mekanizmaları devreye girebilmektedir. Bu durumda oluşan izlenimler, farklılıklara ilişkin örtülü tutumlar olarak gelişebilmektedir.

Önceden Oluşmuş Farklılık Algıların Örgüt İçinde Yeniden Şekillenmesi:

Kişiler, aşına olduğu gruplara ait olan kişilere yönelik belli izlenimlerini önceden oluşturabilmektedir. Bu izlenimler, geçmiş deneyimlere ve algı süreçlerine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz, iyi ya da kötü olabileceği gibi oluşan izlenimlere bağlı olarak belli davranışlara dönüşme eğilimi bulunan tutumlar da olabilmektedir. Bu çerçevede, geçmiş deneyimlere bağlı olarak oluşmuş izlenim ya da çıkarsamalar, bireyin bu izlenimlerin üzerine ne tür bir yapı inşa edeceği ile ilişkili olarak, örgüt içinde yeniden şekillenmektedir. Bu noktada, koşullar bu algıların yeniden biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örnek olarak belli bir azınlık grubu ilgili olarak, önceki deneyimleri, grup dinamikleri ya da toplumsal etkilere bağlı olarak oluşmuş algılar, kişinin örgüt içinde bu azınlık gruba ait üyelere yönelik yaklaşım ve tutumları ile bir etkileşim sürecine girerek yeniden şekillenmektedir. Bu noktada bireysel farklılık algıları kadar, örgüt temelinde oluşmuş olan farklılık algılarının da bu süreçte etkili olacağını söylemek mümkün olmaktadır. Azınlık örneğinden hareketle, A azınlık grubuna ya da grup üyesine ilişkin izlenimler, aynı azınlık grubu ya da grup üyesine ilişkin örgütsel izlenimler ile bir araya gelerek, algılanan kişi ya da gruplara ilişkin yeni bir resim ortaya çıkmaktadır. Bu yeni şekil, önceden oluşan algıyı tamamen silmemekle birlikte, algılanan kişi ile ilgili olarak oluşmuş olan resimde bir yama görevi görerek izlenimin yeniden şekillenmesini sağlamaktadır.

Bu durumda, örgüt içindeki genel eğilimler, bir diğer ifade ile örgüt içindeki farklılık iklimi, bu yeni izlenimi şekillendirmekte önemli bir konumda bulunmaktadır. Algıların oluşmasında çevre koşullarının etkisini dikkate alındığında, farklı olarak algılanan kişi, örgütün çok homojen bir yapının içinde belirgin bir konumda bulunmaktadır. Çok kültürlü bir organizasyon içinde, farklılık tanımının kapsamı değişeceğinden, bu belirginleşme farklı düzeylerde gerçekleşmektedir.

Çok kültürlü örgütsel bir yapı içinde bireyin kendisine ve “diğerleri” ne yönelik izlenimleri bu heterojen çevre içinde şekillendiği gibi algılayan ve algılanan için yeni bir izlenim oluşturma sürecini de beraberinde getirmektedir. Örgütsel farklılık toleransının düşük olduğu ya da homojen yapının hakim olduğu ortamlarda algılayan ve algılanan arasındaki ilişki, aynı zamanda ilerleyen dönemlerdeki süreçleri de etkileyecek ayrı bir bilişsel süreç içine girebilmektedir.

Örgüt İçinde Farklılıklara İlişkin İzlenimlerin Oluşması: Bireyin algılanan kişi ya da gruplar hakkında önceden oluşturduğu herhangi bir izlenim bulunmadığı durumda, örgütsel etki ve bireysel faktörler devreye girmektedir. Ancak bu aşamada, önceden oluşmuş herhangi bir izlenim bulunmadığından, örgütsel koşullar daha fazla ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu aşamada, farklılıkların yönetilmesinin etkilerinin daha belirgin olarak etkin olacağı görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bir diğer ifade ile farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışan düzeyinde örgütsel bir takım faydalar sağlamakla birlikte, kendi sosyal gruplarının birer üyesi ve etkileyicisi olarak çalışanların farklılıklara bakış açısını oluşturmaktadır.

Çalışan, önceden aşına olmadığı kişi ya da gruplarla karşılaştığında, doğal algılama süreçleri devreye girerek kişi ya da gruplar hakkında bir kanının oluşması gerçekleşmektedir. Ancak, bu süreçte örgütsel dinamiklerin devreye girmesi etkili olmakta aynı zamanda bu bireyler hakkında tam olarak bilgi sahibi olunmadığı ve önceden herhangi bir iletişim sürecine girilmediği için, önyargı ya da kalıpyargı gibi yargılama mekanizmaları devreye girmektedir. Örnek olarak, önceden Çinli bir kişi ile önceden herhangi bir ortamda bulunmamış bir çalışan, örgüt içinde Çinli bir çalışanla karşılaştığında, önce önceden oluşturmuş olduğu yargılarını devreye alarak, örgüt içindeki ortama bağlı olarak bir izlenim oluşturmaktadır. Örgüt içindeki koşullar, olumlu

bir havada gelişiyor ise, çalışanın Çinliler ile ilgili yargıları da büyük oranda olumlu yönde oluşabilmektedir.

2. Örgüt İçinde Farklılık Algılarının Oluşumunda Örgütsel İklimin Etkisi

Çalışanların farklılıklara ilişkin algıları, önceden ya da yeni oluşmuş olduğu her iki koşulda da örgüt içinde farklılıklara ilişkin atmosferden önemli ölçüde etkilendiğı bilinmektedir.

Örgütsel Farklılık İklimi, örgüt içinde farklılıklarla ilgili olarak oluşan genel atmosfer olarak açıklanabilmektedir. Bu atmosferin oluşmasında örgütün farklılıkları yorumlama şekilleri ve farklılıklarla kabullenme düzeyleri etkili olmakta, bu durumda çalışanların oluşan farklılık iklimine yönelik algıları, farklılık algıları üzerinde etki yaratabilmektedir.

Bu duygusal süreç, örgüt içindeki pek çok farklı uyaranın etkisiyle oluşmakta, bunun yanında olumlu ya da olumsuz yönde gelişebilmektedir. Dolayısıyla oluşan bu olumlu ya da olumsuz ortam, çalışanların farklılık algılarını doğrudan etkileyebilmektedir.

Örgütün örgüt içindeki farklılıklara ilişkin farkındalık düzeyi ve farklılıkları kabullenme biçimleri, bir diğeri ifade ile farklılık toleransları, çalışanların kendileri de dâhil olmak üzere, farklılık algılarının şekillenmesine etki etmektedir. Örgütsel farklılık iklimi üzerine yapılan pek çok çalışma, örgütsel çıktılar ve verimlilik üzerine odaklanmakla birlikte, grup davranışlarına da odaklanması sebebiyle aynı zamanda algı ve tutumlara olan etkileri de ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel koşullar çerçevesinde oluşturdukları farklılık algıları, bireysel çıktılar temelinde bir sonuç yaratmakta ve çalışanların diğeri toplumsal algı süreçleri üzerinde etkili olmaktadır.

B. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE FARKLILIK ALGISI

Farklılıkların örgütsel düzeydeki algısı üzerine eğilen çalışmalar, duygusal süreçleri farklılık boyutları temelinde ele almakta ve örgütsel farklılık boyutlarının davranışsal sonuçlarına odaklanmaktadır ³²⁰. Bu kapsamda, farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerdeki farklılık algıları, örgütsel düzeyde farklılık boyutlarına bağlı olarak genel olarak kültürel, demografik ya da işlevsel temelde şekillenmektedir.

Örgütsel düzeyde farklılık algılarının iki yönlü bir süreç olarak, bireysel dinamiklerden etkilenen bir örgüt yapısı içinde, örgüt içindeki genel atmosfere bağlı olarak değişiklik gösteren çalışan algıları, döngüsel bir yapı içinde gerçekleşmektedir.

Bireyler, yaşam koşullarını kendi talepleri doğrultusunda belirleyerek şekillendirebilmektedir. İstisnaları bulunmakla birlikte, iletişimde bulundukları kişileri seçerek, kendi hayat görüşleri çerçevesinde bir çevre oluşturabilmektedir. Bu durum, kendilerine benzeyen ve aynı kategoride yer aldıkları bireylerle gruplar oluşturularak, dış grup etkilerini belli ölçüde en aza indirmeyi sağlamaktadır. Örgütler ise kısmen bu seçme olanaklarının çok mümkün olmadığı, çok farklı geçmişlerden gelişen bireylerin bir arada örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını gerektiren, hem örgüt hem de çalışan tarafında ticari amaçlı topluluklar olarak varlığını sürdürmektedir. Bu koşullar çerçevesinde örgüt içindeki farklılıkların örgüt ve çalışan beklentileri ile ilişkilendirilmesi mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda, örgüt içindeki farklılık algılarının ne şekilde gelişirse gelişsin, tutum ve davranışa dönüşme aşamasında, örgüt koşullarının devreye girdiğini söylemek mümkündür.

1. Fiziksel Farklılıkların Algısı

Kişilerin fiziksel görünüşleri, algılama sürecinde birinci derecede etki oluşturmaktadır. Örgütlerde ise fiziksel özellikler, çalışanlar hakkında yargı oluşturma sürecinde belirleyici faktörlerin başında yer almaktadır. Aynı zamanda birer rekabet ortamı olarak örgütler, çalışanların belli ölçütlere uyması gereken ve kabul edilen fiziksel

³²⁰ Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel, Catherine S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", **Journal of Management**, 28(3), 2002, s. 316.

özelliklerin güçlülük ve başarı algısını güçlendirdiği topluluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kabul edilen fiziksel özellikler, örgüt içindeki başarı, tercih edilme ve güç kavramlarını pekiştirecek özellikler olarak, çalışanların diğer çalışanlar hakkında oluşturacakları izlenimlere etki eden dış görünüş özellikleridir. Ten rengi, boy, kilo ve giyim tarzı ve engellilik ilk bakışta algılanan fiziksel özellikler olarak farklılaşmayı da açığa çıkaran birinci derece faktörlerin başında gelmektedir. Bir ayrımcılık unsuru olarak ten rengi, önyargıları açığa çıkarmaktadır. Örnek olarak, uzun yıllar Amerika’da siyah tenlilerin iş yaşamında karşılaştığı zorluklar ile toplum ve örgüt içindeki algılanışları arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Ten rengine ilişkin algılar ve algılamalar temelinde oluşan yargılar, heterojen toplulukların artış gösterdiği günümüzde, geçmişe göre değişiklik göstermekle birlikte çeşitlenerek artmaktadır.

Engelliler, fiziksel ve duygusal engeller sebebiyle uzun yıllar toplumsal yaşamın içine katılmayan bir grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak son yıllarda oluşan toplumsal duyarlılıklar ve yasal bir takım yaptırımlar, engellilerin çalışma yaşamına dahil olmasına yardımcı olmakta ve bu konudaki algıları yeniden şekillendirmektedir. Engellilerin iş yaşamına katılımları konusunda yapılan çalışmalarda, engellilerin yardıma ihtiyaç duyan bir grup olduğu algısının yaygın olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, engelli olduğu belirtilen bireylerin daha güvenilir ve yetkin algılandığı belirtilmektedir.

Günümüzde, engellilik başta olmak üzere fiziksel ayrımcılık oluşturacak yargı ve davranışlar, yasal düzenlemelerle engellenmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte örgütler, yasal düzenlemelerin ötesine geçerek farklılık yönetimi uygulamaları çerçevesinde fiziksel özelliklerin bireyleri aşağılayıcı unsur olmasının önüne geçmeye çalışmaktadır.

2. Kültürel, Demografik ve Etnik Farklılıkların Algıları

Örgüt içinde gruplar arası kültürel farklar, davranışsal sonuçları içine alan ve kültür kavramını oluşturan bileşenler temelinde geniş bir perspektifte oluşmaktadır. Örgüt içindeki farklılık algıları, kültürün bileşenleri temelinde oluşabildiği gibi, genel olarak kültür kavramı çerçevesinde de oluşabilmektedir. Bu durum, çok uluslu örgütler düzeyinde olduğu kadar, yerel örgütlerde grup içi kültür farklılıkları temelinde algısal farklılıkların oluşması sonucu da yaratabilmektedir.

Çok kültürlü organizasyonlarda kültürü oluşturan dil, din, ırk, etnik köken gibi bileşenler temelinde algılar, farklı kültürlere ilişkin geliştirilen önyargısal tutumlar ve kalıpyargılardan önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu durumda örgüt içinde çalışan tutum ve davranışları, örgütün kültürel farklılıklara ilişkin oluşturduğu değerle doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Örnek olarak, farklılıklar içinde önemli bir ayrımcılık ögesi olarak ırksal önyargıların, grup içi ve gruplar arası etmenlere bağlı olarak geliştiği ve örgüt içindeki negatif atmosferi güçlendirdiği bilinmektedir. Yerel ve homojen örgütler temelinde bakıldığında ırk faktöründen çok etnik köken farklılıkları önemli sonuçlara yol açmaktadır.

Yine kültür bileşenleri içinde önemli olduğu kadar toplumsal dinamikler açısından da hassas bir konumda bulunan din, özellikle çok uluslu örgütlerde ayrımcılığa varan davranışsal sonuçlara yol açabilmektedir. Farklı dinlerin bir arada çalışması gereken durumlarda, diğer dinlere ilişkin yargılar, ayrımcılığın temel öznelerinde biri olmaktadır. Müslüman terörist grupların yaygınlaştığı günümüzde, Müslümanlara yönelik oluşan önyargılar, çokuluslu şirketlerdeki Müslüman çalışanları ya da kendi ülkesi dışında çalışan Müslüman çalışanların günlük yaşamını olduğu kadar örgüt içindeki ilişkilerini etkilemektedir. Farklı dinlerin toplumlar tarafından ötekileştirme ve dışlama çabaları, sadece belli bir dinle sınırlı kalmamaktadır. Musevilere yönelik “Siyonist” benzeri etiketler ya da Hristiyanların dinlerini yaymaları konusundaki yargılar gibi her dine yönelik etiketlemeler, farklı düzeylerde etkiler yaratmakta ve örgüt içinde de çalışanlar aleyhinde bir bariyer oluşturmaktadır.

Dil farklılıkları, örgütlerde önemli bir iletişim bariyeri olmakla birlikte, yanlış anlaşılmalara sebebiyle algılama süreçlerini de etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde kullanılan ortak bir dilin varlığında ise, bu etki azalmakla birlikte zaman zaman yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir.

Kültürden farklı olarak, yaş ve cinsiyet başta olmak üzere, çalışanların demografik özellikleri temelinde algılanışları, evrensel bir özelliğe sahiptir. Kültürel farklılıklar ve farklılıkların algılanışları toplumdan topluma değişebilmekle birlikte demografik farklılıklar bütün toplumlar genel olarak için aynı içerikler temelinde oluşmaktadır. Kadınların çalışma yaşamına girmesiyle birlikte, toplumda aile içindeki konumu

üzerinden değerlendirilerek örgütsel yapı içinde kadın erkek ayrımını yaratmaktadır. Bu sebeple iş yaşamında günümüzde bile, geçmişe dayalı önyargıların etkisiyle kadın algısı örgüt içindeki dinamikleri ve süreçleri etkilemektedir. Bu çerçevede örgüt içinde kadın algısının, bazı küçük farklar dışında tüm toplumlar için birbirine benzer olduğu görülmektedir. Kadınların toplum içindeki konum ve algılanışları, örgütsel kimliklerin oluşumuna da etki etmekte, örgüt içinde varlık göstermeye çalışan kadınların güçlü ve başarılı görünmek amacıyla erkeklere özgü olduğu düşünülen bazı davranışları sergilemeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak, erkek egemen örgütlerde bu özelliklerdeki kadınlar saldırgan ve sevilmeyen olarak algılanmaktadır.

Örgüt içinde yaşa yönelik algılamaların da cinsiyete benzer şekilde evrensel bir özellik taşıdığı, hemen hemen bütün topluluklarda genç ya da yaşlı çalışanlara yönelik çeşitli yargıların geliştirildiği görülmektedir. Yaş konusunda günümüzde önemli bir fark, günümüz küresel gelişmelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Genç çalışanların örgüt içinde eskiye oranla daha kısa sürede ve daha hızlı hareket etme beklentileri, gençlere yönelik acemi, tecrübesiz, bilgisiz gibi yargılar çerçevesinde dirençle karşılanmaktadır. Yönetici olmak için yaş ve olgunluğun gerekli olduğu yönündeki bir tutum, günümüzde genç çalışanların baş etmek durumunda kaldığı engellere örnek olarak gösterilebilir. Yaşlı çalışanlar tarafında durum ise yaşlılara yönelik yargılar çerçevesinde gelişmektedir. Yaşlı çalışanların iş ortamında esnek olmadıkları ya da teknolojiye anlamadıkları yönünde algılamalar, özellikle daha fazla sayıda yaşlı çalışanın, iş yaşamında kalması kalmasının gerektiği günümüz koşullarında yaşlı çalışanlar için önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Coğrafi farklılıklar, coğrafi kökenlerin algılanışı temelinde örgüt içine yansıyan bir diğer önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye koşullarında bakıldığında, özellikle “toprakçılık” olarak tanımlanan aynı coğrafyaya mensup olan bireylerin birbirini desteklemesi, her düzeyden çalışanı etkileyen ve biz ve onlar algısını güçlendiren bir olgu olarak işe alımdan başlayarak örgüt içindeki süreçleri etkilemektedir. Toplumsal bir olgu olarak “toprakçılık”, aynı coğrafyaya mensup bireylerin günlük yaşam içinde birbirini desteklemesi gibi görünmekle birlikte bir yanıyla da aynı topraktan olmayanların dışlanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun örgüt içine yansımalarına

bakıldığında, işe alım ya da terfi süreçlerinde aynı topraktan olanların kayırıldığı dolayısıyla bir ayrımcılığın ön plana çıktığı bir örgüt yapısıyla karşılaşmaktadır.

3. İşlevsel Farklılık Algıları

Örgüt içinde eğitim, iş yapış şekilleri, tecrübe ve kıdem gibi işlevsel farklılıkların çalışanlar düzeyinde algılanışları, çalışanların deneyimleri çerçevesinde gelişmekte, konuların örgütsel düzeyde algılanışları, bireylerin yargılarında etkili olmaktadır. Eğitim konusunda bir belirleyici olarak belirli üniversitelerden mezun olmak, yaygın olarak çalışanların başarılı olduğu algısını güçlendiren bir faktördür. Bu sebeple, işe alım süreçlerinden başlayarak eğitim, örgüt içinde çalışanlar temelinde bir avantaj sağladığı kadar zaman zaman yargılama sebebi de olabilmektedir.

İş deneyimi ve kıdem farklılıkları, çalışan hakkında “bilgili” ya da “tecrübeli” algısını yaratan, bununla birlikte, yanımlara kaynak oluşturan faktörlerdir. İş deneyimi olan birinin her şeyi biliyor olacağı yönünde bir yanılgı oluşabileceği gibi, aynı kurumda az ya da çok çalışmış olan kişilere yönelik olumlu ya da olumsuz yargılar oluşabilmektedir. Örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalar, fonksiyonel işgücü farklılıklarının örgüt içinde verimliliği de önemli ölçüde etkilediğine işaret etmektedir ³²¹. Bu sonucu iki şekilde değerlendirmek mümkündür. İlk olarak, iş deneyimi ve kıdeme bağlı olarak örgüt içinde olumlu yönde algılanan bireyler, bu olumlu duygulara bağlı olarak verimliliklerini artırmaktadır. Bu durum, olumlu görüşlerin motivasyona dönüşerek verimi artırdığı görüşünü güçlendirmektedir. İkinci değerlendirme ise, iş deneyimi ve kıdeme bağlı olarak, daha az yetkin olarak algılanan çalışan, verimliliği düşürdüğü yönünde oluşmaktadır. Bunun sebepleri olarak; çalışanın verimli olmaması durumunda oluşacak motivasyon düşüklüğüne bağlı işin tam olarak yapılmaması ve daha az yetkin olarak algılanan çalışanın verimli olabileceği işlerde görev almaması şeklinde mümkün olmaktadır.

³²¹ Stephen Robbins, Timothy Judge, **a.g.e.** , s.49.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN FARKLILIK TUTUM VE ALGILARINA OLAN ETKİLERİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın dayandırıldığı hipotezler, araştırmanın alana katkısı, araştırmanın kısıtlılıkları, araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması, verilerin değerlendirme yöntemi, araştırmada elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirilerek yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz dünya koşullarında bireyler, çeşitli sebeplerle homojen toplumlar yerine, daha farklı bireylerin bir arada bulunduğu heterojen toplumların birer üyesi olmaktadır. Bu durum, bireylerin alışageldiği çevrelerde oluşturdukları yerleşik algı ve tutumlarının da olumlu ya da olumsuz yönde farklılaşmasını mümkün kılmaktadır. Günümüz toplumlarının önemli bir bileşeni olarak örgütler, yaşamsal faaliyetlerinin bir gereği olarak farklı coğrafyalarda, çok çeşitli kişi ya da grupları bir araya getirerek küresel birer arena işlevi görmektedir. Çalışanlar bu yeni koşullar içinde, doğumla ya da doğumdan itibaren içinde yaşadıkları toplumun şekillendirdiği kişiliklerini, dünya algılarını, olay ve kişilere bakış açılarını, yargılarını ve tutumlarını –bilinçli ya da bilinçsiz olarak- yeniden biçimlendirmektedir. Bu biçimlenme, örgütün kendi heterojen yapısına ilişkin farkındalığına bağlı olarak, yönetsel planlar çerçevesinde sistemli bir şekilde gerçekleştiğinde, örgütsel düzeyde olduğu kadar, birer birey olarak çalışanlar düzeyinde de etkili olması mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların sahip oldukları farklılık algılarını ve farklılıklara ilişkin tutumlarını etkileyip etkilemediğinin ve çalışanların uygulamalara yönelik algılarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Küresel gelişme ve değişimlere paralel olarak, uluslararası ya da çokuluslu örgütler yaygınlık kazanmakta ve dünyanın her yerinde faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda oluşturulan yönetsel uygulamalar, bir diğer ifade ile örgütlerdeki farklılık yönetimi

uygulamaları, dünyanın her yerinden farklı geçmişlere ve kültürlere sahip çalışanların ortak bir örgütsel amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır. Bu noktada, farklılık yönetimi uygulamalarının örgütsel çıktıları kadar, çalışanlar üzerindeki etkileri de, toplumdaki genel kanılara olan etkisi sebebiyle, önem arz etmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri ile derinlemesine veriler elde edilerek, uygulamaların “çalışanlar temelinde farklılık algıları ve farklılıklara yönelik geliştirilen tutumlara etkisinin” ortaya konması, bu sebeplerle literatür açısından önem taşımaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Araştırmanın amacı, ana problem ve ana problem çerçevesinde belirlenmiş olan alt problemler aracılığı ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ana problem cümlesi aşağıdaki gibidir:

- **Ana Problem:**

“Uluslararası örgütlerde farklılık yönetimi uygulamaları, çalışanların farklılıklara yönelik algı ve tutumlarında değişiklik yaratmakta mıdır?”

- **Alt Problemler:**

Bu temel soruya bağlı olarak araştırmanın alt problemleri ise aşağıda sıralanmaktadır:

1. Çalışanlar, farklılıklara ilişkin genel tutum ve algılarını nasıl tanımlamaktadır?
2. Çalışanların, örgüt içindeki farklılıklara ilişkin tutum ve algıları ne yöndedir?
3. Çalışanlar, örgüt içinde farklılıklara yönelik olarak ne tür çalışmalarla karşılaşmıştır?
4. Çalışanlar, örgütün farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin tutum ve algılarını nasıl tanımlamaktadır?
5. Farklılıklara ilişkin örgütsel uygulamalar, çalışanların farklılıklara ilişkin tutum ve algılarını ne yönde etkilemiştir?

III. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ

Farklılık Yönetimi uygulamalarının etkinliğine yönelik tüm yerli ve yabancı kaynaklı çalışmalar incelendiğinde, genel olarak verimlilik ya da örgütsel bağlılık gibi örgütsel düzeyde sonuçlara odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Alan üzerine yapılan çalışmaların, farklılıklar ve farklılık yönetimi uygulamalarının çalışan algı ve tutumlarına etkisini irdelemeye yönelik olmakla birlikte, bireyi büyük oranda çalışan boyutunda değerlendirdiği görülmektedir. Bu noktada, bireyin çalışan kimliği yanında, içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olarak, örgüt içinde edindiği algılama biçimleri ve geliştirdiği tutumların toplumsal dinamiklere olan etkisinin ortaya konabilmesi amacıyla gerçekleştirilecek çalışmaların alana özgün bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada farklılık yönetimi uygulamalarının uygulandığı örgütlerde çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara yönelik olarak geliştirdikleri tutumlar derinlemesine incelenmiş ve farklılık yönetimi uygulamalarının aynı zamanda içinde yaşadıkları toplulukların birer üyesi olarak, farklılık algı ve tutumlarına etkisine odaklanılmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kapsamı, Türkiye’de 2012 yılından itibaren faaliyet göstermekte olan uluslararası bir otomotiv işletmesinin üretim fabrikasıdır. Kurumsal bir yapıya sahip olan işletmenin seçilmesinin sebebi, farklılık yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejik planların içinde yer alması ve farklılıkların örgüt temel değerleri içinde bulunmasıdır.

Alan üzerine dünya genelinde yapılan çalışmalar yeni olmamakla birlikte, Türkiye’de konu ile ilgili çalışmaların son on yılda artmaya başlaması sebebiyle araştırmaların azlığı ve bu yapılan çalışmaların da nitel yöntemlerden çok nicel yöntemlere ağırlık vermiş olması araştırmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, fabrikada üretim faaliyetinin aksamaması gerektiğinden, özellikle üretim hattında görev yapanlarda belli sayıda çalışanın görüşme için izin alabilmesi ve yönetim birimlerinde görev yapan mühendis ve yöneticilerin yurtiçi ve yurtdışı toplantı programlarının çok yoğun olması dolayısıyla araştırma iki odak grup ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte, fabrika müdürü hariç olmak üzere, üretim hattı çalışanlarından bölüm yöneticilerine

kadar her kademedan çalışanın katılımı sağlanarak, görüşmelerde çeşitli eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyden çalışanlara ait verilerin toplanması hedeflenmektedir.

Araştırma amacıyla gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde, çalışanların soruları kavradıkları ve sorulara ilişkin gerçek görüşlerini ifade ettikleri varsayılmaktadır.

V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara ilişkin geliştirdikleri tutumlara olan etkisinin incelenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden odak grup görüşmesi(OGG) kullanılmıştır.

Nitel araştırmalar, “insan davranışını konu edinen çalışmalarda, insan davranışının karmaşık ve çok boyutlu bir yapısı olduğu varsayımından hareketle, açık görüşlü ve esnek bir bakış açısıyla, araştırma süresince biçimlenen, aynı zamanda çalışmaya zengin bir anlayış sunan şemsiye bir kavram” olarak tanımlanmaktadır ³²².

İnsanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biri olarak, öznel bakış açılarını keşfetmeyi hedefleyen nitel araştırmalar, bireylerin kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek amaçlı bilgi üretme yollarından biri olarak ifade edilmektedir ³²³.

Nitel araştırmaların;

- Doğal ortama duyarlılıkları,
- Araştırmacının etkin katılımcı rolünde oluşu,
- Konuya bütüncül yaklaşımın söz konusu oluşu,
- Algı ve deneyimlerin ortaya konması,
- Araştırma deseninde, konunun özelliklerine göre esneklik sağlanması,
- Tümevarımcı bir analiz yönteminin benimsenmiş olması ve

³²² Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 9. Baskı, Ankara, Seçkin, ss.45-47.

³²³ Murat Özdemir, “Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 2010, s. 325-326.

- Gerekli durumlarda sayısal analiz yapmak mümkün olsa da, toplanan verilerin betimsel analizinin yapılarak nitel verilere ulaşılması olarak özetlenebilecek önemli belirleyici özelliklere sahiptir ³²⁴.

Bu tanımlama ve açıklamalardan yola çıkarak, tutum ve algıların ölçülmesinde uzun yıllardır kullanılmakta olan nicel yöntemlerin kullanışlılığına rağmen, çalışmada belirlenen konular bağlamında, çalışanların farklılık algı ve tutumlarının incelenmesinde nitel araştırmaların uygunluk gösterdiği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada bu çerçevede bir araştırma deseni oluşturulmasına özen gösterilmiş ve durum çalışması deseni kullanılmıştır.

Durum Çalışması, belirli bir durumun derinliğine araştırılması amacıyla, duruma ilişkin etkenlerin (ortam, olaylar, süreçler) bütüncül bir yaklaşımla araştırıldığı, nitel bir araştırma deseni olarak kabul edilmektedir. Durum çalışmalarında, duruma ilişkin etkenlerin ilgili durumu nasıl etkiledikleri üzerine odaklanılmaktadır ³²⁵.

Odak grup görüşmeleri, günümüzde araştırma etkinliklerine yeni bir bakış açısı getiren nitel yöntemlerin ve sosyal bilimlerde yaygın olarak kabul görmekte olan yorumlayıcı yaklaşımın bir parçası olarak, araştırmalarda önemli bir yere sahiptir ³²⁶. Bir araştırma yöntemi olarak önce 1940'lı yıllarda Amerika'da üniversite destekli bazı araştırmalarda kullanılmaya başlanan odak grup görüşmelerinin, 1960'lı yılların sonlarından itibaren, ürün kullanımlarına yönelik tüketici davranışlarının anlaşılması amacıyla pazar araştırmalarında yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir ³²⁷.

Odak grup görüşmelerinin yararı; araştırmacılara seçilen araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi edinme olanağını tanınması, anket çalışmalarına kıyasla daha az

³²⁴ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, ss.48-54.

³²⁵ Yasemin Er Tuna, “**Ortaöğretim Öğrencilerinin Bazı Tarihsel Olaylardan Hareketle Tarihsel Önem Kavramına İlişkin Algı ve Görüşleri**” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2014, s.55.

³²⁶ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.180.

³²⁷ Michael Bloor, Jane Frankland, Michelle Thomas, Kate Robson, **Focus Groups in Social Research**, SAGE Publications, Great Britain, 2001, s. 2-3.

sayıda kişiye ulaşılmasına rağmen, katılımcıların belli bir konudaki tutum ve görüşlerini o kişiye özgü ifade ve tanımlamalarla, daha geniş bir yelpazede sunmasıdır ³²⁸.

İlimli ve tehditkâr olmayan bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında algıları elde etmek amacıyla planlanan tartışmalar serisi olarak tanımlanan odak grup görüşmelerinin grup görüşmelerinden farkı, görüşmede grup içinde ortaya çıkan etkileşim olarak ifade edilmektedir ³²⁹.

Bu çerçevede, odak grup görüşmelerinin başlıca özellikleri aşağıda sıralanmaktadır ³³⁰:

- Grupların bireylere oranlara yaratıcı olmaları
- Görüşmenin grup dinamiklerinden etkilenerek araştırma derinliğini artırarak çalışmaya zengin bir veri seti oluşturması,
- Daha kısa sürede daha fazla kişiye ulaşma imkânı bulunması,

Odak grup görüşmeleri için uygun katılımcı sayısı ile ilgili farklı görüşler bulunmakla birlikte ideal sayı genellikle 4 ile 10 kişi arasında değişmektedir. Grubun 10 kişiden fazla olması grubun dinamiğini düşürebilmekte, katılımcılar arasındaki etkileşim etkisini yitirebilmekte ve grubun kontrolü daha da zorlaşabilmektedir ³³¹. Bu durumda, çalışma kapsamında ideal grup sayısına ulaşıldığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada odak grup görüşmesi kullanılmasındaki amaç, araştırma konusuna ilişkin olarak çalışanların farklı bakış açıları, fikirleri, değerlendirmelerinden oluşturulan zengin bir içerik elde etmek ve araştırma konusu üzerine derinlemesine veriler elde etmektir.

³²⁸ Güler TOZKOPARAN, Çiğdem VATANSEVER, “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 21, 2011, 89-109, s.97.

³²⁹ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.181.

³³⁰ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.179-191.

³³¹ Kürşad Ö. Çokluk, Ebru Oğuz, “Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, Cilt:4 Sayı:1, 2011, 95-107, s.102.

B. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evreni, İzmir’deki uluslararası faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanlar olarak belirlenmiştir. Çalışmanın örnekleme ise, Cummins İzmir Fabrikası çalışanları olarak belirlenmiştir. Örneklemin bu şekilde seçilmiş olmasının sebebi, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren Cummins’in farklılık yönetimi uygulamalarını da uluslararası düzeyde gerçekleştirmesi, dolayısıyla yönetsel düzeyde kabul görmüş olan farklılık yönetimi planlarının, İzmir fabrikasında uygulanıyor olmasıdır³³².

Araştırmada olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme(cluster sampling) yöntemi seçilmiştir. Küme örnekleme, çalışılması düşünülen evrende doğal olarak oluşmuş veya farklı amaçlarla farklı olarak oluşturulmuş, kendi içinde belirli özellikler açısından benzerlikler gösteren değişik grupların olması durumunda kullanılmaktadır³³³. Araştırmada örneklemin seçilmesinde fabrikada üretimin devamlılığı ve çalışanların iş yoğunluk koşulları etkili olmakla birlikte, fabrikada toplam çalışan kadın ve erkek oranlarını maksimum düzeyde yansıtacak örneklem oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Örneklem grubunun araştırma evrenindeki temsil oranı Tablo 12’de gösterilmektedir.

	Kadın		Erkek		Toplam
Fabrika Çalışan	28	% 24	90	%76	118
Örneklem Grubu	4	%26	11	%74	15

Tablo 12: Örneklem Grubunun Araştırma Evreni Temsil Oranı Tablosu

³³² <http://www.cummins.com/global-impact/diversity> , Erişim tarihi: 19.11.2015.

³³³ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, a.g.e., s.133.

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Görevi	Görev Yeri	Çalışma Süresi
K1	Erkek	29	Üniversite	Üretim Mühendisi	Ofis	3 yıl
K2	Erkek	43	Üniversite	Bilgi Teknolojileri Bölüm Yöneticisi	Ofis	4 yıl
K3	Erkek	42	Üniversite	Tasarım Mühendisi	Ofis	3 yıl
K4	Erkek	30	Yüksek Lisans	Proses Mühendisi	Ofis	4 yıl
K5	Erkek	29	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri Uzmanı	Ofis	3 yıl
K6	Erkek	31	Üniversite	Ürün Mühendisi	Ofis	3,5 ay
K7	Erkek	33	Üniversite	İK Uzmanı	Ofis	1,5 yıl

Tablo 13a: Araştırmaya Katılan 1. Odak Grubunun Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Görevi	Görev Yeri	Çalışma Süresi
K8	Erkek	36	Üniversite	Proses Kalite Mühendisi	Ofis	3 yıl
K9	Erkek	34	Lise Mezunu	Teknisyen	Üretim Sahası	3 yıl
K10	Erkek	29	Ön Lisans	Teknisyen	Üretim Sahası	3 yıl
K11	Kadın	28	Lise Mezunu	Operatör	Üretim Sahası	3 Yıl
K12	Kadın	24	Üniversite	Sistem Mühendisi	Ofis	3 yıl
K13	Kadın	29	Lise Mezunu	Operatör	Üretim Sahası	3 yıl
K14	Kadın	29	Üniversite	Proses Mühendisi	Ofis	3 yıl
K15	Erkek	43	Üniversite	Kalite Müdürü	Ofis	4 yıl

Tablo 13b: Araştırmaya Katılan 2. Odak Grubunun Özellikleri

Araştırmada katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve görev tanımları temelinde özellikleri Tablo 13a ve Tablo 13b’de verilmektedir. Buna göre, katılımcılardan 4’ü bayan 11’i erkektir. Eğitim düzeylerinin lise mezunu(3 katılımcı), ön lisans(1 katılımcı), lisans(9 katılımcı) ve yüksek lisans(2 katılımcı) olduğu, 24 ila 43 yaş arasında oldukları

ve katılımcı yaş ortalamasının 32,6 olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 4'ü üretimde görev yapmakta, 11', ofiste çalışmaktadır. Üretimde görev yapmakta olan 4 kişiden 2'si bayan, 2'si erkek çalışandır.

Birinci Odak Grup katılımcılarının üniversite ve üzeri eğitim aldıkları görülmekte, ikinci odak grup katılımcılarında üretim sahasında çalışan katılımcılardan 3'ünün lise mezunu, bir katılımcının ön lisans mezunu olduğu, ofiste çalışan katılımcıların üniversite mezunu oldukları görülmektedir.

C. VERİLERİN TOPLANMASI

1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden odak grup görüşmesi ve doküman inceleme kullanılmış, veriler bu yöntemlere uygun veri toplama araçları ile elde edilmiştir.

• Odak Grup Görüşmesi

Odak grup görüşmesi, 2015 yılı Haziran ayında, 7 ve 8 kişi olmak üzere iki grup halinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 7 kişiden oluşan grupta 77 dakika, 8 kişiden oluşan grupta 68 dakika sürmüştür. Odak grup görüşmelerini gerçekleştirmek amacıyla, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Odak grup görüşme sürecinin tasarlanması amacıyla 2015 Mayıs ayında, fabrika görüşme hakkında elektronik posta yoluyla bilgilendirilmiş, görüşmenin doğal ortamında gerçekleşebilmesi amacıyla uygun bir görüşme odası talep edilmiştir. Görüşmeler, belirtilen tarihte görüşme için hazırlanmış olan fabrika toplantı odasında, yuvarlak masa düzeninde gerçekleştirilmiş, katılımcılara görüşmeye başlamadan önce araştırma hakkında bilgi verilerek “Bilgilendirilmiş Onam Formu” imzalatılmıştır. Bilgilendirilmiş Onam Formu örneği, (Ek-1)'de sunulmuştur. Ayrıca katılımcılara görüşme öncesinde, görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı bilgisi verilmiş ve bu doğrultuda görüşme sesli kayıt altına alınmıştır. Gruplara sorulan sorular araştırmanın sonucunu ortaya koyabilecek, anlaşılır ve derinlemesine bilgi elde edilebilecek şekilde sorulmaya çalışmıştır.

Odak grup görüşmelerine ek olarak, İzmir fabrikasında gerçekleştirilen farklılık yönetimi uygulamaları hakkında kurumsal yetkililerden bilgi alabilmek amacıyla, İzmir

İnsan Kaynakları yöneticisine Nisan 2015'te elektronik posta ile "Cummins Farklılık Yönetimi Uygulamaları" ile ilgili araştırma soruları gönderilerek yanıtlanması talep edilmiştir. Cummins Örgütsel Farklılık Uygulamaları Araştırma Soruları, (Ek-2)'de sunulmaktadır.

- **Dokümanlar**

Araştırmada, konu çerçevesinde örgütsel verilere ulaşmak amacıyla bir diğer veri toplama yöntemi olarak doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmalarda etkin şekilde kullanıldıklarında, araştırma için gerekli verinin gözlem ya da görüşme yapmadan elde edilebileceği kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, *"nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında verinin çeşitlendirilmesine hizmet etmekte ve araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır"* ³³⁴. Çalışmada, örgütün farklılık yönetimine ilişkin örgütsel felsefesi, yaklaşımları ve uygulamalarının anlaşılması amacıyla doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir.

2. Veri Toplama Araçları

Araştırma soruları, araştırmanın ana problem cümlesi ve alt problem cümlelerine bağlı olarak, çalışanların farklılık algıları, farklılıklara yönelik geliştirdikleri tutumlar ve çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını ortaya koymalarını sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. Uygulamalara ilişkin algıların sorgulanmasındaki amaç, çalışanların farklılıklara ilişkin değişim sürecine olan bakış açılarını ortaya koymak, tutum ve algıların değişim sürecini bir bütün olarak incelemektir.

a. Araştırma Soruları:

Odak Grup Görüşmelerinde katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formuna göre hazırlanan sorular, açık uçlu sorularak derinlemesine bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir. Soruların hazırlanmasında, katılımcıların kendilerini tanıtmaları amacıyla yöneltilen ilk sorunun ardından, ana problem

³³⁴ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.** , s.218.

ve alt problem sorularına yanıt bulmak amacıyla, literatür bilgileri ışığında sorular dört bölümde hazırlanmıştır. Bu kapsamda, 2’den 5’e kadar olan sorular, çalışanların farklılık algısı ve örgüt içindeki farklılıklara ilişkin algılarının anlaşılması; 6’dan 11’e kadar olan sorular çalışanların örgüt içindeki farklılık uygulamalarına ilişkin bilgileri ve bu uygulamalara ilişkin algılarının anlaşılması, 12’den 14’e kadar olan sorular örgüt içindeki farklılık uygulamalarının çalışanların farklılıklara yönelik algı ve tutumlarına etkisinin anlaşılması ve son olarak genel olarak eklenmesi düşünülen görüşlerin paylaşılması amacıyla 15. soru oluşturulmuştur. Soru planlamasının yapılmasında ve soruların hazırlanmasında Mustafa Özbilgin’in küresel bir otomotiv işletmesi ile gerçekleştirmiş olduğu “The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan” nitel çalışma³³⁵ ‘dan faydalanılmıştır.

Sorular

Kişisel Bilgiler

- 1) İsminizi söyleyip kendinizi tanıtır mısınız?

Farklılık ve Farklılık Uygulaması Algıları

- 2) Farklılık tanımını sizin için ne ifade etmektedir?
Kimleri farklı olarak tanımlarsınız?
- 3) Size göre farklı kişilere karşı genelde ne tür düşünce ve davranışlar sergilersiniz?
- 4) Şirketiniz içinde farklılıklar sizin için ne ifade etmektedir?
- 5) Farklı kişi ya da grupların şirketinize ne tür olumlu ya da olumsuz etkileri var? Şirketinizde bu durumdan etkilenen oldu mu?

Çalışanların Örgütsel Uygulamalara Katılımı

- 6) Farklılıkların yönetilmesi sizin için ne ifade etmektedir?
- 7) Size göre şirketinizin farklılıklara yaklaşımı nasıldır?

³³⁵ Mustafa Özbilgin, “Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan”, Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), 2005, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.924524> , Erişim: 10.06.2015.

- 8) Şirketinizde farklılıklarla ilgili ne tür etkinliklere katıldınız?
- 9) Şirketinizde farklılıklarla ilgili hangi eğitimleri aldınız?
Sizce eğitimlerin kapsamı ne idi?
- 10) Daha önce çalıştığınız şirketlerde farklılık uygulamalarına dahil oldunuz mu? Olduysanız ne tür uygulamalara dahil oldunuz?
- 11) Şirketiniz farklılık uygulamalarında hangi farklılıklara yer veriyor? Hangi farklılıklara öncelik veriyor?

Örgütsel Farklılık Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algı ve Tutumlarına Etkisi

- 12) Farklılık uygulamalarına katıldıktan sonra (genel olarak) farklılıklarla ilgili düşüncelerinize ne tür etkisi oldu?
- 13) Farklılıklarla ilgili uygulama ve eğitimlere katıldıktan sonra şirket içindeki farklılıklara bakışınızı ve davranışınızı nasıl etkiledi?
- 14) Şirketinizin tüm uygulamaları çerçevesinde, şirket içinde farklılıklarla ilgili başka ne tür uygulamalar gerçekleştirilebilir?

Diğer Görüşler

- 15) Eklemek istediğiniz herhangi bir konu var mı? Teşekkürler,

b. Dokümanlar

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen doküman incelemesinde, aşağıdaki dokümanlar alınan onay çerçevesinde incelenmiştir.

- Cummins kurumsal web sitesi
- Çeşitlilik eğitimi dokümanları (eğitim kitapçığı ve eğitim videosu)
- Çalışan bilgilendirme mailleri (Diversity Statement Messages)
- Örgüt içi araştırma sonuçları
- Cummins Sürdürülebilirlik Raporu 2014-2015
- CEO Mesajı Videosu

Buradaki amaç, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını ve uygulamaların çalışan farklılık algıları ve geliştirilen tutumlara olan etkisini anlayabilmek amacıyla, örgütsel uygulamaların tam olarak anlaşılmasıdır.

D. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Bilimsel araştırmaların en önemli ölçütlerinden biri olarak sonuçların inandırıcılığı konusunda geçerlilik ve güvenilirlik en yaygın kullanılan iki ölçüt olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede, geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu almakta iken güvenilirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilişkilendirilmektedir³³⁶. Çalışmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla nitel araştırma yöntemlerinde geçerlilik ve güvenilirlik sağlanması konusunda alınabilecek önlemler çerçevesinde odak grup görüşmelerine ek olarak doküman incelemesi yoluna başvurulmuş, böylelikle veri çeşitliliği sağlanmıştır. Ayrıca görüşme grubunun olanakları doğrultusunda 2 odak grup gerçekleştirilerek görüşme içeriğinin zenginleştirilip çeşitlendirilmesine çalışılmıştır. Bunun yanında yapılan görüşmeler dikkatlice dinlenerek metne aktarılmış, metinlerin aktarımı konusunda, sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri alanında çalışmakta olan bir başka araştırmacının görüşlerine başvurulmuştur.

Çalışma ayrıca araştırma yöntemi ve katılımcı sayısı bakımından, farklılıkların yönetimi konusunda uluslararası düzeyde çalışma yapmış olan Mustafa Özbilgin'in küresel bir otomotiv işletmesi ile gerçekleştirmiş olduğu nitel çalışma³³⁷ üzerinden değerlendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerliliğin ve güvenilirliğin test edilmesi konusunda en önemli yöntemin araştırma sonuçlarının genellenebilirliği olduğu ifade edilmektedir³³⁸. Bu doğrultuda, çalışmada maksimum geçerlilik ve güvenilirliğin sağlandığı düşünülmektedir.

³³⁶ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, a.g.e. , s.289.

³³⁷ Mustafa Özbilgin, "Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan", **Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT)**, 2005, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.924524> , Erişim: 10.11.2015.

³³⁸ Nahid Golafshani, "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report, 8(4), 597-606, 2003, retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>, s. 603.

E. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi gereği, gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinin ses kayıtları araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında dinlenerek yazılı dökümleri gerçekleştirilmiştir. Birinci odak grup görüşmeden 25, ikinci odak görüşmeden 24 sayfa olmak üzere toplam 49 sayfa odak grup görüşme dökümü elde edilmiştir.

Bu dökümler, araştırmanın içeriğine uygun olarak nitel araştırma analiz yöntemlerinden betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Betimsel analiz, nitel analizin ilk basamağını oluşturmakta ve bu kapsamda betimleme kişi, nesne ve olaylara ilişkin temel özelliklerin yazılı olarak ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır³³⁹. Betimsel analiz için çerçevenin oluşturulması, tematik çerçeve kapsamında verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada gerçekleştiği ifade edilmekte olan betimsel analizde veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalar çerçevesinde oluşturulabileceği gibi görüşmeler dikkate alınarak da sunulabilmektedir³⁴⁰.

VI. BULGULAR VE SONUÇ

A. DÜNYADA CUMMINS

Merkezi Amerika Birleşik Devletleri Indiana eyaletinde yer alan Columbus şehri olan Cummins Inc., kendisini dünya lideri araba motoru ve ekipmanları üreticisi olarak tanımlamaktadır. İşletmenin, Amerika’da 18.500, dünya genelinde diğer ülkelerde toplam 46.890 olmak üzere toplamda 54.600 çalışanı bulunmaktadır. Dünya genelinde 190 ülke ve bölgede hizmet vermekte olan Cummins’in 2014 satışı 19.2 milyon dolar ve karı 1.65 milyon dolar olarak açıklanmıştır³⁴¹.

Kendisini çok uluslu şirketten küresel şirket olma yönünde tanımlamakta olan Cummins Inc.’in kuruluşunun, 1919 yılında genç mucit Clessie Cummins’in ürünlerine

³³⁹ Murat Özdemir, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 2010, s.330

³⁴⁰ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.256.

³⁴¹ Cummins Kurumsal Web Sitesi, <http://www.cummins.com/about-us/overview>, Erişim: 22.11.2015.

finansal kaynak sağlamak üzere bankacı ve yatırımcı William Glanton (W.G.) Irwin ile ortaklık kurması ile gerçekleştiği ifade edilmektedir. On yıl gibi kısa bir sürede sürede Amerika'nın ilk dizel motorunu üreten Cummins'e 1934 yılında Irwin'in kuzeni W.G. Irwin'in genel müdür olarak göreve başlamış, uzun yıllar bu görevini sürdürerek şirketin büyümesinde önemli rol oynamıştır. Kendisini 1950'li yılların sonlarında ağır dizel araç satışında pazar lideri olan tanımlamakta olan Cummins, Amerika Birleşik Devletleri dışında ilk fabrikasını 1956 yılında İskoçya'da açmıştır. Cummins'in 2015 yılı itibariyle 197 ülke ve bölgede 5000'den fazla işletmesi bulunduğu ifade edilmektedir ³⁴².

1. Cummins Vizyon, Misyonu ve Değerleri

Vizyonunu, Cummins'in gücünü yayararak insanların yaşamını daha iyi hale getirmek olarak ifade etmekte olan Cummins, aynı zamanda kurumsal liderliğin getirmiş olduğu sorumluluğun bilinciyle faaliyet gösterdiği bölgelerin ve çalışanlarının gelişimine de katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Bir sorumluluk olarak çalışanlarının eylem ve etkinliklerini yaşama taşıdığını da ayrıca ifade edilmektedir.

Misyonunu oluşturan bileşenler şu şekilde sıralanmıştır:

- *Çalışanların işlerini sahiplenmesi ve birlikte çalışması konusunda motive edilmesi,*
- *En iyi ürünleri sunarak pazarda birinci konumda olmak ve bu şekilde müşteri beklentilerinin ötesine geçmek,*
- *Müşterileriyle birlikte hareket ederek onların başarısını garanti etmek,*
- *Her alanda daha temiz, daha sağlıklı ve daha çevreye duyarlı hareket etmek,*
- *Tüm paydaşları için refah üretmek.*

Cummins ayrıca değerlerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- **Dürüstlük:** Doğru olanı yapmak için çalışmak ve söylediklerimizi yerine getirmek.

³⁴² Cummins Kurumsal Web Sitesi, Tarihçe, <http://www.cummins.com/about-us/history>, Erişim: 22.11.2015.

- **İnovasyon(Yenilik):** Daha iyi, daha hızlı ve ilk olmak için gerekli olan yaratıcılığı kullanmak
- **Üstün Sonuçlar Üretmek:** Tutarlı olarak beklentilerin üzerinde performans göstermek, sürekli olarak beklentilerin üzerine çıkmak.
- **Kurumsal Sorumluluk:** İçinde yaşadığımız topluluklara hizmet etmek ve geliştirmek.
- **Çeşitlilik:** Bütün insanların farklı bakış açılarını kucaklamak, farklılıkları haysiyet ve saygıyla karşılayarak onurlandırmak.
- **Küresel Katılım:** Dünya çapında araştırmak ve sınırlara bağlı kalmaksızın hareket etmek.

2. Cummins'te Farklılık Yönetimi Uygulamaları

Örgüt içinde farklılık tanımı, “çeşitlilik” olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda çalışanlar da örgütsel uygulamanın bir parçası olarak “farklılık” kavramını “çeşitlilik” olarak kullanmakta ve aynı zamanda örgütsel dokümanlarda “farklılık” kavramı “çeşitlilik” olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada örgütsel verilere sadık kalmak amacıyla, odak grup görüşme metinlerinde ve dokümanlarda yer alan kullanımlar orijinal kullanım şekilleriyle verilmektedir.

Cummins, farklılıkların yönetimi konusunda geliştirmiş olduğu örgütsel politikasını kurumsal internet sitesi üzerinden yayınlamakta ve bu konudaki yaklaşımlarını açıklamaktadır³⁴³. Örgüt içinde İngilizce karşılık olarak “diversity” olarak kullanılmakta olan farklılıklar, Türkçe “çeşitlilik” olarak ifade edilmektedir.

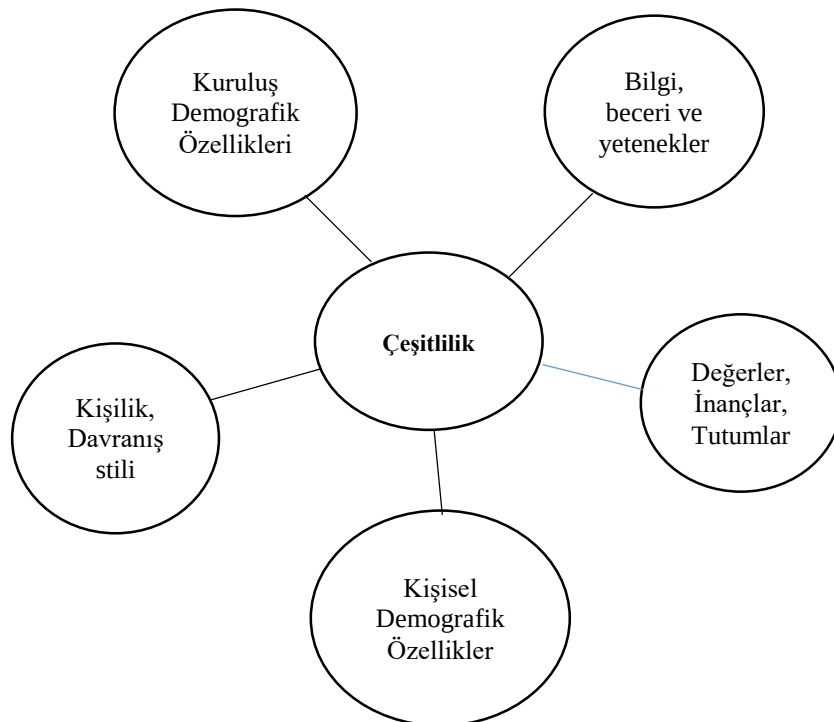
Örgüt içinde çeşitliliklere ilişkin taahhütler, kurucu Irwin Miller’a uzanmaktadır. Miller’ın 1963 Amerika Sivil Haklar Hareketi’ni ve Martin Luther King’i desteklediği ifade edilmektedir. Miller’ın ardından CEO Tim Solso ile birlikte çalışarak örgütün günümüzde geçerli olan ve çeşitliliklerin de dahil olduğu kurumsal değerleri oluşturulmamasında öncülük ettiği ifade edilmektedir.

³⁴³ Cummins Kurumsal Web Sitesi, <http://www.cummins.com/global-impact/corporate-responsibility/diversity/history-of-committment> , Erişim: 23.11.2015.

Farklılık uygulamaları ile ilgili bilgiler Tablo 14’te sunulmaktadır. Tablo 14’te özet olarak sunulmakta olan Cummins’te Çeşitliliklerin, kurucu Irwin Miller tarafından desteklendiği ve lider desteğinin örgüt içinde çeşitlilik kültürü yaratılmasında etkili olduğunu göstermektedir. Çeşitliliklerin yönetiminde lider katılımının en üst kademeden alt kademelere doğru gerçekleştiği ve desteklendiği görülmektedir.

Farklılık Eğitimleri: Örgütsel çeşitlilik stratejisi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim içerikleri örnek olaylar ile desteklenerek eğitimin etkinliğinin artırılmasına çalışılmaktadır. Eğitimler çalışanların oryantasyon eğitimlerinin bir parçası olarak gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel Düzeyde Çeşitliliğin Tanımı ve Çeşitlilik Spektrumu: Örgütsel düzeyde, çeşitliliğin iki farklı temelde tanımı yapılmaktadır. Kişisel düzeyde ele alındığında, bir bireyin çeşitliliği, kişinin kültürel veya kişisel farklılıkları ile özel hayatındaki ve profesyonel hayatındaki deneyimleri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt düzeyinde ele alındığında çeşitlilik, grup içinde yer alan her bireyin farklı kişilikler ve yeteneklere sahip olması sonucunda oluşmaktadır. Çeşitlilik spektrumu, örgüt temelinde çeşitliliğin bileşenlerini ifade etmektedir. Bu bileşenler Şekil 20’de açıklanmaktadır. Tanım ve çeşitlilik spektrumu eğitimlerin temel taşlarını oluşturmaktadır.



Şekil 20: Cummins'te Çeşitlilik Spektrumu

İlgi Grupları: Örgüt içinde yoğun olarak işletilmekte olan ilgi grupları, kadın ya da etnik gruplar başta olmak üzere her çeşit grubun paylaşımlarda bulunması amacıyla desteklendiği görülmektedir. İlgili kategori içinde bulunmayan bireyler de ilgi gruplarına katılabilmektedir.

Çalışan Bilgilendirme Mesajları: Çalışan bilgilendirme mesajlarında, Yönetim Kurulu Başkanı Çeşitlilik Mesajları yanında üst düzey yöneticilerin çeşitliliklere ilişkin bireysel deneyimlerini paylaştıkları çalışan mektupları paylaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı mesajları, örgütsel çeşitlilik stratejisinin kapsamına ilişkin bilgiler vermekte, üst düzey yönetici mesajları ise, yöneticilerin bireysel deneyimlerini paylaştığı birer iletişim platformu olarak kullanılmaktadır.

Stand Up and Speak Out – Tom Linebarger
Abby Schullery | Tuesday 4:56 PM | Tags: tom_linebarger stand_up_speak_out town_hall event acts_of_intolerance race_relations north_america stand_up_and_speak_out | 8 Comments | 2,438 Visits

Chairman and CEO Tom Linebarger recently addressed employees on their role in "Standing Up and Speaking Out" against racial and religious bigotry. He made the remarks at a Southern Indiana employee town hall session held on March 17 at the Columbus Engine Plant North Auditorium. The event was sponsored by the Corporate/Cummins Business Services (CBS) Local Diversity Council.

As in the past, Tom reiterated his strong personal commitment to diversity at Cummins, and its alignment with our core business strategy. He reemphasized that success at Cummins is tied to our ability to recruit, retain, motivate and harness diverse talent. Moreover, as a strong believer in justice, he spoke about the need to "open the space" and to extend our Cummins culture and values outside of our four walls.

Tom spoke specifically about race relations and acts of intolerance against particular religious groups in North America. He cited examples from a focus group discussion he held with Muslim employees and provided examples that have been highlighted in the media where race and religion have often been conflated with negative stereotypes.

Tom acknowledged there is still more work that needs to be done to develop specific actions that could bring about change, but highlighted that it's our "personal responsibility to stand up and speak out". He encouraged employees to reflect on their obligation as individuals, managers, members of communities, and Cummins to stand up for our values and create environments where everyone has the opportunity to succeed and be treated with dignity and respect.

In closing, Tom referenced our history of "Standing Up and Speaking Out" stating, "Cummins has a legacy of speaking out on issues that are against our values". He mentioned Cummins' support of marriage rights for LGBT members, the offering of domestic partner benefits despite any requirement, and when Cummins relinquished a market leader position to protest apartheid in South Africa.

Attendees then had the opportunity to ask questions at the end of the session. Tom closed with an appeal to all employees: "Be brave, and do the right thing".

The Corporate/CBS Local Diversity Council thanks everyone who attended and helped make this event a success.

A video of this event can be viewed [here](#).

Shukra Kichambare - Corporate Black Belt
Photo 1: Chairman and CEO Tom Linebarger addresses an employee town hall.
Photo 2: Chairman and CEO Tom Linebarger interacts with employees in the Q&A.
Modified yesterday 7:16 PM by Abby Schullery

Add a Comment | More Actions

Şekil 21a: Cummins Bilgilendirme Mesajı Örneği

Şekil 21a’da gösterilmekte olan Yönetim Kurulu Başkanı mesaj örneğinde, örgütsel çeşitlilik stratejileri çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar ve gelişmelerin paylaşıldığı görülmektedir.

Mesaj içeriği incelendiğinde, çeşitliliklerin, örgütün ana faaliyetlerinin (core business) merkezinde oluşuna ve “ırksal ve dinsel bağnazlık” konusunda çalışanların etkin rol almasının gerekliliğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, ırksal ilişkiler ve özellikle belli din gruplarındaki çalışanlara yönelik Kuzey Amerika’da görülen toleranssızlık üzerinde durularak, Müslüman çalışanlarla odak grup görüşmeleri gerçekleştirildiği, medyada yaygın olarak yer alan ırksal ve dinsel olumsuz kalıpyargılardan örnek verildiğinin vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların, birer birey, yönetici ve kendi topluluklarının üyeleri olarak çeşitlilikler konusundaki etkilerini yansıtmaları gerektiğinin ifade edildiği görülmektedir.

From: Antonio Leitao [mailto:noreplies@cummins.com]

Sent: 14 May 2015 17:24

CLT Personal Statement on Diversity



I was born in Portugal but raised in France by immigrant parents. One of the advantages of being raised in Europe is the accessibility and exposure to multiple cultures and languages. While I could focus on cultural diversity and the need to embrace different business practices, I'd rather focus on something more personal: gender diversity. As a father of two daughters, I want to take this opportunity to discuss my experiences and observations on how much hidden potential remains to be unlocked in our society.

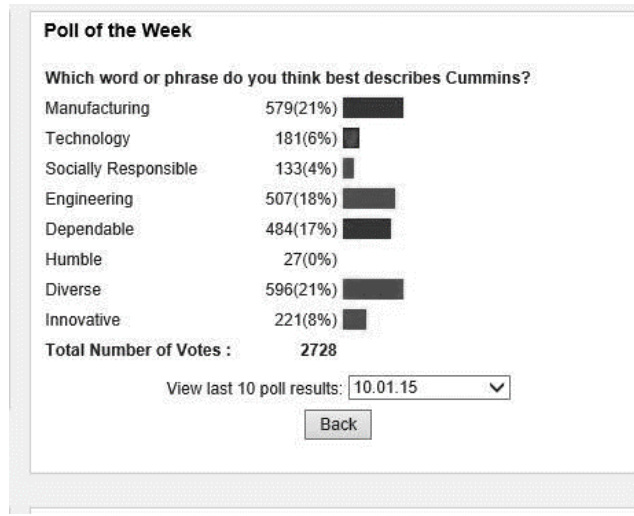
It may seem ironic that the discussion topic comes from a sales and marketing executive, steeped in the traditions and culture of France. However for all its forward thinking and democracy, France is still far behind other countries relative to gender equality and representation in the workforce. For perspective, the company I worked for prior to Cummins, a European multinational, was entirely run by a male workforce, from administrative assistants to executives. To this day, I vividly remember the dissension and struggle when we hired our first women colleagues—and this was in the late 1990s! We had to make many changes in our work practices, and it took time and considerable effort to change the internal culture. Unfortunately, many women today continue to face an uphill battle in the workplace in terms of advancing in their careers and navigating the associated politics.

Şekil 21b: Cummins Bireysel Çeşitlilik Mesajı Örneği

Şekil 21b’de ise, üst düzey yöneticilerin kendi deneyim ve özgeçmişlerine ilişkin bilgiler verdiği bireysel çeşitlilik mesajları örneği yer almaktadır.

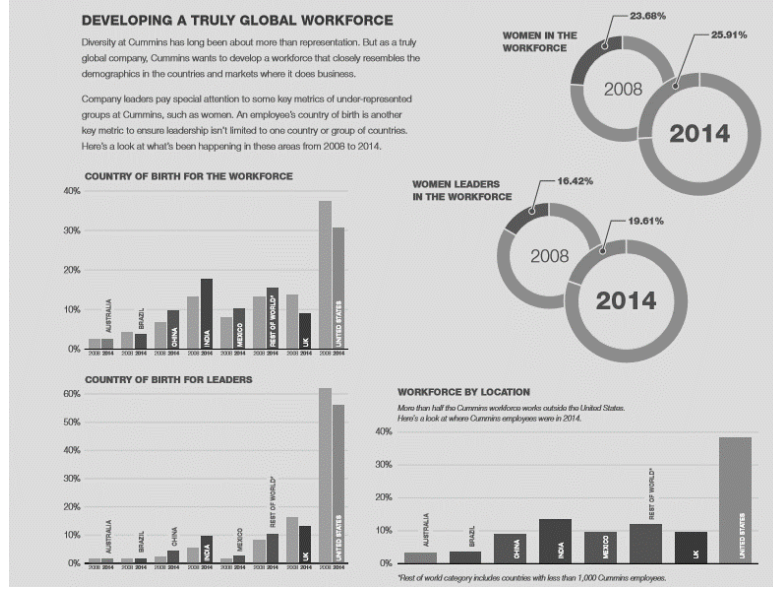
Tedarikçi Çeşitliliği: Kadın ya da azınlık gruplara yönelik satın alma uygulamaları desteklenerek, uluslararası düzeyde tedarikçi çeşitliliği programı yürütüldüğü görülmektedir.

Anketler:



Şekil 22: Cummins Çalışan Anketi Örneği

Şekil 22’de örgüt içinde düzenli olarak gerçekleştirilen anketlerden bir örnek yer almaktadır. Ankette, çalışanlara örgütü en iyi tanımlayan sözcük ya da cümle sorulduğu, katılımcılardan %21’inin “Üretim” ile birlikte “Çeşitlilik” ifadesini kullandıkları görülmektedir. Buna göre, örgüt çalışanlarının örgütü “üretim” ve “çeşitlilik” temelinde eşit düzeyde değerlendirmektedir.



Şekil 23: Cummins Dünya Geneli Kadın Çalışan Oranları

Şekil 23'te Cummins dünya geneli çalışan oranları 2014 verileri yer almaktadır. Buna göre, kadın çalışan oranının %25.91 ve kadın yönetici oranının %19.61 olarak gerçekleştiği ifade edilmektedir.

B. İZMİR CUMMINS

Fabrika, 2011 yılında Türkiye yatırımı olarak İzmir'de Ege Serbest Bölge'de üretim yapmaya başlamıştır Cummins İzmir fabrikasında, 10 üst düzey, 53 orta kademe yönetici (şef ve mühendisler), 45 işçi olmak üzere toplam 108 personel çalışmaktadır.

Cummins İK Yöneticisi'ne elektronik posta yoluyla ulaştırılan soruların yanıtlarından Cummins İzmir'de gerçekleştirilen uygulamalarla ilgili elde edilen başlıca veriler şunlardır:

- Yerelde gerçekleştirilen uygulamalar kapsamında kadın-erkek çalışan oranı, engelli çalışan oranı gibi belli metrikler takip edilmektedir. Bunun dışında da şirket genelinde çok önem verilen bir kavram olduğundan, uygulamalar 'çeşitlilik' kavramı dikkate alınarak karar verilmektedir. Yeni başlayan her çalışanlar için farklı modüllerden oluşan 4-4,5 günlük "OnBoarding" programı uygulanmakta ve

bu programın 6-7 saatlik kısmı Diversity eğitimine ayrılmıştır. Tüm çalışanların işe başladıkları ilk 6 ayda almaları gereken zorunlu bir eğitimidir. Dönemsel olarak tazeleme eğitimleri yapılmakta olup bunlar da zorunludur. Fabrika içinde ayrıca çoklu inanç odası bulunmaktadır. Örgütsel tercih ile fabrika içine yerleştirilmiş olan engelli asansörü, aşağıda gösterilmektedir.



- Farklılıkların yönetimi konusunda Amerika'da şirket merkezinde bu konudan sorumlu bir üst düzey yönetici bulunmaktadır. Çalışan ilişkileri, endüstriyel ilişkiler, etik soruşturmalar, kurumsal uyum süreçleri, çeşitlilik sorumlu olduğu ana başlıklardır. Her yönetici kendisine bağlı çalışanın her türlü aktivitesinden sorumlu olmakla birlikte; İnsan Kaynakları'nın, bu sistemlerin uygulandığını garantileme ve takip sorumluluğu bulunmaktadır.
- Farklılık yönetimi ile ilgili yerelde takip edilen anket ya da araştırma bulunmamakla birlikte çalışanların bu kavrama uygun hareket etmesi beklenmektedir.

- Uluslararası uygulamalar hakkında, sürekli bültenlerle çalışanlar bilgilendirilmektedir.

C. VERİLERİN ANALİZİ

Analizin ilk bölümünde, araştırmada yöneltmiş olan ana problem sorusu ve alt problem soruları çerçevesinde odak grup görüşmelerinde katılımcılara yönlendirilmiş olan sorular kapsamında elde edilen bulgular beş başlık altında betimsel olarak incelenecektir:

- **Çalışanların farklılıklara ilişkin algıları**

Çalışanlar farklılıklara ilişkin algılarına bakıldığında, birinci grupta farklılıklara ilişkin terimlerin kullanılmasında özellikle yönetim ekibinin konuya hakim olduğu, araştırma bağlamında kendilerine herhangi bir literatür bilgilendirmesi yapılmadığı halde, görüşme sırasında farklılıklar konusunda belli kavram ve terimlere hakim oldukları görülmektedir.

Katılımcılar farklılıklara ilişkin algılarını tanımlarken, toplumsal etkilerin farklılık algısında etkisini vurgulamıştır. K2, farklılıklarla ilgili görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

“Farklılık derken içinde yaşadığımız toplum, ırk din ya da genel kültürel anlamda bizden farklı olan kişi ve toplum yapılarını farklılıklar olarak nitelendirebilirim”.

K2, aynı topluluk içinde de farklılıkların söz konusu olabileceğini ifade ederek bireysel farklılıklara vurgu yapmıştır:

“...Sıralama vardır, öyle işlemiş ki dilimize, ırk, dil, din ayrımı gözetmeksizin gibi bir klişe ifade vardır. Ben bundan çok daha öte olduğunu düşünüyorum bu konunun. Bu

asgari müşterekte birleşen toplulukların bile farklı olduğunu kendi içerisinde yani aynı dilden, aynı dinden ve aynı ırktan olan bir toplum içerisinde bile insanların, bireylerin tamamen birbirinden farklı olduğunu çünkü bireyin tamamen birbirinden farklı olduğunu düşünüyorum ”

K6, K2’ye benzer şekilde farklılıkları birey olma durumu ile ilişkilendirmektedir:

“ Birey olma durumu olarak tarif edilebilir bence”

İkinci odak grup katılımcılarından K10 farklılıklara ilişkin algısını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bana benzemeyen herkes benim için farklı oluyor yani benim gibi davranmayan benim gibi düşünmeyen kendimi referans alırsam bana göre hepsi farklı oluyor(...) Bana göre farklıdır yani, çünkü o toplum farklı bir yolda gidiyor ve benimle aynı yolda gitmiyor ben o toplumun içindeyim fakat aynı davranmıyor olabilirim ama bir aradayız, bu farklı davranışlardan farklılığı doğuruyor, hepimiz farklı farklı ama bir arada olabiliyoruz.”

K12, farklılıklara ilişkin algısını şu şekilde tanımlamaktadır:

“ Birçok siyahın içinde beyaz gibi, kendini farklı gösteren bir şey”

K14, farklılıkların (algılanmasının) yetiştirilme ile ilgili olduğunu ifade ederek aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

“Bence tamamen yetiştirilme tarzına bağlı. (...)Yetiştirilme tarzı önemli.(...) Sonuçta dini de çocuklar yetiştiriliş şekline göre algılıyor bunun gibi bir şey, hepsi yani siyaset falan. İnsanı farklı yapan her şey”

Görüşmelerde çalışanların farklılıklara ilişkin genel algılarının, birey olarak herkesin farklı olduğu ve toplumsal süreçlerin farklılık algılarını etkilediği yönünde şekillendiği görülmektedir. Bu durum, birey olarak doğal bir sonuç olarak herkes farklı olmakla birlikte, farklılık algılarının oluşmasında toplumsal etkilerin varlığının farkında olduğunu düşündürmektedir.

- **Çalışanların farklılıklara yönelik geliştirdikleri tutumlar**

Çalışanlar, görüşmeler sırasında, işte gün içinde yaşadıkları deneyimler temelinde, farklılıklara yönelik tutumlar ve bu tutumların davranışları ile olan ilişkisi konusunda görüşlerini açıklamıştır. Bu konuda tutum ve davranışlarının örgütsel çeşitlilik iklimi çerçevesinde gerçekleştiği, uygulamaların çalışan tutum ve davranışlarına yansıdığı görülmektedir.

Katılımcılardan K7, bu konuya ilişkin olarak şunları ifade etmiştir:

“ Belki kendi kültürümüzden, bildiklerimizden, önyargılarımızdan dolayı, belli etiketler yapıyoruz, evet okey. Ona söyleyecek bir şeyim yok. Kendi şirket özelinde söyleyebilirim. Ama Hintli arkadaşımız da geldiğinde buraya çalışmaya, öğleyin bizimle yemeğe çıktığında, misafir eden arkadaşın şunu yaptığını biliyorum. Et mi var, süt mü var, yumurta mı var yemekte, yiyemedikleri şeyler var çünkü. Örnek vereyim, sebze ne var sebzeyi ayarlayalım, salata ayarlayalım, yoğurt mu, o oluyor mu, bu oluyor mu, hepsini sorduğunu ve rahat edebilmesi için elinden geldiğini yaptığını biliyorum. Aynı şekilde ben Onboarding’ e gittiğimde arkadaşlarımın da benim Türk olduğum için Müslüman olduğumu düşünerek bana işte içki içer misin, içmeyeceksen kahve içmeye gidelim dediklerini biliyorum. Yani böyle düşünüyor olmaları, arka tarafta farklı düşünüyor olsalar bile, Cummins açısından söylüyorum bunu, öyle davranmalarını gerektirmiyor. Yani sen pissin git ayrı yerde otur gibi... Ya da sen Amerikalısın her şeyi çok mu iyi biliyorsun, sen zencisin çok mu iyi basket oynuyorsun gibi bir şey demiyor kimse. Profesyonel hayatta kesinlikle ve kesinlikle kimse davranışına yansıtıyor. Yansıtılmaya özen gösteriyor.”

K7 farklılıklara yönelik örtülü tutumlardan söz ederken, bunda örgütsel bazı uygulamaların etkili olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerine göre farklı olanlara yönelik geliştirdikleri tutumlar ve tutumların davranışa dönüşmesi konusunda, örgütsel stratejilerin etkili olduğu görüşünü güçlendirmektedir.

Katılımcılardan K5, tutumlarla ilgili olarak düşüncelerini örgütsel deneyimleri paralelinde şu şekilde ifade etmiştir:

“ Bize geçenlerde ilk defa gelen 6 Sigma eğitmenimiz vardı, Büşra diye. Kendisi Pakistan asıllı, İngiltere’de yaşıyor. İlk geldiğinde, başörtülü geldi, eğitimlerini verdi, çok dikkatimi çekti. Ne kadar diversity, çeşitlilik olsa da kendi içimizde konuştuk, eşleştirdik, yargıladık.(...) “

Önyargılar temelinde tutumların varlığından K1, Lübnan asıllı üst düzey yöneticiye ilişkin görüşlerini aktararak aşağıdaki şekilde söz etmiştir:

“ Buraya önceki şirket başkanımız gelmişti. Josef, açıkçası diğer arkadaşlarım üzerindeki etkisini bilmiyorum ama ben kendi adıma hem biraz şaşırıp hem de bundan cesaret aldığımı söyleyebilirim. Çünkü bir şirkette başlayana kadar yaklaşık bir 30 yıl bir sosyo-kültürel bir zihin yapısıyla yoğruluyorsunuz, belli önyargılarınız oluşuyor. Girdiğinizde de gendi açımdan bir Ortadoğu kökenli birisinin çokuluslu bir şirkette böyle bir pozisyonda olması...”

K6 ise, aynı Lübnan asıllı üst düzey yöneticiyle ilgili olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Açıkçası ben de işe girdiğimde Josef Soud’un başkan olduğunu gördüğümde şaşırmıştım birazcık. Arap kökenli birisi Amerika’da işin başına geçmiş...”

K7 ve K6'nın ortak olarak söz ettikleri görüş, Arap kökenlilerin ya da Ortadoğuluların uluslararası bir örgütte yöneticilik yapmalarına yönelik geliştirilen genel bir tutumun varlığına işaret etmekle birlikte, belli gruplar temelinde oluşturulan bariyerler negatif tutumlara işaret etmektedir.

K1, geliştirilen önyargıların kaynağın ilişkin şunları ifade etmiştir:

“ Farklılıklarla ilgili önyargılarımız var, bunun temelinde de Türklere özgü bir şeydir bu diye bir açıklamam yok, her insanda olabileceğini düşünüyorum. Temelinde şöyle bir şey var: İnsan kendisine benzeyenle birlikte olma eğiliminde, insan kendisine benzeyenle birlikte olmak istiyor. Bir söz var belki duymuşsunuzdur: Aynı cins kuşlar birlikte uçar. Kartallar kartallarla, kargalar kargalarla uçar. Bu sanki doğada tanımlanmış bir kuralmış gibi.”

K9, yaşına ve cinsiyetine bağlı olarak karşılaştığı negatif tutumları, yeni koşulları ile ilişkilendirerek şu şekilde anlatmıştır:

“Yeni mezun olduğum için öyle bir korkum vardı, biz mezun olduk ama şimdi kadın olarak bu bölümü de okuduk, gidiyoruz diyorlar ki bize, işte ben bir bayanı burada çalıştıramam, üretim sahasına inemez, erkeklerle çalışamaz, çünkü onları yönetemez. Böyle bir bakış açısı var orada hep. Buraya geldiğimde ve dâhil olduğumda hiç öyle bir problem olmadığını düşünmeye başladım. “

K15, deneyimlerine bağlı olarak Hintlilere yönelik olarak oluşan düşüncelerinden şu şekilde söz etmektedir:

“Mesela Hintlilerin çok zor yanları var, anlaşması çok zor yanları var. İmkânsız yanları var, kaşından gözünden kokusundan filan değil ama iş ilişkileri arttıkça, sıkıntılar çıkabiliyor. Mesela O yüzden Hintlilerden soğuduğumuz söylenebilir.”

Farklılıklara ilişkin geliştirilen tutumların bir bölümünün, önceden geliştirilmiş bazı önyargıların örgüt içine yansması olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş ilişkileri sebebiyle sonradan geliştirilen bir takım olumsuz tutumların da söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların bu görüşleri, farklılıklara yönelik geliştirdikleri tutumlar, tutumlarla ilişkili önyargıları ve belli davranışlarının toplumsal etkiler ya da kişisel deneyimler gibi farklı kaynakları olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Bununla birlikte, şirketin üst düzey yöneticinin coğrafi kökeni ile yaş ve cinsiyet temelinde oluşan negatif tutumların değişmesinde örgütsel düzeyde olumlu uygulamaların etkisi olduğunu, öte yandan yaşanan sorunlar sebebiyle bir başka gruba yönelik negatif tutumlar geliştirildiği görülmektedir. .

- **Çalışanların örgüt içinde farklılık yönetimi uygulamalarına katılımı**

Çalışanlara, örgütsel farklılık yönetimi uygulamaları çerçevesinde ne tür uygulamalara dahil oldukları sorulmuştur. Bu konuda alınan yanıtlar, temel olarak tüm çalışanların işe ilk başladıklarında “Onboarding” olarak tanımlanan bir örgüt içi oryantasyon eğitiminin bir parçası olarak “Çeşitlilik Eğitimi” aldıklarını, bunun dışında uygulamaların ülke ve bölümler temelinde bazı farklılıklar gösterdiği doğrultusundadır. Bununla birlikte, farklılık yönetimi uygulamalarının işe alım süreciyle birlikte başladığı ifade edilmiştir.

K7, farklılık yönetimi uygulamaların İnsan Kaynaklarına ilişkin sürecini şu şekilde anlatmaktadır:

“(...)işe alım tarafında bile ilk elemeleri yaparken ne dil, ne din, ne ırk ne cinsiyet hiçbir şeye bakmadan sadece o pozisyona uygun olup olmadığını anlamaya çalışıyoruz. Bizim işe alım sürecimizde de en fazla sorguladığımız konulardan biri aslında. Yaptığımız görüşmelerde de arkadaşlarım ya da ben, “ben böyle düşünmüyorum aslında ama şirket bunu uyguladığı için burada bu şekilde davranıyorum” diye düşünüldüğünü sanmıyorum.”

K4, örgütsel uygulamalara ilişkin olarak, eleştirel bir yaklaşımla şunları dile getirmiştir:

“Ben burada biraz eleştirel yaklaşacağım şirket açısından,(...) benim düşüncem bir pozisyonda olur ve o pozisyona uygunsa zenci de olabilir, uygunsa Hristiyan da olabilir, Müslüman da olabilir ya da başka bir şeyde olabilir. Ama şirketin bazen, ben Türkiye açısından konuşmuyorum 55.000 çalışanı var Cummins'in. Bazı yapılarında ben sanki burada da bir tane zenci olsun çeşitlilik katar düşüncesinin olduğunu düşünüyorum, bir örnek verebilir misiniz dersiniz veremem ama öyle bir hissiyatım var. Yani doğal yolla çeşitlilik evet var ama zaman zaman birazcık çeşitlilik olsun farklı biri de olsun diye bir şey de olduğunu hissediyorum.”

K7, Türkiye'deki uygulamalar ile ilgili olarak şunları söylemiştir:

“Cummins için, farklılıklara bakış açısı anlamında en fazla desteklemek istediği bayan çalışanları arttırabilmek. Yani, her alanda böyle. TEC projesi de bunun bir parçası, Women Affinity grup da bunun bir parçası. Bizde ilk kurulan grup.”

Aldıkları eğitimler konusunda K2, K10 ve K15 sırasıyla şunları belirtmiştir:

“Onboarding eğitiminde diversity modülü vardı evet. Sonuçta orada, ilk şirkete yeni katılanlara şirket kültürünü tanıtmak ve anlatmak anlamında bir aktivite olduğu için, devam anlamında bir çalışanlar grubu- women affinity grup- kurulmuştu 2 sene önce ama ona katılmadım, onun da bir devamlılığı olmadı galiba. Diversity anlamında Cummins Connect üzerinden yayınlanan videolar "Diversity Story" ler yayınlanıyor. Her bir lider kendi geçmişini, kültürel farklılığını, nasıl bir eğitim ve aile ortamından geldiğini, neler yaşadığını ve hangi zorluklardan geçerek bu noktaya ulaştığını anlatıyor. Bunları takip ediyoruz.”

“Sadece onboarding yapılmıştı ilk hafta. (...) Ayda bir şirket toplantısı var orada insan kaynakları departmanı sadece bayan erkek detaylarını veriliyor.”

“Türkiye’de aslında biz onların(bayan erkek oranı) dışında alt kırılımları uygulamıyoruz ama Cummins Türkiye dışında bunları uyguluyor mesela denetim toplantılarında da konuşuluyor etnik kökenlerde takip ediliyor Amerika’da(...) Çeşitlilik anlamında düşündüğümüzde bu bizim prosedürlerimize kadar girmiş durumda mesela bir köşelere bakıyordum onda da seyahat ile ilgili bir soru sorularda eşyle yazmıyor partneriyle yazıyor yani hangi arkadaşlarımız biliyor bilmiyorum konuşulmadı bunlar, mesela sizden gelenler sağlık sigortası yapılırken partnerim dediği insana da yapılıyor partnerinin de kim olduğunu gizli bilgi, hiç kimse bilmek zorunda değil. İşte Ahmet diye birinin Kaya diye bir partneri olabilir. Tabii el ele buraya gelmesine gerek yok tabii ama açıklanması gerekiyor. ”

Türkiye’deki uygulamalarda **kadın çalışan sayısına yönelik çalışmalar** yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, uygulamaların ülkeler düzeyinde değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır. K2 ve K7, bu uygulamalara ilişkin şunları belirtmiştir:

“Mesela Amerika’da son gündemde olan LGTB topluluklarının toplum içinde daha fazla kabul edilmesi durumu orada öncelikli ama bizde kadın çalışan sayısının artırılması. Ya da geliştirmekte olan ülkeler Hindistan, Afrika, Türkiye. Kadın çalışan sayısı önemli.”

“ Örneğin İngiltere’de de fabrikamız var. Orada kadın çalışanlar daha az diye bir şikâyet olduğunu tahmin etmiyorum açıkçası. Ama TR’de bu bir kriter ve biz buna bakıyoruz. Yani erkek hakim bir çalışma sistemi var diye bilinen bir konu var. Belki LGTB’ye gitmeden evvel, tabii o konu ile ilgili de bir sıkıntı yok yanlış anlaşılmasın, ama oraya gitmeden önce bu konuyu çözmek daha bizim için daha önce olabilir. Hindistan’da da belki etnik köken ve dinler daha önceliklidir. Ya da Çin’de farklı bir konu öncelikli olabilir.”

Bu uygulamalarla birlikte katılımcılar, örgüt içinde iş görüşmesi sürecinden başlayarak oluşan bir çeşitlilik yaklaşımı ve bakış açısından söz etmiştir. K8, iş görüşmesinden itibaren hissetmiş olduğu bu yaklaşımı şu şekilde ifade etmiştir:

“Cummins çok hassas bu konularda. bunu aslına bakarsanız ilk göreceğiniz yer iş görüşmeleri. Ben Cummins'in ilk eleman aradığı dönemlerde iş görüşmesine gelmiştim daha o zaman hissediyorsunuz. (...) Sadece işle ilgili sorular sormuyorlar, ne gibi sosyal aktiviteleriniz var, neleri başarmak istiyorsunuz hayatta, normalde bu ayrımı yapıyorum, aslında deneyimlerime yönelik yapıyorum, yan sanayi ya da kurumsal olmayan şirketlerde biraz daha o şirketin kültürüne uyup uymayacağını daha o soruda hissediyordunuz. Aslına bakarsınız çalışmaya başlayınca çok daha net hissettirmeye başlıyor size, çünkü ister istemez şirketinin kültürüyle hissiyatını yansıtıyor.”

K14, örgüt içinde farklılıklara ilişkin hissetmiş olduğu havayı aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

“İlk adım var, ilk adımdan o psikolojiyi verdiğinizde insanlara, o rahatlığı veriyor bir kere, en baştan bunu biliyor tabii, o yüzden karşımdaki bana başka bir şey söylediğinde onu farklı olarak algılamıyorum, burada çeşitlilik var bu normalmiş gibi bakıp o şekilde değerlendiriyorum”

K10, oluşan havayı yeni bir kültür olarak nitelendirerek şunları söylemiştir:

“ Hepimiz farklı farklı aslında ama artık amacımız ortak olduğu için yeni bir toplum oluşturuyoruz, yeni bir kültür oluşturduk.”

Temel bazı eğitimler dışında, **farklılıklara ilişkin uygulamaların yerel ve uluslararası koşullar temelinde farklılık göstermekte olduğu görülmektedir.** Bununla birlikte, örgüt içinde farklılıklarla ilgili oluşan bu olumlu atmosfer, örgüt genelinde bir çeşitlilik ikliminin varlığından söz etmeyi mümkün kılmaktadır. Örgütün işe alım aşamasında çeşitlilik felsefesini çalışanlarına yansıtarak, bu konudaki yaklaşımını aday aşamasından itibaren çalışana da yansıttığı, çeşitliliklere verilen önem ve örgütsel öncelikler konusunda çalışanların cesaretlendirildiği görülmektedir.

- **Çalışanların örgüt içinde farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları**

Cummins'in uluslararası ve ulusal düzeyde gerçekleştirdiği farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışan algılarını anlamak amacıyla odak grup görüşmelerinde yöneltilen sorulara katılımcıların yanıtları, genel olarak farklılıklara ilişkin uygulamalara yaklaşımlarını ortaya koymaktadır.

K15, farklılıkların örgüt içinde birer değer olarak ele alınmasının sonuçlarını ve izlenimlerini, eğitim sürecinde paylaşılan bir örnek olay ve sonrasında yaşadıkları benzer olay ile açıklayarak ifade etmiştir:

“Çeşitlilik eğitiminde Meksika örneği var, Meksika'da ilk fabrika kurulduğu zaman ciddi biçimde elektronik kartlar var. O elektronik kartların birden bire harcamalarında ciddi bir düşüş fark ediyorlar, gidiyorlar, hiç beklenmedik bir şey, normalde bir elektronik kart bozuluyor yedeği var, yenisi takılıyor atılıyor eskisi. Tüm Kuzey Amerika'da öyle yapılıyor. Meksika'da şeyi fark ediyorlar, Meksikalılar habire arabası bozuluyor, evde musluk bozuluyor onu yapıyor, adamlar o kadar onarım odaklı ki, arka ceplerinde tornavidayla anahtar takımıyla geziyor, kart bozuluyor onu söküyor onu lehimliyor, adamlar kartları tamir eder hale gelmişler. Tüketimi acayip azaltıyorlar.”

“İlk biz burada hava filtresi üretimine başladığımız zaman çok ciddi problemler yaşadık. Bugün de konuşuyorduk zaten, hava filtresini sökelim edelim, tenekede ateş mi yakalım, Erdal'ın daha önceden de sanayi tecrübesi var. Fön makinesi gibi bir şey var, araba kaputlarına şöyle bir şey yapılıyor, ısıtıyorlar, doğrultma yapıyorlar. Şeref, aynı şehrin çocuklarıyız dedin ama içimizde de böyle değerler var. İzmir'de sanayi çocukları da var. Ben fabrikalarda çalıştım. Böyle bir cihaz görmedim. Erdal söyleyince o cihazdan bulduk. Son derece Emniyetli bir biçimde sökmeyi başarmıştık hand plateleri(sorunlu parçaları). Kendi içimizdeki çeşitliliklerin de çok büyük katkısı oldu”

K3, Onboarding sürecinde almış olduğu çeşitlilik eğitimi üzerinden aşağıdaki değerlendirmeyi yapmıştır:

“Yani, sonuçta bir işi bir yere getirmek için mümkün olduğunca diğer gruplardan diğer kişilikten insanlarla beraber çalışmanın önemi örneklerle gösterdiler. Önce yaş gruplarına, sonra cinsiyet gruplarına ayırarak ne kadar farklı fikrin ortaya çıkabileceğini gördük. Bu güzel bir örnekti, beni çok etkilemişti onboarding sürecinde. Bu yüzden bunun önemini bu şekilde daha çok anladım.”

Örgüt içindeki çalışmalarda örnek vakalar ve uygulamalar, farkındalık düzeyinin artırılmasının amaçlandığını düşündürmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın işe ilk başlama döneminde gerçekleştiriliyor olması, çalışanların çeşitlilikler ve örgüt stratejisi hakkında en baştan bilgilendirilerek farkındalık yaratmanın amaçlandığı görülmektedir.

K2 ise, örgütsel çeşitlilik politikasını aşağıdaki gibi değerlendirmiştir:

“Şirketin içine baktığımız zaman birçok ülkeden, birçok kültürden, birçok dinden hatta cinsel tercihleri farklı birçok insanı da barındıran ve bu tür farklılıklara açık bir yapının kurulduğunu görüyorum. Özellikle de bu yapı da destekleniyor, amacı da farklılıkların şirket kültürüne katacağı zenginlikler, bakış açısı olarak yaklaşıldığını görüyorum. Bence de son derece doğru, sonuçta en basit tanımıyla bir şirket tamamen erkek tamamen kadın veya tamamen Hristiyan tamamen Müslüman tamamen Amerikan tamamen Türk... Bu çeşitliliği öldüren bir doku. Bu basit tanımdan yola çıkarak şirketin olabildiğince bütün çeşitlere ve farklılıklara kapıyı açıp olabildiğince her türlü yeniliğe, değişik bakış açısına değer verdiğini görüyorum.”

K4 ve K7 örgütsel çeşitlilik yönetimi stratejisi çerçevesinde kadın çalışan sayısının artırılması hedefine yönelik olarak birbirinden farklı görüşlerini sırasıyla aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“İzmir gibi gelişmiş bir şehirde kadın sayısını artırmaya yönelik bir ihtiyacının olduğunu düşünmüyorum. Kadınlara eş şart ve daha öncelik verildiğini düşünüyorum. Kadınların erkeklerden geride kaldığını bilhassa ailesinin ya da ortamın sağladığı hak açısından İzmir'de bunun geride olduğunu ya da İstanbul'da bunun çok geride olduğunu düşünmüyorum. O yüzden de şu anki oranımız %77'ye %23'ün bu şekilde artırılacağını ya da bu şekilde artırılma ihtiyacını çok doğru bulmuyorum.”

“Bizim ulaşmak istediğimiz belki reel olmayabilir, ütöpik bir şey belki ama aynı zamanda çalışmak istemeyen belki bayan olmayabilir diye düşünüp de tamam ne olursa olsun, ona uğraşıp belli noktalarda pozitif bir ayrımcılık yapmanın sakıncası olduğunu düşünmüyorum.”

Kadın çalışan sayısına yönelik uygulamaların çalışanlar tarafından desteklenmekle birlikte, bölgesel olarak böyle bir ihtiyaç duyulmadığı görüşü, bölgede kadın çalışan sorunu olmadığı yönünde bir tutumun varlığını düşündürmektedir. Bu durum, çalışanlar içinde uygulama konuları özelinde farklı tutumların bulunduğunu göstermektedir.

K1, örgüt içinde farklılık yönetimi uygulamalarının ekonomik temele dayandığı yönündeki görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

“Ben insanları arada kalmış, sıkışmış olarak değerlendiriyorum bir miktar. Çünkü bugüne kadar belli zihin yapısıyla yoğrulmuş, belli değer oluşmuş kafasında. Böyle bir farklı atmosfere konduğunda bir şok yaşadığını düşünüyorum insanların. Ve buna uymaya çalışıyor çünkü buranın kuralları da böyle. Arada sıkışmış olmak olumsuz etkisi bence. Çünkü ortalama burada işe başlama yaşı 30 olarak değerlendirirseniz 30 yıldır sizin artık fitratınız olmuş sizin bir parçanız olmuş bir zihin yapısı var. İçinde büyüdüğünüz toplum öyle. (...). Siz de bunun bir parçasısınız o toplumda büyüdüğünüz için. Bu yüzden bir şok yaşandığını düşünüyorum. Bu da olumsuz taraflı işin. Çünkü direk karşınıza bu sefer çeşitliliği vurgulayan farklılıkları ön plana çıkaran bir şirket kültürü çıkıyor.”

K1, ayrıca örgüt içinde farklılık yönetimi uygulamalarının ekonomik temele dayandığı yönündeki görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

“ (...) Yalnızca diversity ile çeşitlilikle açıklanacak bir şey değil bu. Bu şirketin ne kadar uzun vadeli düşündüğünün bir göstergesi bence. İleride yapmayı düşündüğü planları da düşünerek ileride doğacak ara elman açığını bir anlamda şu an temelini

atıyor, onu nasıl kapatırımın yolunu belirliyor, çiziyor. Bunun bir ekonomik model olarak bir altyapısı olduğunu düşünüyorum kesinlikle, burada hadi Türk kadınlarını iş hayatına kazandıralım. O bir yan etki bence.”

K2, fabrikanın kurulma aşamasında örgütsel stratejinin işe alım sürecinde yönetim kadrosuyla paylaşıldığını ve bu çerçevede işe alım yapılması konusuna vurgu yapıldığını ifade etmektedir.

“İlk ekibin görüşmelerde dikkat ettiği noktalara şöyle bir bakış açısıyla gelindi: Kalıplarınızı kırın. Yani eski şirketlerinizde eski çalıştığınız yerlerdeki kalıplarınız varsa kalıplarınızı kırın. Kalıpları kırını detaylandırduğumuzda karşımıza şu çıktı: mesela kas gücü gerektiren bir işte erkek çalışır. Hayır, öyle düşünmeyin, kadın varsa, adaysa , onu da düşünün, onunla görüşün, uyuyorsa onu işe alın. Ya da en baştan beri hep şunu söylediler bize Cookville fabrikasını ziyarete gitmiştik, kadın forklift operatörleri vardı: neden olmasın? Yani illa bir forklift operatörü türkiyede eğer kalıplaşmış anlayışla erkek midir? hep öyle mi olmalıdır, Bize söylenen şuydu; kalıpların dışına çıkarak düşünün. bir işi yapması gereken kişi sonuçta din, dil ırk engelli engelsiz cinsiyeti ne olursa olsun ya da inancı ne olursa olsun, o işi yapabilecekse o kişiyi işe alın, önemli olan kişinin işe uygunluğu, işin kişiye uygunluğu. yani farklılıklar ya da sizin kalıplarınız çok uyup uymaması çok sorun değil, önemli olan kişiyle işin çok uyumlu olması.”

- **Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Tutum ve Algılarına Etkisi**

Bu bölümde, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını ne yönde etkilediğini anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir.

K15, önceki tecrübelerindeki uygulamalar ve tavırlarına dayanarak, örgüt içinde farklılık yönetimi uygulamalarının kendi tavırlarına olan etkisini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“ Ben önceki firmamda bir bayanla yaptığım işte bayan geldi görüşmede sen evli misin çocuk var mı çocuk düşünüyor musun diye falan diye sorarken amaç şey yarın öbür gün bu işe alacağız öbür gün çocuk doğuracak şimdi gider bu, başımıza iş alır diye düşünüürken burada bu soruları sormamaya başladık artık, kendi tavırlarımızda da değişiklik oldu. İşletmenin felsefesi burada çalışan kişilerin liderlerin felsefesini de değiştiriyor, olacaksa evet iş gereği olacak, yerine sözleşmeli biri alınır, alınmaz, bunu işletme belirliyor bir şekilde”

K2, dua odasına ilişkin yargılarındaki değişme sürecini şu şekilde açıklamıştır:

“ İçindeki kuruma ve kültüre bakıp niye gelişime kapalı durasın niye değişime kapalı durasın ki, kendini geliştirme ihtiyacı hissediyorsun fark ediyorsun. O da sana bir farkındalık veriyor. Çok bariz bir örnek vermek gerekirse, ben işyerinde dini uygulamaları doğru olmadığını düşünen bir insanım, insandım ve hala da öyleyim. Çünkü o benim bir önyargım, çok değiştirebildiğim bir şey değil. Ama esnedim burada çünkü bir uygulamamız var. Adı Pray Room, Dua Odası. Sonuçta, eğer içerde bu dini görevlerini yapmak isteyen birileri varsa, depo köşelerinde orada burada, kartonlar üzerinde yapacağına en azından temiz bir yerde yapsın. Ben eskiden buna karşıydım.”

K8’in farklılık yönetimi uygulamalarının etkisine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Buradaki farklılıklara olan bakış açısı benim kendi bakış açımı değiştirmede, sadece biraz daha anlamlı hale geldi(...) “

K1 ve K2 çocukluktan itibaren kazanılan önyargıların değişmesine aşağıdaki şekilde vurgu yapmıştır:

“ Hiç etkilemedi demek haksızlık olur. 3 yıldır burada çalışıyorum ve ilk karşıma çıkan şeylerden birinin bu olması bir kırılma noktası oluşturuyor tabii ki. Ama bir sonraki sayfaya taşıyıp, evet bütün hayatım değişti, dünyaya artık bambaşka bir gözle bakıyorum” aldatici bir açıklama olur. Çünkü yine benim otuz yaşına kadar kişiliğimi oluşturan bir

sürü girdi var ve benim artık özdeşleşmiş, fitratım haline gelmiş, yontulması zor taraflarımız hepimizin olduğunu düşünüyorum, benim de var. Bunların, bu aldığımız eğitimlerle ve karşımıza çıkan kavramlarla bunun bir miktar törpülendiğini ama içimizde bunun tamamen değişime uğradığını düşünmüyorum.”

“Sonuçta bu önyargıları kırmak için yapılan bir zihin formatlama. Ne kadar başarılı olduğu tartışılır, sonuçta insanların eğitimi, çocukluğundan beri kurgulanan bir önyargı sistemi var beyinlerinde, onu çok fazla değiştiremiyorsun ama bir nebze en azından esnetmeye çalışıyorsun.”

K4, öncedeki deneyimlerine bağlı farklılık algıları ile örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarının algılarındaki etkisini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“ Açıkçası ben çok ciddi fark göremiyorum. Bunun da nedeni açıkçası çok diverse gruplar arasında bulundum. Tabii ki sürekli Hintli, Çinli değil ama doğduğumdan beri babamın mesleği dolayısıyla Türkiye'nin değişik yerlerinde bulundum. Her bölgesine gittim ve çok diverse bir ortamda bulundum. Bir önceki işimde de 4 yıl çalıştım ve dört yıl boyunca da hep yurtdışından birileriyle çalıştım. Onun getirmiş olduğu zaten bir değer, farklılıklarla çalışmanın nasıl olduğunu buradaki kadar olmasa da bir tatmışlığım var o nedenle de ilk kez Hintliyle burada çalışmadım. Çinliyle ilk burada çalışmadım. O nedenle farklılıkların da, onların da önemli olduğunu, onların da bir zenginlik kattığını biliyorum ve hissediyordum. Ama şu var, daha önce hiç bir yerde bunun bir zenginlik getirdiği bu kadar vurgulanmamıştı ve bu kadar önemli olduğu vurgulanmamıştı, kendi akışında gidiyordu. Burada onun vurgulanması bazı ufak tefek önyargılarım varsa da onları zaman içinde kırmaya başladı. Hala ufak tefek ön yargılarım var ama eskiye göre biraz daha kendimi törpülüyorum. Mesela Hintli pistir gibi bir önyargım yok, daha önce biraz daha farklı düşünüyordum ama onların da kültürleri böyle diye kendimi törpüledim. O tip farklılıklar var.”

K5, önceden oluşmuş önyargılarının aşılmasındaki etkenleri şu şekilde açıklamıştır:

“Biraz da beraber yaşamla ilgili diye düşünüyorum. Aşinalık, paylaşma olması... Bu önyargıların yıkılması için, beraber, ortak bir alanda yaşayıp sosyal paylaşımları görüp anca o zaman %90'lara ulaşabiliriz diye düşünüyorum. Bir arada yaşamak gerekiyor. Paylaşımları yaşayarak önyargılar yıkılır. (...) IT'de çok fazla Hintli var. Amerikalı var. Çok fazla ortak proje yapıyoruz. Buraya gelmeden önce Nishant olsun Dave olsun, ortak çalıştığımız gruplardaki arkadaşlar, çok fazla önyargım vardı. Konuşurken bazen anlaşılmıyorduk. Buraya geldiklerinde, beraber oturduk, yemek yedik. Konuştuktan sonra olumlu yönde kırıldı görüşlerim.”

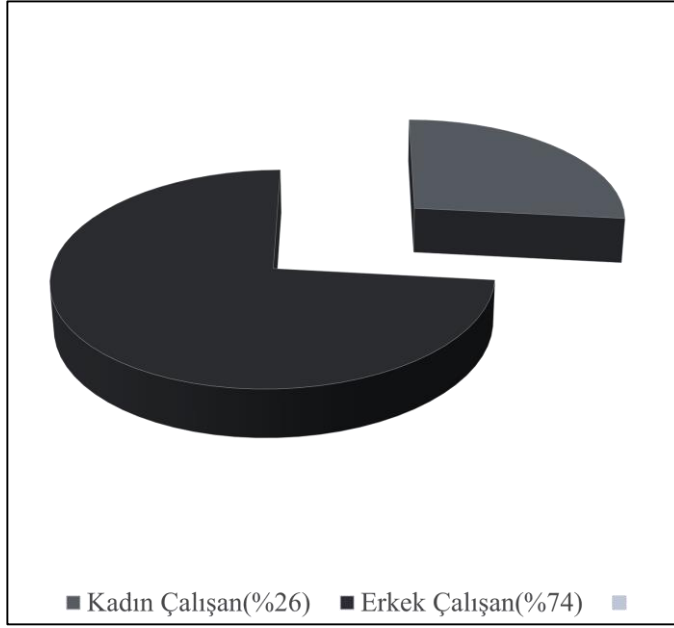
K10'un, örgütün farklılık yönetimi uygulamalarının yaşamına etkisi konusundaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Buradan çıkınca da bir işyeri olarak değerlendirmiyorum açıkçası, buradan çıkınca da bunu yaşatmaya o şekilde içinde bulunduğumuz toplumda her anlamada aslında herkes farklı farklı olduğu için bunu sürekli olarak ayakta tutmak gerekiyor, yeni bir işyeri olarak değil sosyal hayatımızda da bunu yürütmek gerekiyor sanırım.”

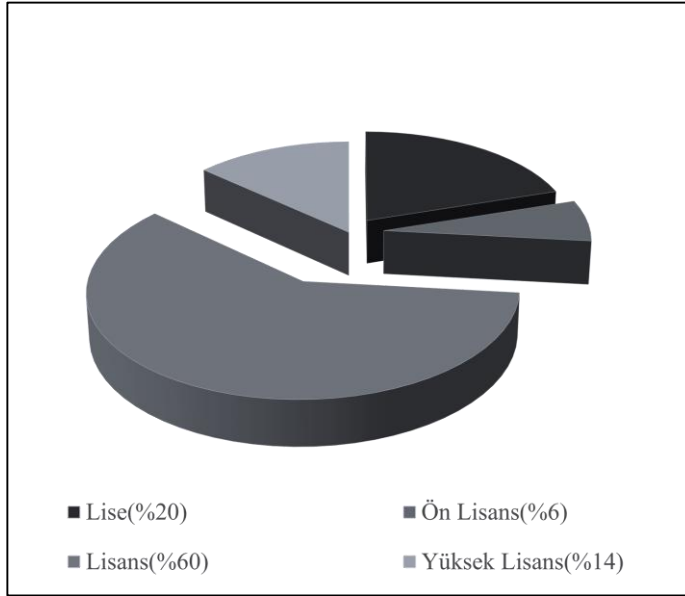
Çalışanların, örgüt içindeki çeşitlilik uygulamalarının, kendi algı ve tutumlarına olan etkilerine yönelik görüşleri, değişikliklerinin farklı düzeylerde gerçekleştiğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütün çeşitlilik ikliminin bu değişim üzerinde etkili olduğu, örgüt içindeki olumlu atmosferin çalışanların çeşitliliklere ilişkin motivasyonlarını etkilediği görülmektedir.

D. BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

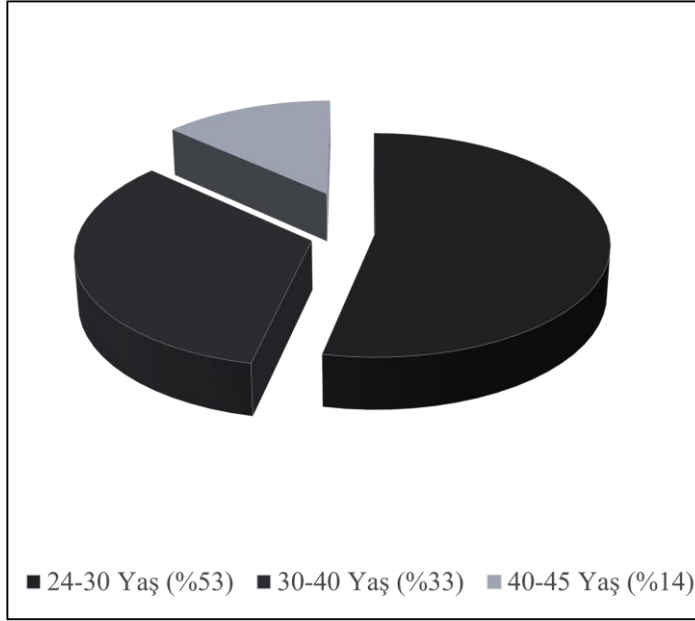
Araştırmaya katılan çalışanların genel özellikleri değerlendirildiğinde, %26 kadın, %74 erkek; %60 üniversite mezunu, %13 Yüksel Lisans, %20 lise mezunu ve %7 önlisans mezunu; %27 üretim sahası ve %73 ofis çalışanı; %13'ü 0-1 yıl, %67'si 1-3 yıl ve %20'si ise 3-4 yıl örgütte çalışmaktadır. Çalışanlardan %53'ü 24-30 yaş aralığında, %33'ü 30-40 ve %14'ü 40-45 yaş aralığındadır.



Şekil 24: Çalışma Grubu Kadın ve Erkek Oranı



Şekil 25: Çalışma Grubu Eğitim Düzeyleri



Şekil 26: Çalışma Grubu Yaş Dağılımı

Örgüt içinde dünya genelinde tüm çalışanlar Çeşitlilik Eğitimi almakla yükümlüdür. Araştırmada örneklem grubu olarak seçilen İzmir çalışanlarının %100'ü farklılık eğitimi almıştır.

Örgüt eğitim dışındaki uygulamalarda yerel öncelikleri değerlendirmektedir. Bu kapsamda İzmir'de kadın çalışan oranı dikkate alınmaktadır. Dünya genelinde kadın çalışan oranı %25,91, İzmir fabrikada kadın çalışan oranı %24'tür.

Dünya genelinde Cummins'te örgütsel farklılıklar hedef farklılık grupları temelindeki veriler gizlilik taşımakla birlikte, genel olarak demografik(yaş, cinsiyet) farklılıklar, ülke farklılıkları, dil, din, kültürel farklılıklar, engellilik, cinsel tercih(LGTB), etnik köken gibi geniş bir perspektifte değerlendirilmektedir. İzmir'de kadın çalışan oranı, engelli çalışan(Türkiye'de yasal yükümlülük), yaş temelinde bir farklılık verisi tutulmakta bunun dışında toplumsal hassasiyet içeren konularda veri tutulmamaktadır.

Araştırma evreni olarak belirlenen Cummins İzmir fabrikasında örgütün merkezine bağlı olarak ve yerel düzeyde gerçekleştirilen uygulamalar; lider desteği, işe alım uygulamaları, farklılık eğitimleri, kadın ilgi grupları, çalışan bilgilendirme

mesajları, farklılık iklimi yaratılması ve farklılıklara yönelik fiziksel uygulamalar (engelli asansörü ve dua odası) olarak gerçekleşmektedir.

Araştırmada sorulara verilen yanıtlar çerçevesinde, farklılıkları çalışanların % 47'si kültür (6 çalışan), %33'ü din(5 çalışan), % 33'ü(5 çalışan) bireysel farklar, %33 cinsiyet farkları(5 çalışan), %27'si(4 çalışan) ırk farkları, %20'si(3 çalışan) ülke farkları, %13 eğitim farkları, %13'ü(2 çalışan) etnik farklar, %6'sı (1'er çalışan) cinsel tercih, yaş, renk ve coğrafi farklar olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar genel olarak birden çok farklılık tanımlamıştır. Bununla birlikte, farklılıkların çalışanlar tarafından uygulamalar çerçevesinde “çeşitlilik” ve “zenginlik” olarak değerlendirilmesinin, farklılıkların çalışanlar gözünde olumlu bir algı yarattığı görüşünü güçlendirmektedir. Çalışanlardan %66'sı farklılıkları çeşitlilik olarak, %13'ü zenginlik olarak tanımlamıştır.

Çalışanların yaptıkları açıklamalar doğrultusunda, %60'ı (9 çalışan) farklılık yönetimi uygulamalarının farklılık algı ve tutumlarına kısmen etkili olduğunu, %27'si(4 çalışan) yüksek oranda etkili olduğunu belirtmiş, %13'ü(2 çalışan) genelde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Etkinin kısmen olduğunu ifade eden çalışanlar önyargı, etiketler, kalıpyargılar gibi yerleşik yargıların kolay kırılmayacağını ancak örgüt içindeki uygulamaların bu olumsuz düşüncelerini kısmen esnettiğini belirtmiştir. Kısmen, genelde ya da yüksek oranda olumlu yönde etki açıklaması yapan çalışanlar, oluşan olumlu etkinin, uygulamalarla birlikte, bir arada çalışıp birbirlerini tanıdıkça farklı olarak nitelendirdikleri çalışanlara karşı olumsuz tutumlarının değiştiğini ifade etmiştir. Çalışanlardan %6'sı(1 çalışan), iş ilişkileri çerçevesinde olumsuz yönde tutum geliştirdiğini ifade etmiştir.

SONUÇ

Farklılıklar, günümüz koşullarında toplumsal ve örgütsel bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal değişimler kadar, örgütlerin de değişmesi, konunun her geçen gün önem kazanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda, yalnızca örgütsel boyutta değil toplumsal boyutta farklılıkların yeni bir yön kazanması mümkün görünmektedir.

Farklılıklar kişilikten başlayarak, doğumla kazanılan ve ardından toplumsal etkenler ve yaşam deneyimi ile elde edilen tüm özellikleri kapsamaktadır. Bu anlamda, tüm etkenlerin kendi içinde değişkenliği söz konusu olduğundan, her birey için, bireyi diğer bireylerden farklı kılan sonsuz sayıda özellik ortaya çıkmaktadır.

Farklılıklara algılar temelinde bakıldığında, bireylerin yüzeysel özelliklerinin öncelikle algılanması, öncelikli ayrıştırma konularından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, kişisel özellikler ve görünmeyen özelliklerden önce bireylerin görünen farklılıkları, gruplaşmaların temel kaynağıdır. Diğer yandan, görünmeyen farklılıklar temelinde ise, toplumsal süreçlerin yarattığı birtakım kurallar, din ve dil gibi farklılıkları da ayrıştırma kapsamına dahil etmektedir. Bu sebeple, özellikle din gibi konular toplumsal düzeyde hassas olarak görülmekte ve bu farklılıkları öncelikli bir konuma almaktadır.

Günümüz koşulları çerçevesinde, yukarıdaki tanıma ulaşmadan önce, farklılıkların öncelikle yüzeysel düzeyde farklılıklar olarak algılanması, algı süreçlerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, uzun yıllar birbirine benzer kişilerle bir arada yaşayan bireylerin ve toplulukların zaman içinde birbirine karışması ile bilişsel ve davranışsal süreçlerin değişikliğe uğramasına sonucunu ortaya çıkarmıştır. Tarihsel süreç içinde, farklı grupların bir arada yaşadığı topluluklarda bile, birbirine benzeyen grupların kendi içinde ayrıştığı ve bir anlamda homojenliklerini koruduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi konusunda uygulamaların başlangıç noktası olan Amerika’da bile, kıtaya yerleşen beyazların, kendilerini yerliler ya da Afrika kökenlilerden oluşan diğer grupların üstünde tuttuğu ve ayrıştırdığı bir gerçektir. Benzer şekilde, tüm toplumlarda bu tür bir ayrıştırma yoluna gidilerek farklılıkların görmezden gelindiği söylenebilir.

Farklılıklara tarihsel perspektiften bakıldığında, 20. Yüzyılın ikinci yarısına kadar farklılıkların yönetilmesi bir gereklilik oluşturmamaktadır. Ancak, özellikle Sanayi Devrimi ile hız kazanan toplumsal değişimler, teknolojinin etkisini arttırması ve buna bağlı oluşan gereklilikler, farklılıklar konusunun da bir değişim sürecine girmesini sağlamıştır. Toplumlar, 20. yüzyıla kadar yaygın olarak üstün görülen gruplar ve ötekiler olarak ayırdığı topluluklar üzerinde bir şekilde kontrol sağlamıştır. Ancak, yirminci yüzyılla birlikte, daha akılcı planlara ihtiyaç duyulmuş, sonradan birbirine karışarak farklılaşan gruplar kadar, eskiden beri heterojen bir yapıya sahip gruplar içindeki farklılıkların da yeniden ele alınması gerekmiştir.

1990'lı yılların başlarında farklılıkların yönetilmesi kavramının ortaya çıkmasından önce, birtakım gereklilikler doğrultusunda toplumsal düzeyde uygulamaların gerçekleştiği görülmektedir. Amerika'da 1960'lı yıllarda ortaya çıkan eşit haklar hareketinden çok önce, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulma aşamasında cinsiyet eşitliğine dayalı uygulamaların anayasada yer aldığı ve kadınlara erkeklerle birlikte eşit haklar tanındığı görülmektedir.

Toplumlarda yaşanan hareketlilikler, bir yandan farklılıkların yönetilmesine zemin hazırlarken, bir yandan değişim sürecinin kazandığı ivme, çift yönlü bir etkileşim sürecinin oluşmasına katkı sağlamıştır. Yaşanan toplumsal değişimler, farklılıklara bakış açılarının yeniden değerlendirilmesine katkıda bulunurken, diğer yandan bireysel ve toplumsal bakış açılarının zamanla değişmesi söz konusu olmuştur. Bu durumda farklılıkların yönetilmesi konusunda da bir gelişim sürecine girilmiştir.

Toplumsal değişimler sürerken, toplum üzerindeki etkileri gün geçtikçe önem kazanan örgütler de bu değişimin bir parçası olmuştur. Toplumlardan farklı olarak örgütler, yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için öncelikli olarak verimliliklerinin sürekliliğini sağlamak durumunda olan ticari yapılanmalardır. Bu sebeple, kaynakların en verimli şekilde kullanılması söz konusudur. Örgütler, bir kısmı yerel olarak faaliyet göstermekle birlikte, zaman içinde uluslararası nitelik kazanmaya başlamış, bu durum faaliyet gösterdikleri ülkelerin tümünde verimliliğin sürekliliğini gerekli kılmıştır. İşgücü, örgütsel verimliliğin sürekliliğinde birinci derecede önem göstermektedir. Dolayısıyla, işgücünün verimli kullanılması, yalnızca merkez işgücünün değil, faaliyet gösterilen tüm ülkelerdeki değişik işgücü kaynaklarının örgüte katkı sağlaması ile

mümkün olmaktadır. Yerel örgütlenmeler düzeyinde bakıldığında bile, her bir bireyin diğer bireylerden farklı olması sebebiyle kendine özgülüğü söz konusudur. Bu sebeple, uluslararası örgütlerde ortaya çıkan farklılaşmalar kadar, yerel örgütlerde de bireysel ve grup içi farklılıkların değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Farklılıkların yönetilmesine ilişkin uygulamaların özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren bir ivme kazandığı ve örgütlerin farklılıkları yönetmek konusunda değişik uygulamaları yönetsel stratejilerine dahil ettikleri görülmektedir. Bu konuda çok çeşitli uygulamalar söz konusu olmakla birlikte, her örgüt kendi kurumsal felsefesini ve farklılıklara bakış açısını yansıtan uygulamaları benimsemektedir.

Farklılıklara ilişkin örgütsel uygulamalar, örgüt üst düzey yönetim kademesinde başlamakta, farklılıklara ilişkin örgütsel bakış açısının, öncelikli olarak liderler tarafından benimsenmesi, uygulamalara olan inancı arttırmaktadır. Ardından, farklılıklara ilişkin örgütsel felsefenin, örgüt stratejilerine uyarlanması, bu doğrultuda vizyon ve misyonun belirlenmesi ve planların oluşturulması söz konusu olmaktadır.

Örgütsel hedefler doğrultusunda oluşturulan farklılık yönetimi planları, aynı zamanda örgütün farklılıklara bakış açısı çerçevesinde bir örgütsel kimlik oluşturmaya da katkı sağlamaktadır. Farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü ve bu doğrultuda işgücünün değerlendirildiği örgütlerde ortaya çıkan yapı, örgütün kendisini diğer örgütler ve toplum içinde konumlandırmasına da yardımcı olmaktadır. Konumlandırmanın oluşturacağı örgüt algısı, örgütün bütün faaliyetlerini etkileyebilecek bir özellik taşımaktadır. Bu sebeple planlar oluşturulurken, örgütün kendisini nerede konumlandırmak istediğinin de öncelikle göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ortaya çıkan örgütsel stratejiler, örgüt içinde sağlanan lider desteği ile birlikte, farklılıklara ilişkin bir atmosferin oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Uygulamaların hayata geçirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ise bu atmosferin güçlenmesi ve örgüt geneline yayılmasına büyük oranda destek olmaktadır.

Farklılık uygulamalarının en önemli ve ilk aşaması, işe alım sürecidir. İşe alım süreci, farklılıklara ilişkin örgütsel bakış açısının, aday düzeyinden başlamak üzere çalışana yansıtıldığı nemli bir başlangıç noktadır. İşe alım planları yapılırken, örgütsel farklılık önceliklerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda bir işe alım politikasının oluşturulması gerekmektedir. Farklılıkları yetenek havuzunun çeşitliliği ve verimliliğin

bir gerekliliği olarak gören örgütlerin, bu doğrultuda oluşturdukları işe alım planları, örgüte uzun vadede önemli katkılar sağlamaktadır.

Farklılık eğitimleri, örgütlerin en yaygın olarak benimsedikleri ve uygulamalarına dahil ettikleri farklılık yönetimi uygulamalarının başında gelmektedir. Bu eğitimler, farklılıklara ilişkin çalışanların farkındalığının artırılması ve örgütün farklılık uygulamalarının çalışanlara tanıtılması bakımından önemlidir. Eğitimler, merkezi uygulamalar olduğu kadar yerel uygulamalar çerçevesinde ilerlemekte, belli periyotlarla tekrarlanarak, uygulamaların sürekliliği sağlanmaktadır. Eğitim içerikleri ve özellikleri, örgütlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte bir diğer önemli nokta, eğitimlerin her düzeyde çalışana verilerek, eğitimlerin en üstten en alt kademeye kadar tüm çalışanlara ulaşmasıdır. Sadece belli çalışanlarla gerçekleştirilen eğitimler, örgütün farklılıklara ilişkin yaklaşımları ve uygulamalarını tüm çalışanlarına doğru şekilde aktarmasında engel oluşturacak ve eğitimlerin amacına ulaşmasına engel olacaktır. Bu sebeple eğitimlerin örgüt genelinde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitimlerde çalışanların ve eğitmenin özelliklerine dikkat edilmesi, eğitim öncesinde planlamaların yapılmış olması, eğitimlerin her düzeyi kapsayacak biçimde ve anlaşılır olması, örgütün farklılıklara bakış açısını yansıtmaları ve değişen koşullar çerçevesinde eğitimlerin güncellenmesi, farklılık eğitimlerinin verimliliği bakımından önemli konulardır.

Farklılık yönetimi uygulamalarının örgüt içinde çalışanlara yönelik olanlarından bir diğeri ilgi gruplarıdır. İlgi grupları, bir yanıyla örgüt içindeki farklılıkları ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte, doğru uygulandığında, farklılıkları birer zenginlik olarak gören örgütlerde ilgi gruplarının oluşturulması, ortak özelliklere sahip çalışanların birbiriyle etkileşimini güçlendirerek örgütsel sinerjinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. İlgi grupları, kadınlar ya da farklı etnik kökene sahip çalışanlar arasında olabileceği gibi, ortak ilgilere yönelik olarak da oluşturularak gruplarda çeşitliliğin artırılması mümkündür.

Farklılık yönetiminin hedef grubu olarak örgüt çalışanları kadar, örgütlerin iş ortaklarının dahil edilerek tedarikçi çeşitliliğinin sağlanması, uluslararası işletmeler için bir verimlilik kaynağı olmakla birlikte, bir yandan da farklı tedarik gruplarına ulaşarak farklılıkların geniş bir perspektifte uygulamaya alınmasını sağlamaktadır. Özellikle

kadınlar ya da azınlık gruplar temelinde ele alınan tedarikçi çeşitliliği, küçük işletmelerin de de bir çeşitlilik kaynağı olarak görülerek örgütsel süreçlere dahil edilmesini sağlamaktadır. Tedarikçi çeşitliliği programları, örgüt amaçları ve örgütün ticari hedefleri doğrultusunda, farklılık hedefleriyle doğru bir şekilde bir araya getirildiğinde, ticari bir üstünlük kazandırdığı kadar, farklılıklar konusunda da örgüte yeni bakış açıları kazandırmaktadır.

Örgüt içinde uygulamalara ilişkin düzenli bilgilendirmeler, uygulamaların çalışanlara aktarılması ve çalışanların farklılıklara ilişkin örgütsel politikaların sürekliliğini hissetmeleri açısından önemli bir uygulama aracıdır. Bilgilendirmeler, yönetsel mesajlar, uygulamaların duyurulması, gelişme ve sonuçların duyurulması, örgüt içinde gerçekleştirilen anket benzeri değerlendirmelerin paylaşılması gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Bilgilendirmelerdeki çeşitlilik, uygulamaların daha net biçimde anlaşılması kadar, örgütün konuya verdiği önemi vurgulaması açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca, bilgilendirmelerde genel uygulamalar yanında, uygulamaların yerel düzeydeki detayının paylaşılması, daha fazla çalışana ulaşılması bakımında önemlidir.

Tüm bu uygulamaların ve farklılıklara örgütsel bakış açıları, farklılıklara ilişkin örgütsel bir atmosfer oluşturmakta ve süreçler bu iklimi önemli ölçüde etkilediği kadar, örgütsel iklim de uygulama süreçlerine etki etmektedir.

Farklılıklar konusu, günümüzde örgütler için bir öncelik arz etmekle birlikte, küresel gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan yeni toplumsal yapılarda bireyler ve gruplar temelinde de gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Geçmişte farklı şekillerde göz ardı edilen farklılıklar ve farklı grupların bir arada yaşama zorunluluğu, günümüzde toplumsal bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Farklı kültür, dil, din, etnik köken ya da ırkların fiziksel olarak bir arada yaşamalarının gerekliliği kadar, teknolojik gelişmelere temelinde fiziksel olmayan ortamlarda iletişim halinde olmalarını da gerektirmektedir. Bu durum, istisnalar bulunmakla birlikte, farklılık algılarının kökten değişimi gerektirecek bir süreci beraberinde getirmektedir. Yeni koşullarla birlikte, farklılık algılarındaki değişimler, beraberinde farklılıklara ilişkin yerleşik tutum ve davranışların da değişim sürecine girmesini sağlamıştır. Eskiden beri farklı olarak algılanan ve grup dışında tutulan kişi ya da gruplar, günümüzde daha fazla ortak toplumsal süreçlerin içine dahil olmakta, toplumsal ve örgütsel olarak kendilerini yeniden konumlamaktadır. Bu

durum, farklı olarak görülen birey ya da grupların algılanışında da değişiklikler oluşturmaktadır. Bu noktada örgütlerin yönetsel gereklilikler sebebiyle üzerine eğildiği farklılıkların yönetilmesi, günümüzde farklılıklara ilişkin yeni algıların gelişmesinde ve tutumların değiştirilmesinde kilit rollerden birini üstlenmektedir.

Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algı ve tutumlarına olan etkisini öğrenmeye yönelik olan araştırma, bu kapsamda örgütsel uygulamaların, çalışanların farklılık algıları ve tutumlarına etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda, İzmir’de faaliyet gösteren uluslararası bir örgüt çalışanları ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Örgütün farklılık uygulamaları temelinde, çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara ilişkin geliştirdikleri tutumlara olan etkisi, odak grup görüşmesinden elde edilen veriler temelinde ele alınmıştır.

Araştırma, uluslararası örgütlerde farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılıklara yönelik algı ve tutumlarında değişiklik yaratıp yaratmadığı ana problem cümlesi çerçevesinde oluşturulmuş, ana problem cümlesini destekleyen alt problem cümleleri ile araştırma soruları oluşturulmuştur. Bu kapsamda, çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara ilişkin geliştirdikleri tutumlar, çalışanların örgüt içindeki farklılıkla ilişkin algıları, örgütün farklılık uygulamaları, çalışanların bu uygulamalara ilişkin tutum ve algıları ve son olarak, örgütsel farklılık uygulamalarının çalışanların tutum ve algılarına olan etkileri sorgulanmıştır.

Araştırmada, öncelikli olarak çalışanların farklılık algıları ve farklılıklara ilişkin geliştirdikleri tutumlar ele alınmıştır. Farklı konumlardan çalışanların genel olarak farklılıkları bireysel farklılıklardan başlayarak toplum tarafından şekillendirilen özellikler olarak değerlendirdiği, farklılık algılarının oluşmasında toplumsal süreçlerin ve toplumsal yargı sistemlerinin etkisinin farkında oldukları görülmüştür. Toplumsal olarak edinilen farklar temelinde, din, dil, ırk ve kültürel farklar farklılaşma noktaları olarak ifade edilmiştir.

Farklılıklara ilişkin geliştirilen tutumların ele alınması aşamasında, üç önemli bulgu ortaya çıkmıştır. İlk bulgu, farklılıklara ilişkin önceden geliştirilmiş bazı tutumların örgütsel farklılık yönetimi uygulamaları çerçevesinde tümüyle olamamakla birlikte olumlu yönde değişikliğe uğradığı yönünde gerçekleşmiştir. İkinci bulguya göre, bazı olumsuz tutumların örgüt kuralları çerçevesinde örtülü tutumlar olarak kaldığı

görülmektedir. Üçüncü ve son bulgu olarak, örgütsel deneyimler çerçevesinde bazı algı ve tutumların olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Genel olarak çalışanlar, var olan önyargılarının tamamen değişmemekle birlikte, örgütsel uygulamalar çerçevesinde belli oranda değişikliğe uğradığını, bu değişikliğin farklı biçimlerde geliştiğini vurgulamıştır.

Çalışanların örgütsel farklılık uygulamalarına katılımının, işe alım aşamasından başladığı görülmektedir. Kurumsal felsefesinin görüşme aşamasında adaya vurgulandığı ve çalışanda ilk izlenim yaratılmaya çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca, ilk aşamadan başlayarak, farklılıkların çeşitlilik temelinde ele alınarak, çalışanlar tarafından bir zenginlik kaynağı olarak görülmesi sağlanmaktadır. Çalışanların işe alım aşamasından sonra, örgütsel uyum programı çerçevesinde bir farklılık eğitimi tabi tutulmaktadır. Bu eğitim, uyum programının bir parçası olarak gerçekleştirilmektedir. Eğitimlerde, farklılıklara ilişkin kalıpların kırılması yönünde bir motivasyon sağlandığı görülmektedir.

Çalışanların örgüt içindeki farklılık uygulamalarına ilişkin algılarının, öncelikli olarak uygulamaların örgütsel verimliliğe fayda sağladığı yönünde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, uygulamalara ilişkin genel olarak tutumların olumlu yönde olduğu ve çalışanların bu sürece uyum sağlama çabasında olduğu görülmektedir. Bu olumlu tutumlarda, en üst kademeden başlayarak uygulamaların işlerliğinin sağlanmasının önemli etkisi olduğu, örgüt içinde oluşan olumlu farklılık ikliminin, tutumların olumlu yönde gelişmesinde etkili olduğu görülmektedir. Lider desteği ve üst yönetim desteğinin uygulamalara olan inancı etkilediği, uygulamaların sözde kalmayıp örgüt geneline yayılmasının uygulamalara ilişkin olumlu algı geliştirdiği görülmektedir. Bir diğer önemli bulgu, farklılıklar konusundaki yönetsel gerekliliklerin, tutumların davranışa dönüşmesinde belirleyici olduğu yönündedir. Dolayısıyla çalışanlar, var olan tutumlarının uygulamaya geçmesi aşamasında , bir diğer ifade ile davranışa dönüşmesi konusunda, örgütsel atmosfer ve örgütsel farklılık yönetimi kuralları çerçevesinde davranmaya özen göstermektedir.

Araştırmada, çalışanların örgütsel süreç içinde uygulamalara yönelik kavramları kullanmaya dikkat ettikleri gözlenmektedir. Bu çerçevede, farklılık kavramının “ çeşitlilik” olarak vurgulandığı görülmüş, bu sebeple araştıra bulgularında kavram örgütsel kullanıma sadık kalınarak aktarılmıştır.

Son olarak çalışmada, örgütsel uygulamaların çalışanların farklılık algı ve tutumlarına olan etkileri ele alınmıştır. Çalışanların, farklılıklara ilişkin var olan algı ve tutumlarının toplumsal etkiler sebebiyle tümüyle değişmediği, bununla birlikte, örgüt içindeki edindikleri deneyimler çerçevesinde farklılıklara ilişkin yeni bakış açıları geliştirdikleri görülmektedir. Ayrıca bu bakış açılarının, örgüt dışındaki yaşamlarında farklılıklara ilişkin algıları ve geliştirdikleri tutumlara da etki ettiği görülmektedir. Bu etkinin ilk aşamada çalışanların ait oldukları toplumsal grup normlarından etkilendiği ve değişimi belli ölçüde etkilediği söylenebilir.

Örgütsel uygulamalara yönelik incelemede, farklılık yönetimi uygulamalarının örgütün merkezinden ve en üst kademeden başlayarak uygulanmasının çalışanlar düzeyinde uygulamaların benimsenmesini kolaylaştırdığı görülmektedir. Ayrıca, örgütsel farklılık ikliminin de bu etkiyi güçlendirdiği, merkezi uygulamalar kadar yerel talepleri karşılayacak etkinliklerle destek olduğu görülmektedir.

Örgütlerin, farklılık yönetimi uygulamalarını planlarken, çalışanların var olan algı ve tutumlarına odaklanmak kadar, örgüt içinde çalışanların iş ilişkileri çerçevesinde geliştirdikleri tutumları da dikkate alarak, uygulamalara çok boyutlu bir bakış açısı ile yaklaşımları, uygulamaların verimliliği açısından önemli görülmektedir.

Uzun vadede düşünüldüğünde, farklılıkların zenginlik ve çeşitlilik olarak algılandığı örgütlerin bu çerçevede uygulamalara ağırlık vermesi, her biri aynı zamanda ait oldukları toplulukların birer üyesi olarak çalışanların algı ve tutumlarına çeşitli düzeylerde etki edeceği düşünülmektedir. Bu durumun, topluluklar içinde farklılıklara olan bakış açıları ve değer yargıları üzerinde de bir etki yaratmasında da katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu noktada, toplumsal yaşam içinde konumları vazgeçilmez durumda olan örgütlerin, özellikle sanayi devrimi ile birlikte toplumsal süreçlere olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, benzer etkinin farklılıklar konusunda da söz konusu olabileceği dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALBARRACIN, Dolores, WANG, Wei, LI, HONG Li, NOGUSHI, Kenji, Structure of Attitudes Judgments, Memory, and Implications for Change”, Eds. William D. Crano, Radmila Prislin, **Frontiers of Social Psychology: Attitudes and Attitude Change**, Psychology Press, 2008.
- ARONSON, Elliot, WILSON, Timothy D., AKERT, Robin M., **Social Psychology**, 5th. Edition, 2005.
- BANAJI, Mahzarin R., GREENWALD, Anthony G., **Blind Spot: Hidden Biases of Good People**, Delacorte Press, NY, 2013.
- BARAK, Michalle E. Mor, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, Second Edition, USA: Sage Publication, 2011.
- BARON, Robert A., BRANSCOMBE, Nyla R., **Social Psychology**, Boston: Pearson Education, 2012.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- BELL, Myrtle P., **Diversity in Organizations**, Second Edition, South-Western, Cengage Learning, 2011.
- BİLGİN, Nuri, **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- BİLGİN, Nuri, **Kimlik ve İnşası**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- BİLGİN, Nuri, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları, 2013.
- BİLGİN, Bilgin, LEBLEBİCİ, Çiğdem, Sosyal Psikoloji, Ed: Nuri Bilgin , Sosyal Psikoloji, Ege Üniversitesi Yayınları, 2013.
- BİLGİN, Nuri, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:48, İzmir, 1988.
- COX, Taylor, **Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research & Practice**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994.
- CUNNINGHAM, Ian, JAMES, Philip, “Managing Diversity and Disability Legislation: Catalysts for Eradicating Discrimination in the Workplace?”,

- Editör: Mike Noon, Emmanuel Ogbonna, **Equality, Diversity and Disadvantage in Employment**, Pelgrave McMillan, 2001.
- CLEMENTS, Phill, JONES, John, **The Diversity Training Hand Book: A Practical Guide to Understanding&Changing Attitudes**, Third Edition, Kogan Page, London, 2008.
- ÇALIŞKAN, Esra Nemli, **Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım**, 1.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.
- DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., **Fundamentals of Human Resource Management**, Tenth Edition, Wiley Publishing, 2010.
- DEVITO, Joseph A., **Human Communication: The Basic Course**, 13th Edition Pearson, 2015.
- DEVOS, Thierry, “Implicit Attitudes 101: Theoretical and Empirical Insights”, Eds. William D. Crano and Radmila Prislin, **Attitudes and Attitude Change**, Psychology Press, 2008.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Sekizinci Basım, Beta, İstanbul, 2004.
- EKMAN, Paul, **Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life**. Times Books Henry Holt and Company LLC, NY, 2003.
- EKMAN, Paul, FREISEN, Wallace V., ELLSWORTH, Phoebe Ellsworth, **Emotion in the Human Face: Guidelines for Research and an Integration of Findings**, Pergamon Press, USA, 1972.
- GILOVICH, Thomas, KELTNER, Dacher, NISBETT, Richard E., **Social Psychology**, Second Edition, New York: W. W. Norton & Company. 2011.
- GOTSIS, George, KORTEZI, Zoe, **Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis**, Springer, 2014.
- GÖREGENLİ, Melek, “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”, Derleyen: Kenan Çakır, Müge Ayan Ceyhan, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012.
- GÜRÜZ, Demet, EĞİNLİ, Ayşen Temel, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler-Etkiler-Engeller**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2012.

- HADNAGY, Christopher, **Unmasking the Social Engineer: The Human Element of Security**, Editor: Paul Kelly, Wiley Publishing, 2014.
- HALL, Edward T., **Hidden Dimension**, Anchor Books, USA, 1990.
- HITLIN, Steven, PINKSTON, Kevin, Values, Attitudes, and Ideologies: Explicit and Implicit Constructs Shaping Perception and Action, Editörler: John DeLamater, Amanda Ward, **Handbook of Social Psychology**, Springer Netherlands, Springer, USA, 2013.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV, Michael, **Cultures and Organizations Software of Mind**, McGraw-Hill , 2010.
- HUBBARD, Edward E., **The Diversity Scorecard, Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004.
- HUBBARD, Edward E., **The Manager's Pocket Guide to Diversity Management**, HRD PRESS, Inc. Amherst, Massachusetts, 2004.
- JONES, James M. DOVIDIO, John F., VIETZE, Deborah L., **Psychology of Diversity: Beyond Prejudice and Racism**, Wiley & Sons, N.J., 2013.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Evrim Yayınları, İstanbul, 2000.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, CEMALCILAR, Zeynep, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 16. Basım, Evrim, 2014.
- KARABACAKOĞLU, Ferhan, ÖZBİLGİN, Mustafa, "Global Diversity Management at Ericsson: The Business Case", Ed. L. Costanzo, **Cases in Strategic Management** , McGraw-Hill, London, 2010.
- KASSIN, Saul, FEIN, Steven, MARCUS, Hazel Rose, **Social Psychology**, 8th Edition, Wadsworth, Cengage Learning, 2011.
- KENNY, David A., **Interpersonal Perception: A Social Relations Analysis**, The Gilford Press, 1994.
- LARSON, Charles U., **Persuasion Reception and Responsibility**, Twelfth Edition, Wadsworth Cengage Learning, Canada, 2012.
- LUTHANS, Fred, DOH, Jonathan, **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, USA, 2011.

- MARTIN, Leonard L. STRACK, Fritz , STAPEL, Diederik A., How the Mind Moves: Knowledge Accessibility and the Fine-tuning of the Cognitive System , Eds: A.Tesser and N. Schwarz, **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindivisual Process**, Blackwell Publishers, 2001.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri, **Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetmek**, Pegem Akademi, Ankara, 2008.
- MORGAN, Clifford T., **Psikolojiye Giriş**. 15. Baskı, Eds. Sirel Karakaş, Rükzan Eski, Konya, 2011.
- OSTROM, Thomas M., “The Emergence of Attitude Theory:1930-1950” , Eds. Leon Festinger and Stanley Schachter, **Social Psychology A series of Monographs, Treatises and texts**, Academic Press, NY, 1968.
- ÖZBİLGİN, Mustafa, “Küresel Farklılık Yönetimi”, Ed: Beliz Dereli, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel, 2013.
- SCHWARZ, Norbert, BOHNER, Gerd, “The Construction of Attitudes”, Eds: Abraham Tesser, Norbert Schwarz, **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes**, Blackwell Publishers, 2001.
- SILVERTHORNE, Colin P. **Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective**, NY: USA, New York University Press, 2005.
- SOYDAŞ, Ülkü Uzunçarşılı, UZUNÇARŞILI, Aydan, Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak, Ed: Beliz Dereli, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.
- SÜRGEVİL, Olca, **Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınevi, 2010
- TAYLOR, Shelley E., PEPLAU, Letitia Anne, SEARS, David O., **Sosyal Psikoloji**, İmge Kitabevi, İstanbul, 2007.
- TEKÖZEL, İ. Mert, Sosyal Karşılaştırma, Ed. Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, Ege Üniversitesi Yayınları No:45, İzmir, 2013.
- THOMAS, Roosevelt,R., **Redefining Diversity: Diversity in the Workplace, Strategic Planning, Organizational Effectiveness**, American Management Association AMACOM Books, New York, 1996, s.5.

- TURNER, John C., “Social identification and psychological group formation”
Ed. Hanri Tajfel, **The Social Dimension Volume 2** , The Cambridge
University Press, New York,1984.
- TAYLOR, Shelleye E., PAPLAU, Letitia Anne, SEARS, David O., **Sosyal
Psikoloji**, Ankara: İmge Kitabevi,2012.
- MADRAN, H.Andaç Demirtaş, **Tutum, Tutum Değişimi ve İkna**, Nobel, 2012.
- MYERS, David G., **Social Psychology**, Tenth Edition, NY: McGraw-Hill, 2010.
- PERLOFF, Richard M. , The Dynamics of Persuasion Communication and
Attitudes in the 21st Century, Fourth Edition, Routledge, UK, 2010.
- PETTY, Richard E., CACIOPPO, John T., HAUGTVEDT, Curtis P. “Ego-
Involvement and Persuasion: An Appreciative Look at Sherifs' Contribution to
the Study of Self-Relevance Contents and Attitude Change”, Eds. Donald
Granberg, Gian Sarup, **Social Judgment and Intergroup Relations Essays in
Honor of Muzafer Sherif**, Springer-Verlag, New York, 1992.
- ROBBINS, Stephen P., JUDGE,Timothy A., **Organizational Behavior**, 15th
Edition, Pearson, 2012.
- SUE, Derald Wing, **Multicultural Social Work Practice**, Wiley, 2006.
- USAL, Alpaslan, ASLAN, Zeynep, **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, 1.
Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1995.
- YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,
9. Baskı, Ankara, Seçkin, 2013.
- YÜKSEL, Öznur, **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- ZEMKE, Ron, RAINES, Claire, FILIPECZAK, Bob, **Generations at Work:
Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your
Workplace**, American Management Association AMACOM Books, Second
Edition, USA, 2013.
- ZİMBARDO, Philip G. , JOHNSON Robert L., MCCANN Vivian , **Psychology
Core Concepts**, Seventh Edition, Pearson, 2012.

MAKALELER

- ADIGÜZEL, Orhan, BATUR, Zeynep H., EKŞİLİ, Nisa “Kuşakların Değişen
Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar” ,

- Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:19, 2014.
- AJZEN, Icek, “Nature and Operation of Attitudes”, **Annual Review Of Psychology**, 52: 27, 2001.
- ASHKANASY, Neal M., HÄRTEL, Charmine E.J., DAUS, Catherine S. “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, **Journal of Management**, 28(3), 2002.
- ARAR, Yurdağül Bezirgân, BİLGİN, Nuri, “Gazetelerde Ötekileştirme Pratikleri: Türk Basını Üzerine Bir İnceleme”, **İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi**, No. 30: 1, 2010.
- BAKAN, İsmet, KEFE, İlker, “Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 2012.
- BARAK, Michale E. Mor, LEVIN, Amy, “Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: a study of diversity, job satisfaction and well-being”, **Community, Work & Family**, Vol. 5, No. 2, 2002.
- BERGEN C. W. Von, “God in the Workplace”, **Culture & Religion Review Journal**, Volume 2008-2, 2013.
- BERRY, Ellen, “Breaking Glass Ceilings, Ignoring Dirty Floors: The Culture and Class Bias of Diversity Management”, **American Behavioral Scientist**, Vol.58(2), 347 –370, 2014.
- CASPER, Wendy J., WAYNE, Julie Holliday, MANEGOLD, Jennifer Grace, “Who Will We Recruit? Targeting Deep- and Surface-Level Diversity with Human Resource Policy Advertising”, **Human Resource Management**, 52(3), 2013.
- CENNAMO, Lucy, GARDNER, Dianne, “Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No. 8, 2008.
- CHO, Sangmi, BARAK, Michàlle E. Mor, “Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean”, **Administration in Social Work**, 32:4, 2008.

- CINTAS, Caroline, GOSSE, Berangere, VATTEVILLE, Eric, "Religious Identity: A New Dimension of HRM? A French view", **Employee Relations**, Vol. 35 Iss: 6, 2013.
- COX JR. , Taylor , “The Multicultural Organization”, **The Executive**, Vol:5, No:2, 1991, ss.34-47.
- COX JR. , Taylor H., BLAKE, Stacy, "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness ", **Academy of Management Executive**, 5: 3, 1991.
- CUNNINGHAM, George B., “The moderating effect of diversity strategy on the relationship between racial diversity and organizational performance”, **Journal of Applied Social Psychology**, 39(6), 1445–1460, 2009.
- ÇALIŞKAN, Sezer Cihan, ÜNAL, Zeynep Merve, KALAFATOĞLU, Yaprak, AKÜN, Ashı, ÜÇLER, Çiğdem, “Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma” , **İş ve İnsan Dergisi**, 2(1) , 2015.
- DEMİRTAŞ, H. Andaç “Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Kuramı, Varsayımlar”, **İletişim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 1, 2003.
- DEMİRTAŞ, Andaç, “Temel İkna Teknikleri: Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme”, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 19, 2004.
- DOBBS, Marti F. , “Managing Diversity: Lessons from the Private Sector”, **Public Personnel Management**, Vol. 25, No. 3, 1996, 351-367
- DOUGLAS, Priscilla H., "Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations." **Employment Relations Today**, Volume: 34, No. 4, 2008.
- ELY, Robin J. “A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs and Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Special Issue: Diversity and the Workplace, Vol. 25, No. 6, 2004.
- ELY, Robin J. , THOMAS David A., “Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes”, **Administrative Science Quarterly**, 46, 2001.

- FAIST, Thomas, "Diversity – a new mode of incorporation?", **Ethnic and Racial Studies**, Vol. 32 No.1, 2009.
- FARNDAL, Elaine, BIRON, Michal, BRISCOE, Dennis R., RAGHURAM Sumita, "A global perspective on diversity and inclusion in organisations", **The International Journal of Human Resource Management**, 26:6, 2015.
- FERDMAN, Bernardo M. , SAGIV, Lilach, "Diversity in Organizations and Cross-Cultural Work Psychology: What If They Were More Connected?", **Industrial and Organizational Psychology**, 5, 2012.
- FISKE, Susan T., COX, Martha G., "Person concepts: The effect of target familiarity and descriptive purpose on the process of describing others", **Journal of Personality**, 47, 1979.
- FISKE, Susan T., CUDDY, Amy J.C., GLICK, Peter, "Universal dimensions of Social cognition: warmth and competence", **Trends in Cognitive Sciences**, Vol.11 No.2, 2006.
- FISKE, S. K., NEUBERG, S. L., "A continuum model of impression formation: From category-based to individuating processes as a function of information, motivation, and attention". Editor: M. P. Zanna, **Advances in experimental psychology**, Vol. 23, 1990.
- FRANCIS, J. J. Francis, ECCLES, M.P. Eccles, JOHNSTON, M., WHITTY, P., GRIMSHAW, J.M. KANER, E.F.S., SMITH, L., WALKER A., "Explaining the effects of an intervention designed to promote evidence-based diabetes care: a theory-based process evaluation of a pragmatic cluster randomised controlled trial" , **Implementation Science**, 3:50, 2008.
- GARDENSWARTZ, Lee, CHERBOSQUE, Jorge, ROWE, Anita, "Emotional Intelligence and diversity: A model for differences in the workplace", **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, Volume:1, Issue:1, 2010.
- GILBERT, Jacqueline A. , STEAD, Bette Ann, IVANCEVICH, John M., "Diversity Management: A New Organizational Paradigm". **Journal Of Business Ethics**, 21(1), 61-76, 1999.
- GLOCK, Sabine, KARBACH, Julia, "Preservice teachers' implicit attitudes toward racial minority students: Evidence from three implicit measures." **Studies In Educational Evaluation**, 45, 2015.

- going?”, **Human Resource Management Review**, 19, 2009.
- GREENWALD, Anthony G., BANAJI, Mahzarin R., “ Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes”, **Psychological Review**, Vol. 102, No. 1, 1995.
- GREER, Bertie M., MALTBIA, Terrence E., SCOTT, Chaunda L., “Supplier Diversity: A Missing Link in Human Resource Development”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 17, No. 3, Fall 2006.
- GREER, Bertie M., MALTBIA, Terrence E., SCOTT, Chaunda L., “Supplier Diversity: A Missing Link in Human Resource Development”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 17, No. 3, 2006.
- GÜNDOĞDU, Hakan, “Çok Kültürlü bir Toplumda Ötekiyle Yaşamak ve Hoşgörü”, **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl: 12 Sayı: 37, 2008.
- GÜVEN, Şefika Dilek, UÇAKAN, Gamze, MUZ, Nuriye Efe Ertürk, “Üniversite öğrencilerinin yaşlı ayrımcılığına ilişkin tutumları ve bu tutumların bazı değişkenlerle ilişkisi”, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, Sayı:2, 99-105, 2012.
- HEIDER, Fritz, “Attitudes and Cognitive Organization”, **The Journal of Psychology**, Volume 21, 1946.
- HARRISON, David A., PRICE, Kenneth H., BELL, Myrtle P., “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.
- HUR, Yongbeom, STRICKLAND, Ruth Ann, “Diversity Management Practices and Understanding Their Adoption: Examining Local Governments in North Carolina”, **Public Administration Quarterly**, 36(3), 380-4, 2012.
- İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan, CANDAN, Hakan, ÇAKICI, A. Burhan, “Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 6(12), 2015.
- KANDIR, Adalet, ALPAN, Yasemin, “Okul Öncesi Dönemde Sosyal-Duygusal Gelişime Anne-Baba Davranışlarının Etkisi”, **Aile ve Toplum**, Yıl:10 Cilt: 4 Sayı:14, 2008.

- KILIÇ, Serpil, TANRIKULU, Taşkın, UĞUR, Hasan , “Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Sosyal Karşılaştırma Düzeylerinin İncelenmesi." *International Journal Of Human Sciences*, Volume:10, Issue:1, 2013.
- KIZGIN, Yıldray, DALGIN, Taner, “Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları,” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, 2012.
- KOCHAN,Thomas, BEZRUKOVA, Katerina. ELY, Robin, JACKSON,Susan, JOSHI, Aparna, JEHN, Karen, LEONARD Jonathan, LEVINE, David, THOMAS, David, “The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network”, **Human Resource Management**, Vol. 42, No. 1, 2003.
- KORKMAZ, Adem, TÜFEKÇİ, Nezihe Uçar, “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, Isparta, 2007.
- KRAUS, Stephen J., “Attitudes and the prediction of behavior: A metaanalysis of the empirical literature”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 21, 1995.
- KULIK, Carol T., PERRY, Elissa, BOUHRIS, Anne C., “Ironic Evaluation Processes Effects of Thought Suppression on Evaluations of Older Job Applicants”, **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000.
- KUNZE, Florian, BOEHM, Stephan, BRUCH, Heike, “Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers’ Negative Age Stereotypes” , **Journal of Management Studies**, 50:3, 2013, ss.413-442.
- LAURING, Jakob, SELMER, Jan, “Multicultural Organizations: Does a Positive Diversity Climate Promote Performance?”, **European Management Review**, Vol. 8, 81–93, 2011.
- LEE,Yueh-Ting, ALBRIGHT, Linda, MALLOY, Thomas E., “Social perception and stereotyping: An interpersonal and intercultural approach”, *International Journal of Group Tensions*, 30.2, 2001.

- LEHTO, Xinran Y., JANG, SooCheong, ACHANA, Francis T., O'LEARY, Joseph T., "Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation", **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 14 No. 3, 2008.
- MAGOSHI, Emiko, CHANG, Eunmi, "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea", **Journal of World Business**, 44, 31–40, 2009.
- MAIER, Christoph, "A conceptual framework for leading diversity", **International Journal Human Resources Development and Management**, 5:4, 2005.
- MANDACI, Nazif, ÖZERİM, Gökay, "Uluslararası Göçlerin Bir Güvenlik Konusuna Dönüşümü: Avrupa'da Radikal Sağ Partiler ve Göçün Güvenlikleştirilmesi ", **Uluslararası İlişkiler**, Cilt 10, Sayı 39, Güz 2013.
- MANNIX,Elizabeth, NEALE, Margaret A., "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", **Psychological Science in the Public Interest**, Volume 6, Number 2, 2005.
- MAZUR, Barbara, "Cultural Diversity in Organizational Theory and Practice", **Journal of Intercultural Management**, Vol. 2, No. 2, 2010, 5-15.
- MILLIKEN, Frances J., 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.
- MIROSHNIK, Victoria, "Culture and International Management: a Review", **Journal of Management Development**, Vol. 21 Iss:7,2002.
- MOBLEY, Michael, PAYNE, Tamara, "Backlash! The Challenge to Diversity Training." **Training And Development**, Volume 46, No. 12, 1992.
- MOORE, Sarah, "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, No:4-5, 1999.
- NISHII, Lisa H. , ÖZBİLGİN, Mustafa F. , "Global diversity management: towards a conceptual Framework", **The International Journal of Human Resource Management**, 18:11, 2007.

- NKOMO, Stella M. , COX, JR. , Taylor, “Gender Differences in the Upward Mobility of Black Managers: Double Whammy or Double Advantage? “, **Sex Roles**, Vol. 21, No.11/12, 1989.
- O’BRIEN, K.S., LATNER, J.D., EBNETER, D., HUNTER, J.A., “Obesity Discrimination: The role of physical appearance, personal ideology, and anti-fat prejudice”, **International Journal Of Obesity**, 37(3), 2013.
- ÖZBİLGİN, Mustafa F. , WOODWARD, Diana, “Belonging’ and ‘Otherness’: Sex Equality in Banking in Turkey and Britain”, **Gender, Work and Organization**, Vol. 11, No. 6, 2004.
- ÖZDEMİR, Murat, “Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilimi sorunsalı üzerine bir çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 2010.
- ÖZGÖKÇELER, Serhat, ALPER, Yusuf, ”Özürlüler Kanunu’nun Sosyal Model Açısından Değerlendirilmesi”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1 Sayı:1, 2010.
- ÖZKAYA, Meltem Onay, ÖZBİLGİN, Mustafa, ŞENGÜL, Canan Muter, “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 2008.
- PAKER, Murat, “Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Derleyen: Kenan Çakır, Müge Ayan Ceyhan, **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**, 2012.
- PENDRY, Louise F., DRISCOLL, Denise M. FIELD, Susannah C. T., “Diversity training: Putting theory into practice” , **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume 80, 2007
- PHILLIPS Katherine W., NORTHCRAFT Gregory B., NEALE Margaret A., “Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help?”, **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol 9(4), 2006.
- PRENSKY, Marc, “Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", **On the Horizon**, Vol. 9 Iss 5, 2001.

- PRESTWICH, Andrew, KENWORTHY, Jared B., WILSON, Michelle, KWAN-TAT, Natasha, "Differential relations between two types of contact and implicit and explicit racial attitudes", **British Journal of Social Psychology**, 47, 575–588, 2008.
- RIJAMAMPIANINA, Rasoava, CARMICHAEL, Teresa, "A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity", **Problems and Perspectives in Management**, Issue:1, 2005.
- ROBERSON, Loriann, KULIK, Carol T., PEPPER, Molly B., "Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design", **Group & Organization Management**, Vol. 28 No. 1, 2003.
- ROSENZWEIG, Philip., "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 6, 1998, s. 647
- RYTTER, Mikkel, PEDERSEN, Marianne Holm "A decade of suspicion: Islam and Muslims in Denmark after 9/11", **Ethnic and Racial Studies**, Vol. 37, Iss. 13, 2014
- SANCHEZ, Juan I., MEDKIK, Nohora, "The Effects of Diversity Awareness Training on Differential Treatment", **Group & Organization Management**, Vol. 29, No. 4, 2004.
- SCHNEIDER Sherry, NORTHCRAFT, Gregory, "Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective", **Human Relations**, Volume:52, No:11,1999.
- SEDIKIDES, Constantine, ANDERSON, Craig A., "Causal perceptions of intertrait relations: The glue that holds person types together" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1994.
- SHAHEEN, Joseph, "An Overview of Diversity Recruiting Practices." *Journal Of Corporate Recruiting Leadership* 5, No.4, 33-35, 2010.
- SHORE, Lynn M., CHUNG-HERRERA, Beth G., DEAN, Michelle A., HOLCOMBE, Karen Ehrhart, JUNG, Don I., RANDEL, Amy E., SINGH, Gangaram, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", **Human Resource Management Review**, 19, 2009.

- SILVERTHORNE, Colin P., *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. NY, USA: New York University Press (NYU Press), 2005.
- SYED, Jawad, ÖZBİLGİN, Mustafa, “A Relational Framework For International Transfer Of Diversity Management Practices”, **The International Journal of Human Resources Management**, Vol.20. No:12,2009.
- THOMAS, David A., ELY, Robin, “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity” , *Harvard Business Review*, 74:5, 1996.
- THURSTONE, L.L., “The measurement of social attitudes”, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol 26(3), 1931.
- TIPPER, Jeremy, "How to increase diversity through your recruitment practices", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 36 Iss 4, 2004.
- TOZKOPARAN, Güler, VATANSEVER, Çiğdem, “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(21), 2011.
- TRIANDIS, Harry C., “Social Psychology and Cultural Analysis”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol.5, Issue.1, 1976, s.86.
- TWENGE, Jean M., CAMPBELL, Stacy M., HOFFMAN, Brian J., LANCE, Charles E., “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values”, **Journal of Management**, 36:5, 2010.
- VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE, Karen, PAULUS, Paul, VOS, Menno, PARTHASARATHY, Niveditha, “The Impact of Group Composition and Attitudes Towards Diversity on Anticipated Outcomes of Diversity in Groups”, **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol 12(2), 2009.
- VISSER, Penny S., MIRABILE, Robert R., “Attitudes in the Social Context: The Impact of Social Network Composition on Individual-Level Attitude Strength”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 87, No. 6, 2004.
- VON BERGEN, C. W. “God in the Workplace”, **Culture & Religion Review Journal**, Issue 2, 2008.
- WARE, Dargan “Against the Weight of Authority: Can Courts Solve the Problem of Size Discrimination?”, **Alabama Law Review**, Vol. 64 Issue 5, 2013, 1175-1214.

- WENTLING, Rose Mary, Evaluation of Diversity Initiatives in Multinational Corporations, **Human Resource Development International**, 3(4), 2010.
- WENTLING, Rose Mary, PALMA-RÍVAS, Nilda, “**Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts Perspective**”, Human Resource Development Quarterly, Volume 9, No: 3, 1998.
- WHITNEY, Kellye, "Diverse Recruits, We See You." **Workforce**, Volume: 94, Issue:5, 2015.
- WILLIAMS, Katherine.Y., O'REILLY III. Charles A., “Demography and Diversity in Organizations:A Review of 40 Years of Research”, **Research in Organizational Behavior**, Volume:20, 1998.
- WILSON, Fiona, “Genderquake? Did You Feel the Earth Move?” Organization, Volume 6:3, 1999.
- WING SUE, Derald., “**A Diversity Perspective on Contextualism**”, Journal of Counseling and Development, 70, 1991.
- WISSER, Penny S., MIRABILE, Robert R., “Attitudes in the Social Context: The Impact of Social Network Composition on Individual-Level Attitude Strength”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 87, No. 6. 2004.
- WORTHINGTON, Ian, RAM, Monder, BOYAL, Harvinder, SHAH, Mayank, Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives”, **Journal of Business Ethics**, 79, 2008.
- YEŞİL, Salih, “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 44(44), 2013.

BİLDİRİLER

- BAYTEKİN, Pelin, ERGÜLŞEN, Gizem, NARİN, Ayşe “ Farklı Kuşakların Yeni Medya Okuryazarlık Düzeylerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” **Yeni Medya Çalışmaları İkinci Ulusal Kongre Bildiriler**, İstanbul, Şubat 2015.
- MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte, “Diversity and people with disabilities: perceptions in a Brazilian company in 2007 and 2012”, EDI Conference - 7th Equality, Diversity and Inclusion International, Munich, 2014.

TEZLER

ACAR, Feride Pınar “**Diversity, Conflict and Systems Leadership in Project Groups: A Longitudinal Study**”, Texas Tech University, Doctoral Dissertation, 2002, s.7

AKSU, Nedim, “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.

EĞİNLİ, Ayşen T. , **Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010.

GILLIARD,Jacqueline P., “**Diversity Training: A Study of the impact of diversity training on organizational performance financial results and accountability**”, Capella University, Doctoral Thesis, ProQuest Digital Dissertations database, 2008.

HELVACIOĞLU, Nuray, “**Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

KURTULMUŞ, Mehmet, “**Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi**”, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi,2014.

KUŞ, Elif, “**Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi**”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.

İNTERNET KAYNAKLARI

Avrupa Birliği, http://eeas.europa.eu/human_rights/frb/index_en.htm , Erişim tarihi: 18.01.2015.

Avrupa Adalet Komisyonu,

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm ,

Erişim:08.06.2015

- Avrupa Komisyonu Farklılık Yönetimi Uygulamaları Raporu,
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf),
Erişim: 08.06.2015'dan faydalanılarak oluşturulmuştur.
- Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü(UNESCO) Learning To Do
Values for Learning and Working Together in a Globalized World, UNESCO-
APNIEVE Sourcebook No.3, 2005, s.168
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001480/148021e.pdf> , Erişim:
21.05.2015
- Birleşmiş Milletler Serbest ve Özgür Projesi, <https://www.unfe.org/>,
Erişim tarihi: 18.06.2016.
- Birleşmiş Milletler(UN), Birleşmiş Milletler Dünya Nüfusu Durum Raporu 2014,
<http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/Concise%20Report%20on%20the%20World%20Population%20Situation%202014/en.pdf> , Erişim: 22.05.2015
- Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO),
<http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/endangered-languages/> ,
Erişim: 22.06.2015
- Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü(UNESCO), Universal
Declaration On Cultural Diversity, 31st Session of the General Conference of
UNESCO, Paris, November 2001,
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf> ,
Erişim: 22.06.2015
- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı(UNCTAD), Asım Erkilek,
http://unctad.org/en/Docs/iteit35v12n3a3_en.pdf , Erişim tarihi: 22.05.2015
- Birleşmiş Milletler, <http://www.unesco.org/most/rr4dec92.htm> , Erişim tarihi:
18.01.2015.
- Center for Migration and Ethnic Studies (CEUS), John Wrench, “Diversity
Management, Discrimination and Ethnic Minorities in Europe”, 2002. ,
<http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:235700/FULLTEXT01.pdf>.
Erişim: 02.03.2015
- Cummins Kurumsal Web Sitesi,
<http://www.cummins.com/global-impact/diversity> , Erişim: 19.11.2015
- David Coleman, “Immigration, Population and Ethnicity: The UK in International
Perspective”, The Migration Observatory, University of Oxford, 2013.

- <http://www.migrationobservatory.ox.ac.uk/sites/files/migobs/Briefing%20-%20Immigration%20Population%20and%20Ethnicity.pdf> , Erişim: 22.05.2015
- Dünya Çalışma Örgütü(ILO), Global Employemet Trends 2012 Report,
http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/employment/doc/get2012_763.pdf , Erişim: 22.05.2015
- Dünya Çalışma Örgütü(ILO),
http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang-en/index.htm , Erişim: 22.05.2015
- Dünya Sağlık Örgütü(WHO),
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> , Erişim: 09.05.2015
- Etimolojik Sözlük, <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/fark> ,
Erişim: 02.03.2015
- Ethics Resource Center, “Generational Differences in Workplace Ethics ”, USA, 2013, www.ethics.org ., Erişim: 22.06.2015
- İzmir Kalkınma Ajansı(İZKA),
http://www.investinizmir.com/upload/Sayfa/1018/files/DOGRUDAN_YABA_NCI_YATIRIM.pdf , Erişim: 22.05.2015
- Nahid Golafshani,” Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report, 8(4), 597-606, 2003,
<http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>, Erişim Tarihi: 18.01.2016
- İzmir Kalkınma Ajansı Yatırım ve Destek Ofisi, “Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımın Gelişimi”
http://www.investinizmir.com/upload/Sayfa/1018/files/DOGRUDAN_YABA_NCI_YATIRIM.pdf , Erişim: 22.05.2015
- Oxford Dictionaries,
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/differentia> ,
Erişim: 21.05.2015
- ÖZBİLGİN, Mustafa, “ Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan”, Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT) Working Paper Series September 8, 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=924524> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.924524>, 02.09.2015.

Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm> ,

Erişim: 21.05.2015

T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü,

Türkiye’de Kadın Haziran 2014, Ankara,

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> ,

Erişim: 21.05.2015

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,

<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/abk/bul>

[tenler/sayi53](http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/abk/bul) , Erişim: 21.05.2015

Türk Dil Kurumu (TDK), www.tdk.gov.tr, Erişim: 02.03.2015.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Yaş ve Cinsiyete Göre Nüfus 2013-2075,

İstatistik Tablolar ve Dinamik Sorgulama,

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1027 , Erişim: 22.05.2015

T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü,

Türkiye’de Kadın Haziran 2014, Ankara,

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> ,

Erişim: 21.05.2015

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 4857 sayılı İş Kanunu,

<http://www.csgeb.gov.tr/> , Erişim: 22.05.2015

Yılmaz Argüden, <http://www.arage.com.tr/makaleler/farkliliklarin-yonetimi> ,

Erişim: 21.05.2015

Türkiye Büyük Millet Meclisi,

https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf , Erişim: 21.05.2015

Uluslararası Gay ve Lezbiyen İnsan Hakları Komisyonu,

<https://www.outrightinternational.org/>, Erişim tarihi: 18.06.2016.

Uluslararası Gay ve Lezbiyen İnsan Hakları Komisyonu,

<https://www.outrightinternational.org/>, Erişim tarihi: 18.06.2016.

Project Implicit, <https://implicit.harvard.edu/implicit/aboutus.html>

Erişim: 10.11.2015

EKLER

EK-1. BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU ÖRNEĞİ

26/06/2015

Sizi Ayşe Narin tarafından yürütülen **“FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN FARKLILIK ALGI VE TUTUMLARINA ETKİSİ”** başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkında sahipsiniz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen formlardaki soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. Araştırmanın Amacı:

İnsanlar arasında görünen(yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi) ya da görünmeyen farklılıklar(dil, din, eğitim, kültür, inanç ve değerler, iş yapış şekilleri vs...) ulaşım olanakları ve teknoloji olanaklarının artmasıyla birlikte insanlar için önem kazanmaya başlamıştır. Ulaşım olanaklarının artmasıyla birlikte daha çok insan, gezi amaçlı seyahatlerin yanında eğitim ve iş amaçlı seyahatler yapmaya başlamış, internet ve akıllı telefonlar aracılığıyla dünyanın bir başka yerindeki insanlarla bağlantıya geçmeye başlamıştır. Ayrıca, birden çok ülkede faaliyet gösteren şirketler için, faaliyet gösterilen ülkelerde insan kaynağının verimli kullanılması gibi konuları da önem kazanmaktadır. Bu durumun bir yansıması olarak ortaya çıkan işgücündeki farklılıkları yönetmek, işletmeler için gündeme gelmeye başlamıştır.

Bu araştırmanın amacı farklılık uygulamalarının, çalışanların farklılık algılarındaki değişimi ve tutum değişikliklerine etkisini ortaya çıkarmaktır.

Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için kullanılan görüşme formunda yer alan sorular katılımcılara yönlendirilecektir; fakat görüşme sırasında katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda incelenen durum hakkında daha detaylı bilgi edinmek amacıyla, gerekli görülen yerlerde bazen görüşme formunda yer almayan alt sorular da katılımcılara yöneltilebilecektir. Alınan cevaplar katılımcıların izinleri dahilinde ses kayıt cihazı ile kaydedilecektir.

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkânı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....İmzası:

Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin; Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....İmzası:

Araştırmacının;

Adı-Soyadı:..... Adı-Soyadı:.....Adı-Soyadı:

İmzası:

İmzası:

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır

EK-2. CUMMİNS ÖRGÜTSEL FARKLILIK UYGULAMALARI ARAŞTIRMA SORULARI

1. Farklılıklarla ilgili ne tür uygulamalar gerçekleştiriliyor? Çalışanlar farklılık yönetimi konusunda ne şekilde bilgilendiriliyorlar?
2. Farklılık yönetimi eğitimleri gerçekleştiriliyor mu?
3. Farklılık yönetimi uygulamaları hangi birim denetiminde gerçekleşmektedir?
4. Farklılık yönetimi ile ilgili ne tür araştırmalar yapılmaktadır?
5. Farklılık yönetimi uygulamalarının faydaları ve zararları ne yönde gerçekleşmiştir?
6. Farklılık yönetimi ile ilgili ne tür gelişmeler gerçekleşmiştir?
7. Farklılık yönetimi uygulamalarında yerel ve merkezi uygulamalar var mıdır?
Varsa ne tür uygulamalar gerçekleştirilmektedir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Ayşe Narin
Doğum Tarihi	: 22.09.1973
Öğrenim Durumu	: Yüksek Lisans
Lisans	: E.Ü İletişim Fakültesi Radyo ve Televizyon-1995
Yüksek Lisans	: E.Ü İletişim Fakültesi Halkla İlişk. ve Tanıtım ABD Kişilerarası İletişim Bilim Dalı-2015

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

Sözlü Bildiriler

- “Örgüt İçi İletişim Sorunları ve Çatışmaları Anlamaya Yönelik Bir Durum Çalışması: X Kurumu Örneği”, Gizem Ergülşen, Ayşe Narin, Hitit Üniversitesi 2. Ulusal Aktif Öğrenciler Kongresi, 25-26-27 Nisan 2014.
- “ Farklı Kuşakların Yeni Medya Okuryazarlık Düzeylerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Pelin Baytekin, Ayşe Narin, Gizem Ergülşen, Yeni Medya Çalışmaları İkinci Ulusal Kongresi, İstanbul, 26-27 Şubat 2015.
- “Sivil Toplumdan Klavye Kahramanlığına Uzanan Yol: İnternet Üzerinde Bir Değişim Platformu Olarak Change.org” , 3. Uluslararası İletişim Öğrencileri Sempozyumu, 26-27 Ekim 2015.

İş Deneyimi

- Tesco Kipa A.Ş., Toplum Planı Müdürü, Ağustos 2008-Kasım 2012
- Tesco Kipa A.Ş., Kurumsal Sorumluluk Müdürü, Eylül 2006-Ağustos 2008
- Tesco Kipa A.Ş, Halkla İlişkiler, Aktivite Müdürü, Kasım 2004, Eylül 2006
- Kipa A.Ş, Halkla İlişkiler Asistanı, Mart 2000, Kasım 2004
- Kipa A.Ş., Ticari Asistan, Ekim 1995-Mart 2000.

Seminer ve Eğitimler

- "How to Get Published in International Journals?", Dr. Felix Ciuta (Senior Lecturer in International Relations, Head of Postgraduate Research, Graduate Tutor- İngiltere University College London) , İzmir, 16 Nisan 2015.
- Wiley – Writing Great Papers in international journals /An introduction for researchers / İzmir, 8 Mayıs 2014.
- Birleşmiş Milletler Çevre Programı Tedarik Zinciri ve Müşteri Davranışı Workshop/ UNEP Retailer Influence on Supply Chains & Consumer Behavior Workshop, Lille-Fransa, Kasım 2012(Davetli Katılımcı).
- Cenevre Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Değişim Yönetimi, İletişim ve Sosyal Medya Sertifika Programı Modül 10/ University of Geneva HEC Certificate of Advanced Studies- Corporate Social Responsibility Module 10 Governance, Change Management, Communication and Social Media, Cenevre-İsviçre, Ekim 2012.

Ödüller

- Türk Kızılayı Altın Merhamet Ödülü, 2011.
- Tesco-Unilever Global Sürdürülebilirlik Kurumsal Sorumluluk Proje Ödülü, 2008.

ÖZET

Farklılıklar, geçmişten günümüze toplumsal ilişkileri belirleyen bir faktör olarak önemini korumaktadır. Günümüz küresel dünya koşullarında yaşanan teknolojik ve toplumsal değişimler, farklılıkların da yeni boyutlarıyla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu koşullar içinde örgütler, toplumsal yapının ve süreçlerin bir parçası olarak, her geçen gün daha fazla oranda farklı işgücünü örgütsel hedefler doğrultusunda değerlendirmektedir. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının artış göstermeye başladığı 1990'lı yılların başlarından itibaren, örgütler temelinde farklılıklara ilişkin pek çok uygulama geliştirilmiştir.

Farklılık algısı ve farklılıklara yönelik geliştirilen tutumlar, farklılıklar kadar eskiye dayanmaktadır. Bireyler ya da gruplar, farklı olarak algıladıkları diğer birey ya da gruplara yönelik bakış açıları ve yargılama yöntemleri geliştirerek kendilerini diğer kişi ve gruplardan ayırtma yoluna gitmektedir. Bu noktada, toplumsal değişim süreçlerinin devreye girmesiyle, değer sistemlerinin yeniden gerekliliği ortaya çıkmakta, örgütler bu aşamada önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanlar, örgütlerdeki farklılık uygulamaları çerçevesinde farklılıklara yönelik yeni ve algı ve tutumlar geliştirmektedir. Çalışanlar, aynı zamanda kendi toplumsal gruplarının birer temsilcisi olarak bu değişimi örgütsel düzeyde olduğu kadar, toplumsal düzeye de taşıyabilmektedir.

Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algılarına ve tutumların etkisini anlamaya yönelik gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarının, çalışan farklılıklara ilişkin genel algı ve tutumlarını, önceden edinilmiş toplumsal yargı ve değerlendirmeler sebebiyle kısmen etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, örgüt içindeki uygulamalar ve örgüt içinde farklılıklara olan olumlu bakış açısının, algı ve tutumların değişimde olumlu yönde etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Farklılıklar, Farklılık Yönetimi, Farklılık Algısı, Farklılıklara Yönelik Tutumlar

ABSTRACT

Differences maintain their importance, as a factor determining social relationships from the past to the present. The technological and social changes taking place in today's global world conditions, makes it essential for differences to also be approached within their new extents. In these conditions, organizations consider different types of labor within organizational goals, as a part of the social structure and process, more with each passing day. The management of diversity has developed many practices in the basis of organizations, related to differences, since the beginning of the early 1990's when practices started to increase.

The perception of diversity and attitudes towards differences, date as far back as differences themselves. Individuals or groups, separate themselves from other individuals or groups, which they perceive as different, by developing perspectives or judgement methods towards those people. At this point, along with social change processes stepping in, the re-emerging necessity of value systems revive; and organizations play an important role at this stage. Within the scope of diversity practices in organizations, the employees develop new perceptions and attitudes towards differences. The employees, as representatives of their social groups; also carry this diversity to a social level, as well as the organizational level.

In a diversity management practice done to understand the perception towards differences and attitudes of the employees; it was shown that organizational diversity management practices affect the perception and attitude of employees partially, due to acquired social attitude and evaluations. However, the practices within the organization and the positive perception towards differences among the organization, was shown to have a positive effect on the change of perception and attitude.

Key Words: Differences, Diversity Management, Diversity Perception, Attitudes Toward Diversity