



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**TOPLUMSAL KUTUPLAŞMANIN ÖRGÜT BAĞLAMINDA İNCELENMESİ:
SOSYAL KİMLİKLER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME**

DOKTORA TEZİ

HAKAN BALTACI

DANIŞMAN: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

**YALOVA
TEMMUZ 2025**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TOPLUMSAL KUTUPLAŞMANIN ÖRGÜT BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: SOSYAL
KİMLİKLER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

DOKTORA TEZİ

HAKAN BALTACI
207301005

DANIŞMAN: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

YALOVA
TEMMUZ 2025

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “Toplumda Kutuplaşma Yaratan Sosyal Kimliklerin Örgütler İçinde Deneyimlenmesi” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Hakan BALTACI

ÖNSÖZ

Öncelikle, bugünlere gelmemde temelleri atan ve yüksek lisans sürecimde bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Umut Koç'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim boyunca bilgi ve deneyimiyle beni her daim destekleyen, yolumu aydınlatan, akademik gelişimimde rehberlik eden, motivasyonumu artıran ve varlığıyla her zaman güven ve neşe veren çok kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Senay Yürür'e minnettarım. Sizinle çalışmak benim için büyük bir şans oldu; iyi ki varsınız.

Hayatta duruşuyla her zaman bana ilham veren, doğruluğu ve merhametiyle örnek aldığım canım dedem Adil Baltacı'ya bana her zaman destek olduğu için gönülden teşekkür ederim. Her koşulda yanımda olan, desteğini ve sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili annem Yeter Baltacı'ya ayrıca müteşekkirim.

Hayat yolculuğumda en büyük desteğim olan, düştüğümde beni kaldıran, zor zamanlarımda omuz veren, sevinçlerimi çoğaltan kıymetli eşim Sinem Baltacı'ya minnettarım.

Ve... hayatımın anlamı, yaşama sevincim, her yeni güne umutla başlamamın sebebi olan güzel kızlarım Deniz ve Doğa... Varlığınız her şeyden kıymetli.

Temmuz - 2025

Hakan BALTACI

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ALTYAPISI	3
2.1. Toplumsal Kutuplaşma.....	3
2.1.1. Toplumda kutuplaşan kimlikler	4
2.2. Sosyal Kimlikler.....	6
2.3. Örgütlerde Kimlik ve Kutuplaşma	8
2.3.1. Örgütlerde kimlik yaklaşımları	8
2.3.2. Örgüt içindeki gruplar.....	10
2.3.3. Gruplar arası çatışma	11
2.3.4. Gruplar arası çatışmaya neden olan hususlar.....	13
2.3.4.1. Statü	13
2.3.4.2. Etnik kimlikler	14
2.3.4.3. Politik ideoloji.....	15
3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ALT YAPISI, YAKLAŞIMI, ARAŞTIRMA SORULARI VE BAĞLAM	18
3.1. Sosyal Kimlik Kuramı	18
3.1.1. Sosyal kimlik kuramının toplumsal kimlikler ile ilişkisi ve örgüt.....	19
3.2. Gruplar Arası Duygular Teorisi.....	21
3.2.1. Gruplar arası duygular kuramı ile sosyal kimlik kuramı ilişkisi	22
3.2.2. Kutuplaşma, duygular ve örgütsel bağlam	22
3.3. Gruplar Arası Temas Kuramı	23
3.4. Kuramsal Tartışma	23
3.5. Araştırmanın Yapıldığı Bağlamın Özellikleri: Türkiye’de Toplumsal Kutuplaşma	26
3.5.1. Türkiye’de kutuplaşmanın nedenleri	26
3.5.2. Türkiye’de kutuplaşan kimlikler ile ilgili araştırmalar	27
3.5.3. Türkiye’yi özgün kılan faktörler	28
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	30

4.1. Yorumsamacı Paradigma.....	30
4.2. Fenomenoloji.....	31
4.3. Verilerin Analizi.....	32
4.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	32
4.5. Geçerlik ve Güvenirlik	33
4.6. Örneklem	35
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	38
5.1. Kamu Sektörü Bulguları.....	38
5.1.1. Çalışanların örgütte kutuplaşmaya ilişkin algıları	40
5.1.2. Örgütte kutuplaşma yaratan sosyal kimlikler	41
5.1.3. Örgütsel alanda sosyal kimliklerin açığa çıkma biçimleri.....	42
5.1.4. Kimliğin görünürlüğü	43
5.1.5. Yanlış atıflar ve ikircikli kimlik algıları	44
5.1.6. Kutuplar arası temasın bireysel etkileri	45
5.1.6.1. Duygusal tepkiler.....	46
5.1.6.2. Davranışsal tepkiler	47
5.1.7. Kutuplar arası temasın örgütsel sonuçları.....	49
5.1.8. Kurumların/yöneticilerin örgüt içi kutuplaşmaya yaklaşımlarına ilişkin katılımcı görüşleri	53
5.1.9. Tartışma	54
5.2. Özel Sektör Bulguları	58
5.2.1. Tarafsız firma.....	59
5.2.1.1. Çalışanların örgütte kutuplaşmaya ilişkin algıları ve örgüt çalışanlarının eğilimi	60
5.2.1.2. Kutuplar arası temasın etkileri.....	63
5.2.1.3. Kutuplar arası temasın örgütsel etkileri	64
5.2.1.4. Örgütler arası ilişkilerin etkisi	65
5.2.2. Muhafazakâr firma.....	66
5.2.2.1. Örgüt çalışanlarının eğilimi	67
5.2.2.1. Kutuplar arası temasın bireysel etkileri	69
5.2.3. Seküler firma.....	71
5.2.3.1. Örgütteki çalışanların genel eğilimi.....	72
5.2.3.2. Kutuplar arası temasın bireysel etkileri	73
5.2.3.3. Kutuplar arası temasın örgütsel etkileri	75
5.2.4. Özel sektör tartışma	75
6. GENEL TARTIŞMA VE SONUÇ	80

KAYNAKLAR.....	83
ÖZGEÇMİŞ	104



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKP	: Adalet ve Kalkınma Partisi
BDP	: Barış ve Demokrasi Partisi
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
DEM	: Halkların Eşitlik ve Demokrasi Partisi
LGBT	: Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Trans
HDP	: Halkların Demokratik Partisi
MHP	: Milliyetçi Hareket Partisi
PKK	: Partiya Karkerên Kurdistanê (Kürdistan İşçi Partisi)
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu



TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmanın temel ve alt soruları.....	25
Tablo 5.1. Çalışanların örgütte kutuplaşma algıları	41
Tablo 5.2. Örgütte kutuplaşmanın temel nedeni	42
Tablo 5.3. Kimliğin örgütsel alanda ifade edilebilirliği	43
Tablo 5.4. Kimliğin görünürlüğü	44
Tablo 5.5. Yanlış algılanan kimlik	45
Tablo 5.6. Gruplar arasında sosyal kimliklere dayalı kutuplaşma sonucu ortaya çıkan duygusal durumlar	46
Tablo 5.7. Kutuplaşmış kimlik yapılarının örgüt içindeki davranışsal yansımaları.....	48
Tablo 5.7. (Devam) Kutuplaşmış kimlik yapılarının örgüt içindeki davranışsal yansımaları	49
Tablo 5.8. Kutuplaşmanın güçlü tarafı lehine örgütsel sonuçları	50
Tablo 5.9. Kutuplaşmanın güçsüz tarafı aleyhine örgütsel sonuçları	51
Tablo 5.9. (Devam) Kutuplaşmanın güçsüz tarafı aleyhine örgütsel sonuçları	52
Tablo 5.10. Kurumların/yöneticilerin yaklaşımlarına ilişkin katılımcı görüşleri.....	53
Tablo 5.11. Örgütteki çalışanların genel eğilimi.....	60
Tablo 5.12. Birbirine benzer çalışanların çoğunlukta olmasının nedenleri.....	61
Tablo 5.13. Sahiplerin örgütteki çalışan benzerliği hususundaki etkisi.....	62
Tablo 5.14. Kutuplar arası temasın etkileri	63
Tablo 5.14. (Devam) Kutuplar arası temasın etkileri.....	64
Tablo 5.15. Kutuplar arası temasın örgütsel etkileri	65
Tablo 5.16. Örgütün kamu ile ilişkilerinin etkileri.....	65
Tablo 5.17. Örgütteki çalışanların genel eğilimi.....	68
Tablo 5.18. Birbirine benzer çalışanların çoğunlukta olmasının nedenleri.....	68
Tablo 5.19. Birbirine benzer çalışanların seçilme yöntemleri	69
Tablo 5.20. Kutuplaşmanın bireysel etkileri	70
Tablo 5.21. Örgütteki çalışanların genel eğilimi.....	72
Tablo 5.22. Çalışanların benzer eğilimde olmasının nedenleri	73
Tablo 5.23. Kutuplaşmanın bireysel etkileri	74
Tablo 5.24. Kutuplaşmanın örgütsel etkileri.....	75
Tablo 5.25. Firma sahipliği, çalışan profili ve kutuplaşma etkilerinin karşılaştırması	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Kamu bulgularına dayalı model önerisi	54
Şekil 5.2. Özel sektör bulgularına dayalı model önerisi	76



TOPLUMSAL KUTUPLAŞMANIN ÖRGÜT BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: SOSYAL KİMLİKLER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

ÖZET

Bu tez, toplumsal kutuplaşmanın örgüt ortamlarında nasıl deneyimlendiğini; farklı sektörel ve kurumsal bağlamlarda kimliklerin hangi koşullarda görünürlük kazandığını ve bunun örgütsel yapı, ilişkiler ve bireysel deneyimler üzerindeki yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, bu deneyimleri anlamlandırmada sosyal kimlik kuramı, gruplararası duygular kuramı ve temas kuramı kuramsal çerçeve olarak kullanılmıştır. Fenomenolojik desen kapsamında, kamu ve özel sektörde görev yapan katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş; kamuda 15, özel sektörde 23 katılımcı ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler MaxQDA programı aracılığıyla tematik olarak analiz edilmiştir.

Bulgular, toplumsal kutuplaşma dinamiklerinin örgütleri etkilediğini göstermektedir. Özellikle karşıt görüşlere sahip çalışanlar arasında iç grup yanlılığı ve dış grup önyargısının artması, iş birliği, güven ve aidiyeti zayıflatabilmektedir. Bu koşullarda çalışanların kaçınma, uyum sağlama ya da çatışma biçiminde tepkiler verdikleri gözlenmiştir. Bulgular heterojenliğin ve kimlik görünürlüğünün daha yüksek olması nedeniyle kamu sektöründe olumsuz etkilerin daha belirgin seyrettiğine; özel sektörde ise sahiplik/kurumsal ideoloji ile işe alım ve uyum süreçlerinin çalışan profilini görece homojenleştirerek kimlik görünürlüğünü ve hiyerarşisini kurumsal düzeyde ayarlayabildiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak, toplumsal kutuplaşmanın örgütlerde yalnızca kişiler arası ilişkileri değil, örgütsel süreçleri de etkileyebilen bir olgu olduğu önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Kutuplaşma, Örgütlerde Kutuplaşma, Örgütlerde İdeoloji, Sosyal Kimlik, Çalışanların Deneyimleri.

EXAMINING SOCIETAL POLARIZATION IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS: AN ANALYSIS THROUGH SOCIAL IDENTITIES

ABSTRACT

This dissertation aims to explore how societal polarization is experienced within organizational settings; under what conditions identities gain visibility across different sectoral and institutional contexts; and how these processes reflect organizational structures, relationships, and individual experiences. To interpret these experiences, the study draws on the social identity theory, intergroup emotions theory, and the contact theory as its conceptual framework. Within a phenomenological design, semi-structured interviews were conducted with employees from both public and private sector organizations; data were collected from 15 participants in the public sector and 23 in the private sector. The interviews were thematically analyzed using the MaxQDA software.

Findings indicate that dynamics of societal polarization influences organizations. Increased in-group favoritism and out-group bias among employees with opposing views tend to weaken cooperation, trust, and sense of belonging. Under such conditions, employees were observed to respond through avoidance, compliance, or conflict. The negative effects appeared more pronounced in the public sector due to greater heterogeneity and visibility of identities, whereas in the private sector, ownership, corporate ideology, recruitment, and socialization practices contributed to a more homogeneous workforce, thereby adjusting identity visibility and hierarchy at the organizational level. Overall, the study suggests that societal polarization affects not only interpersonal relationships within organizations but also organizational processes themselves.

Keywords: Societal Polarization, Organizational Polarization, Organizational Ideology, Social Identity, Employee Experiences.

1. GİRİŞ

Sosyal kimlikler, birçok alanda olduğu gibi örgüt içerisindeki bireyin davranışlarına ilişkin mevcut anlayışı geliştirme potansiyeline sahiptir (Brown, 2020). Hatta, bir örgüte üyelik kendi başına bir sosyal kimlik olarak değerlendirilmekte ve sıklıkla bununla ilişkili meseleler araştırılmaktadır (Tak Meydan, 2019; Alvesson vd., 2008). Ancak zaten var olan sosyal kimliklerin, özellikle de kolektif ve ilişkisel olanların, örgüt içi süreçlerde izlerinin sürüldüğü araştırmalar görece nadirdir (Brown, 2020). Oysaki, bireyler çalıştıkları kurumlara gelirken toplumsal deneyimlerini tamamen bir kenara bırakamazlar (Fewer vd., 2025; Lawrence, 2006). Bu nedenle de sosyal kimliklerin örgüt içine nasıl taşındığı, nasıl tanımlandığı, bireyler arası ilişkileri ve örgütsel konuları nasıl etkilediği gibi konuların çeşitli bağlamlarda araştırılması değerli görülmektedir (Selenko, 2025; Brown, 2020).

Toplumsal kutuplaşma bu hususta bireylerin sahip olduğu sosyal kimlikler üzerinden derinleşen ve örgüt bağlamında önemli sonuçlar doğuran bir olgu olarak dikkat çekmektedir (Johnson ve Roberto, 2018). Toplumda çatışma ve kutuplaşma yaratan kimliklere sahip çalışanların örgüt bağlamında birbirleri ile karşılaşmaları hem çalışanların duygu ve davranışlarını hem de örgüte karşı tutumlarını etkileme potansiyeline sahiptir. Kutuplaşmaların doğası gereği tarafsız kalmak giderek zorlaşmakta, kendini tarafsız olarak tanımlayan ya da iki tarafla da diyalog kurmayı başaran bireyler ya da örgütler zamanla hain olarak değerlendirilmektedir (García-Guadilla ve Ma, 2019). Dolayısıyla kutuplaşmanın tarafsızlığı da belirli bir süre sonra ya her iki grubun da tepkisini çekmekte ya da bir grubu seçmek zorunda kalmaktadır. Bağlamın örgütün temel yapı ve unsurlarını etkilemesi gibi (Thelen, 1999; Dowling ve Pfeffer, 1975), toplumda sosyal kimlikler üzerinden yaşanan bu deneyimin de örgüt içine sirayet etmesini beklemek makul görünmektedir (Haslam, 2004). Bir başka ifade ile hayatın birçok alanına etki eden bu meselenin örgüt çalışanlarını ve örgütleri de etkilemesi beklenebilir ve bu nedendir ki kutuplaşma hususu, son yıllarda örgüt araştırmacılarının dikkatini çekmektedir (Selenko, 2025; Javidan vd., 2023; Grable vd., 2022; Brown vd., 2020; Johnson ve Roberto, 2018).

Sosyal kimlik kuramı (Tajfel vd., 1971, Turner vd., 1989) bu kimlikler temelinde ortaya çıkan dinamiklerin incelenebilmesi için etraflı bir bakış açısı sunmaktadır. Kuram, toplumsal kutuplaşmanın yarattığı toplumsal gerilim, bozuk ilişkiler, gruplar arası kayırmacılık ve bilişsel tepkilerin örgütlerde de devam edebileceğine dair bir beklenti sunmaktadır (Brown, 2020, Haslam, 2004). Ancak grupların yaşadıkları olumsuz deneyimler bireylerin sadece bilişsel değil, duygusal bir tepki vermesine de neden olabilmektedir. Gruplar Arası Duygular Kuramına

(Smith vd., 2007) göre bireyler üye bulunduğu gruplar nedeniyle karşı gruplara duygusal tepkiler de (öfke, korku, gurur, umut vb.) gösterebilmektedir (Porat vd., 2016). Dolayısıyla kutuplaşmanın farklı uçlarındaki kimliklere sahip bireylerin örgütlerde de birbirlerine karşı olumsuz duygu durumlarını sürdürmeleri, olumsuz bilişsel ve davranışsal tepki vermeleri, dolayısıyla toplumda var olan kutuplaşmayı yeniden üretmeleri beklenebilir (Karakoyunlu, 2023; Laebens ve Öztürk, 2021; Amis vd., 2020). Ancak Allport'un (1954) temas kuramına göre belirli şartlar gerçekleştiğinde (eşit statü, ortak hedefler, grup içi iş birliği ve üst yönetim desteği) gruplar arası olumsuz ilişkiler azalabilmektedir. Gruplar arası duygular kuramı bu bakış açısını da destekleyerek olumlu bir etkileşim sonrasında olumlu duyguların gruplar içinde yayılabileceği ve olumsuz etkilerin azalabileceğini öne sürmektedir (Mackie vd., 2008). Dolayısıyla sosyal kimlik kuramına göre olumsuz ilişkilerin çalıştığımız örgütlerde de süreceğini beklemek makul görünürken, temas kuramına göre bunun aksi de mümkündür. Dolayısıyla bu araştırma bahsi geçen kuramsal çerçeveden hareketle toplumda kutuplaşmanın olumsuz etkilerinin örgüt içerisinde de sürüp sürmediğini, bunun hangi kuramın önermeleriyle nasıl uyuştüğünü ve örgüte olası etkisini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın Türkiye bağlamında yürütülmesi de çalışmanın potansiyel katkı ihtimalini arttırmaktadır. Toplumsal kutuplaşmanın örgütlerde ele alındığı mevcut çalışmalar ABD'de son dönemlerde Trump-Biden hususundaki politik bölünmeler üzerinden yürütülmüştür (Miner vd., 2021; Johnson ve Roberto, 2018). Amerika'da temelde bireyler, dolayısıyla partiler üzerinden oluşan bu kutuplaşma Türkiye'de benzer sebeplerle birlikte etnik ve dini kimlikler, kültürel özellikler ve yaşam tarzını da içeren çok boyutlu bir kutuplaşmaya dönüşmektedir. Dolayısıyla Türkiye, bu olgunun örgütsel düzeydeki sonuçlarını incelemek için özgün bir araştırma alanı sunmaktadır (Aydın-Düzgit, 2023). Ayrıca Hofstede'in (1980) kültürel boyutları bağlamında değerlendirildiğinde, Türkiye toplumunda daha sık gözlemlenmesi muhtemel yüksek güç mesafesi, ayrıca hem ilişkisel hem de özerk eğilimler (Şah ve Şah, 2022) bu tür sosyal ayrışmaların örgütsel düzeye taşınma biçimini daha da karmaşıklştırmaktadır.

Toplumda kutuplaşmaya neden olan kimliklerin örgütsel yaşamda nasıl deneyimlendiği ve bu deneyimlerin çalışanlar ile örgüt üzerindeki etkileri, bu bağlamda derinlemesine incelenmeye değer görünmektedir. Politik kutuplaşmanın örgütsel bağlamda incelenmesi literatürde görece yeni bir alan olup (Selenko, 2025; Johnson ve Roberto, 2018), Türkiye'de bu konuda yapılmış sınırlı sayıda araştırma bulunması, bağlama özgü dinamiklerin keşfedilmesi açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırma ana sorusu şu şekildedir: "Toplumda kutuplaşma yaratan sosyal kimliklerin bir arada bulunduğu örgüt ortamlarında, farklı kimliklere sahip

bireylerle karşılaşmalar nasıl deneyimlenmekte ve bu karşılaşmalar ne tür bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurmaktadır?”. Araştırmada bu soruya cevap aranarak örgütlerde sosyal kimliklerin rolü ile ilgili mevcut teorik çerçeveleri genişleterek, kutuplaşma temelli kimliklerin örgütsel süreçlerdeki etkisini anlamaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır (Selenko vd., 2025).

2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ALTYAPISI

Bu araştırmada öne çıkan kavramlar toplumsal kutuplaşma, sosyal kimlikler ve örgüttür. Bu nedenle de tezin bu başlığı altında bu kavramların tanımlanmasına çalışılacaktır.

2.1. Toplumsal Kutuplaşma

Modern toplumlar, çeşitlilik ve farklılıkların yönetimi konusunda giderek artan bir zorluk ile karşı karşıyadır (Anantharaman vd., 2024; Cooke vd., 2024; Debode vd., 2024, Javidan vd., 2023; Swigart vd., 2020; Aydın-Düzgüt, 2023). Bu bağlamda, toplumsal kutuplaşma, sosyal uyum ve dayanışma açısından kritik bir tehdit olarak öne çıkmaktadır. Kutuplaşma, toplumsal yapıyı etkileyen önemli bir olgu olarak çeşitli sosyal bilim disiplinlerinin dikkatini çekmektedir (Örn., iktisat ve hukuk, Akdede vd., 2024; iletişim, Şirvanlı, 2021; siyaset bilimi ve tarih, Şanlı ve Çoşğun, 2020; psikoloji, Dóci ve Bal, 2018; siyaset bilimi ve sosyoloji, Özler ve Obach, 2018; örgütsel davranış, Johnson ve Roberto, 2018).

Toplumsal kutuplaşma kısaca o toplumdaki bireysel tercihlerin farklı uçlara doğru yayılım göstermesi ile ilgilidir (Hetherington ve Weiler, 2009) ve bir konu üzerinde anlaşılmayan ve uçlara kayan insanların yeterli yoğunluğa ulaşması ile teşhis edilmektedir (McCarty, 2019). Toplumsal kutuplaşma meselesi yazında genellikle kutuplaşmaya taraf olan grupların üyelerine bir kimlik atfetmesi ile ilişkilendirilerek sosyal kimlik / sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Sosyal kimlik kuramı (Tajfel vd., 1971) açısından bu durum, en basit haliyle, gruplarda yer alan kişilerin kendi grubu lehine pozitif ayrımcılık yapması ile ilgilidir. Kutuplaşan gruplar arasında sosyal mesafenin yüksek olması, grup üyelerinin birbiri ile karşılaşmak istememesi (Bilgiç, 2014), birbirlerine hoşgörü (Berntzen ve Kelsall, 2024) yerine öfke duyması (Kalmoe ve Mason, 2022), birbirlerini düşman olarak görmesi (Iyengar ve Westwood, 2015) birbirlerinden nefret etmesi, birbirleriyle çatışması (Akyürek, 2016) ya da kayırmacılık gibi (Yıldız, 2017) sonuçlara neden olmaktadır. Aynı zamanda sosyal medya kullanımının yaygınlaşması (Kubin ve Von Sikorski, 2021) bireylerin kendine benzeyen kişi ve gruplarla iletişimini arttırmakta, dolayısıyla karşıt görüşe tahammülü azaltarak kutuplaşmayı derinleştirmektedir.

Esteban ve Ray'e (1994) göre bir ayrışmanın kutuplaşma olarak kabul edilmesi için (1) izole bireylerin etkisinin görece düşük olması, (2) tarafların içinde bulunduğu grupların grup içi homojenlik, (3) gruplar arası karşılaştırmada ise heterojenlik düzeylerinin yüksek olması ve (4) son olarak bu ilişkide önemli görülen grupların sayısının az olması gerekmektedir. Dolayısıyla toplumda bu şartların oluşmasını sağlayacak herhangi bir olgunun toplumsal kutuplaşmaya neden olacağı söylenebilir. Toplumsal kutuplaşmanın nedenleri arasında yazında gelir eşitsizliği (Keefer ve Knack, 2002; Brzezinski, 2013), etnik kimlikler (Forsberg, 2008; Montalvo ve Reynal-Querol, 2003), dini yaklaşımlar (Ribberink vd., 2018; Esteban ve Schneider, 2008) ve politik ideolojiler (Vegetti, 2019) diğerlerinden daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bir sonraki bölümde bu kavramlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1.1. Toplumda kutuplaşan kimlikler

Toplumsal kutuplaşma bireylerin sosyal kimlikler aracılığıyla gruplara ayrılmasından ve bu gruplar arası sosyal mesafenin artmasından kaynaklanan bir olgudur ve gelir eşitsizliği, etnik ve dini ayrışmalar gibi yapısal faktörlerin kutuplaşmanın nedenleri olduğu belirtilmektedir (Vegetti, 2019, Ribberink vd., 2018, Brzezinski, 2013, Forsberg, 2008). Bireylerin ait olduğu gruplar ve bu gruplara dayalı olarak kendilerine atfettiği kimlikler belirli koşullar altında toplumsal bölünmelerin derinleşmesine, toplumsal çatışmaların artmasına ve dolayısıyla toplumsal kutuplaşmaya neden olmaktadır (Esteban ve Schneider, 2008).

Bu sosyal kimliklerden biri olan etnik kimlikler, bireylerin doğuştan gelen ve genellikle değiştirilmesi zor olan kimlik kategorilerinden biridir. Etnik kimliklerin politik olarak önem kazandığı toplumlarda, özellikle etnik çeşitliliğin engellenmesi (Alesina ve La Ferrara, 2005) veya dışlama gibi (Bradley ve Chauchard, 2022) faktörler kutuplaşmayı artırmaktadır. Özellikle de toplumda sosyal uyum azaldığında, siyasi etkiler (ayrımçı politikalar, yığınlaşan partizanlık¹) ve ekonomik eşitsizlikler (eşit olmayan kaynak dağılımı) arttığında etnik çatışma ve etnik kutuplaşmanın da ortaya çıkması ya da şiddetlenmesi beklenmektedir (Harteveld, 2021, Esteban ve Ray, 1994). Ayrıca etnik kimlikler, genellikle bahsi geçen hususlara ilişkin diğer sosyal kimliklerle (örneğin politik veya ekonomik kimliklerle) kesişerek toplumsal çatışmaların yoğunluğunu arttırabilmektedirler (Fearon, 2003). Ampirik çalışmalar, etnik kutuplaşmanın toplumsal güveni azalttığını (Putnam, 2007) göstermektedir. Bu da ekonomik gelişimin zayıflaması (Knack ve Keefer, 1997), suç oranlarının artışı (Rothstein ve Stolle,

¹ Az parti seçeneği ve bu partilerde toplanan büyük çoğunluk kastedilmektedir. Amerika'daki iki partili seçim gibi (Harteveld, 2021).

2008), toplum refahının azalması (Kawachi vd., 1999) gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Dini kimlikler ise bireylerin inanç sistemleri ile ilişkilidir. Dini kimliklerin kutuplaşmaya yol açmasının temel nedenlerinden biri, dinin kamusal alandaki rolüne dair farklılaşan algılardır. Mezhepsel farklılıklar, dini kutuplaşmanın en belirgin örneklerinden biridir ve özellikle Orta Doğu gibi bölgelerde siyasi istikrarsızlıkla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Montalvo ve Reynal-Querol, 2005). Çalışmalar sekülerleşen toplumlarda, hem dindar grupların kendilerini daha fazla savunma ihtiyacı hissettiğini hem de seküler grupların dine karşı daha tepkisel hale geldiğini göstermektedir (Ribberink vd., 2018). Ayrıca etnik kimlikte olduğu gibi dini kimliklerin de etnik ya da siyasi ayrımlarla birleşmesi dini kimlik temelli ayrışmaları şiddetlendirmektedir (Esteban vd., 2012). Genellikle dini kimliğin kamusal alanda siyasallaşması dini kimlikleri kutuplaşma yaratan nedenlerden biri haline getirmektedir. Bunu deneyimleyen toplumlarda da beklenebileceği gibi toplumsal kutuplaşma şiddetlenmektedir (Fox ve Sandler, 2005).

Gelir eşitsizliği bir başka ifade ile sınıfsal ve ekonomik eşitsizlikler, toplumdaki bireylerin farklı gelir gruplarına ve sosyal statülere ayrılmasıyla ilişkilidir ve kutuplaşma yaratan hususlardan biridir. Ekonomik kutuplaşma, genellikle gelir dağılımındaki adaletsizlikler ile ilişkilidir (Keefer ve Knack, 2002). Yapılan çalışmalar, gelir dağılımındaki eşitsizliklerin yalnızca ekonomik sonuçlar doğurmadığını, aynı zamanda olumsuz sosyal ve politik sonuçlar da doğurduğunu göstermektedir (Indra vd., 2019; Alesina ve Perotti, 1996). Özellikle orta sınıfın daralması, kutuplaşmayı besleyen önemli bir unsurdur. İki uç noktada zengin ve yoksul grupların oluşması, sınıflar arası sosyal mesafeyi artırarak toplumsal gerilimleri tetikleyebilir (Challier, 2016). Tarihsel veriler, sosyal çatışmaların, ekonomik eşitsizliklerin en fazla hissedildiği dönemlerde arttığını göstermektedir (Collier ve Hoeffler, 2004).

Politik kimlikler, bireylerin siyasi ideolojiler ve parti aidiyetleri doğrultusunda oluşturdukları sosyal kimliklerdir. Günümüzde, politik kutuplaşma, bireylerin sadece farklı ideolojik görüşlere sahip olmasını değil, aynı zamanda karşıt görüşteki bireylere yönelik olumsuz duygular beslemesini de içermektedir (Iyengar vd., 2012). Ampirik çalışmalar, politik kutuplaşmanın sadece bireysel tercihlerle sınırlı olmadığını, medya, sosyal ağlar ve politik liderlerin söylemleri tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir (Tucker vd., 2018; McCarty, 2007). Özellikle partizan kimliklerin güçlendiği toplumlarda, bireylerin politik karşıtlarını dış grup olarak algıladığı ve onlara karşı daha sert tutumlar geliştirdiği gözlemlenmiştir (Esteban ve Schneider, 2008). Politik kutuplaşma, demokratik yönetişimi

zorlaştırabilir ve siyasal kurumlara duyulan güveni azaltabilir (Oxtoby vd., 2023). Aşırı politik kimikleşme, sosyal çatışmaları ve toplumsal ayrışmaları derinleştirebilir (Iyengar ve Westwood, 2015; Bilgiç, 2014). Son olarak politik kutuplaşmanın şiddetlendiği toplumlarda, örgütlerin de bu durumdan etkilenmesi beklenmektedir. Örneğin, çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile etkileşimleri ve iş birlikleri, toplumda var olan kutuplaşmanın örgüt içerisinde de deneyimlenmesi nedeniyle olumsuz etkilenebilmektedir (Weng ve Yang, 2024; Ferrante, 2023).

Toplumsal kutuplaşma, bireylerin etnik, dini, sınıfsal ve politik kimlikler temelinde ayrışmasıyla derinleşen bir olgudur. Bazı kimlikler (örneğin etnik kimlikler) doğuştan gelen ve sabit olarak algılanırken, politik ideoloji gibi kimlikler sonradan edinilen ve değişebilen hususlardır. Ancak her iki tür kimlik de, ekonomik eşitsizlikler gibi bağlamsal koşullarla birlikte, toplumsal kutuplaşmanın şiddetini belirleyebilmektedir. Dini kutuplaşma ise sekülerleşme sürecinde veya mezhepsel ayrışmalarda daha belirgin hale gelebilmektedir. Tüm bu kimliklerin ortak noktası, bireyler arasındaki sosyal mesafeyi artırarak karşıt gruplar arasında güvenin azalmasına ve çatışma olasılığının yükselmesine neden olmalarıdır. Aynı zamanda bu kimliklerin birbiri ile etkileşimi de önemli bir husustur (Shields, 2008; Corlett ve Mavin, 2014). Yaşam tarzı ve dini kimliklerin iç içe geçmesi (Ribberink vd., 2018), etnik ve dini kimliklerin politik kimlikler ile etkileşimi ve kutuplaşmaya artan etkisi (Esteban vd., 2012; Alesina ve La Ferrara, 2005) bu kimliklerin birlikte hesaba katılmasının önemine işaret etmektedir.

2.2. Sosyal Kimlikler

Kimlik kavramı, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji de dahil olmak üzere, çeşitli akademik disiplinlerde kapsamlı araştırma ve tartışmalara konu olan karmaşık ve çok yönlü bir olgudur. Kimlik geniş bir şekilde, bireyin inançlarını, değerlerini ve benlik algılarının yanı sıra sosyal bir bağlam içinde algıladığı konumunu da kapsayan benlik duygusu olarak anlaşılabilir (Scheuringer, 2016). Bu genel çerçeve içerisinde kimlik kavramı bireysel ve sosyal kimlik ayrımıyla netleşmektedir. Sosyal kimlik, bireyin bir grup üyesi olarak tanımlandığı, gruplar arası etkileşimlerle şekillenen bir kimlik türüdür. Bireysel kimlik ise daha çok kişinin kişisel deneyimlerine ve özerkliğine odaklanmaktadır.

Kimlik kuramı (Hogg vd., 1995), bireylerin toplumsal rol konumları üzerinden benlik algılarını tanımladığını ileri sürmektedir. Buna karşın, sosyal kimlik kuramı (Tajfel vd., 1971; Turner vd., 1989) sosyal kimliklerin grup aidiyeti yoluyla kolektif anlamlar ve normlarla ilişkili

olduğunu savunmaktadır. Bu iki yaklaşımı ortaya koyan kuramlar kimlik kuramı ve sosyal kimlik kuramıdır (Stets ve Burke, 2000). Bu iki kuramsal yaklaşım arasındaki temel ayrım, kimlik kuramının bireyin rol konumlarını vurgulamasına karşılık, sosyal kimlik kuramının bireylerin grup aidiyetlerini ön plana çıkarmasıdır.

Kimlik kuramı, sosyal faktörlerin benliği tanımladığına odaklanan bir sosyal psikolojik benlik modeli sunmaktadır. Bu kurama göre benlik, sosyal dünyada işgal edilen rol konumlarından türetilmekte ve bu rol kimliklerinin belirginliği durumsal olarak değişmektedir (Hogg vd., 1995). Kuram, benlik ve toplum arasındaki karşılıklı bağlantıları kabul etmekle birlikte, kimlikle ilgili süreçlerin daha çok bireysel sonuçlarına odaklanmakta; bu kimliklerin daha geniş sosyal ilişkiler ve yapılar üzerindeki etkilerini ise sınırlı biçimde ele almaktadır (Stets ve Burke, 2000).

Sosyal kimlik kuramı (Tajfel vd., 1971) kapsamında, sosyal kimlikler bireyin bir gruba dahil olması ve kendini o grup üzerinden tanımlamasıyla şekillenmektedir. Bu tanımlama, grup üyelerinin paylaştığı ortak (kolektif) anlamlar ve grup normlarıyla ilişkilidir. Bireylerin kendilerini tanımladıkları sosyal kimlikler, onların davranışlarını, gruplar arası etkileşimlerini ve karar verme süreçlerini şekillendirmektedir (Ellemers vd., 2002; Haslam vd., 2020). Bu ayrım, bireylerin kendilerini nasıl tanımladıkları ve toplumsal bağlamda nasıl davrandıkları üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Hogg vd., 1995). Sosyal kimlikler, gruplar arası ilişkilerdeki çatışma veya iş birliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir ve bireylerin kendilerini tanımlama biçimlerini ve karar verme süreçlerini şekillendirmektedir (Ellemers vd., 2002; Haslam vd., 2020).

Deaux vd., (1995) kimlik kategorilerini bireysel rollerden çok grup dinamikleri ve kolektif bağlamda inceleyerek, kimlik kuramının rol kimlikleriyle sosyal kimlik kuramının grup merkezli yaklaşımı arasında bir köprü kurmaktadır. Deaux ve diğerleri (1995), sosyal kimlikleri beş ana kategoride sınıflamaktadır: kişisel ilişkiler (örneğin, eş, arkadaş), meslekler ve hobiler (örneğin, bilim insanı, müzisyen), siyasi aidiyetler (örneğin, demokrat, pasifist), etnik veya dini gruplar (örneğin, Katolik, Asyalı Amerikalı), ve damgalanmış gruplar (örneğin, evsizler, alkol bağımlıları). Hinkle ve Brown (1990) ise sosyal kimliklerin bireyciliğe karşı kolektif ve ilişkiselliğe karşı ilişkiselsel olmayan olmak üzere iki boyutta farklılık gösterdiğini öne sürmüştür. Ortaya çıkan dört kategorili yapıda sosyal kimlik kuramının grup kimliği ile dış grup önyargısına ilişkin önermelerinin öncelikle kolektif ve ilişkiselsel kimlikler için geçerli olduğunu gösteren veriler raporlamışlardır. Etnik ve dini kimlikler, bazı damgalanmış kimlik kümeleri ve siyasi kimlikler doğaları gereği daha kolektiftir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında ele alınan

kimlikler için sosyal kimlik kuramı önermelerinin (örneğin dış grup önyargısı) daha belirgin şekilde gözlemlenmesi beklenebilir.

2.3. Örgütlerde Kimlik ve Kutuplaşma

2.3.1. Örgütlerde kimlik yaklaşımları

Kimlik üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan yaklaşımlar, farklı kuramsal çerçeveler ve epistemolojik perspektifler doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir. Yazında öz ellikle üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır: işlevselci, yorumlayıcı (sosyal inşacı) ve eleştirel (özgürleştirici) yaklaşımlar (Alvesson vd., 2008). Bu yaklaşımlar, kimlik ve örgüt arasındaki dinamik ilişkiyi anlamak için farklı metodolojik ve kuramsal araçlar sunmaktadır.

İşlevselci perspektifte, kimlik genellikle bir kurum içindeki işlevleri ve sonuçları bağlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşım genellikle kimliğin bireysel ve örgütsel performansı nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır (Alvesson vd., 2008). Bu yaklaşıma göre kimlik, bireylerin örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini ve buna uygun davranışlar geliştirmesini sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Ashforth ve Schinoff, 2016; Efraty ve Wolfe, 1988). İşlevselci yaklaşım, kimliği genellikle kişisel ve sosyal kimlikler arasında bir ayrım yaparak ele almaktadır (Watson, 2008). Bu bağlamda, yukarıdaki bölümlerde de ifade edildiği gibi kişisel kimlik bireyin benzersiz özelliklerine odaklanırken, sosyal kimlik bireyin bir gruba aidiyeti ile ilişkilidir. Ancak bu ayrım da bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir. Alvesson ve diğerlerine (2008) göre kimlik dinamik, akışkan ve bağlama duyarlıdır; aynı zamanda bireyler arası ilişkilerle yeniden üretilmekte ve zamanla değişmektedir. Dolayısıyla bireysel ve sosyal kimlikler arasındaki ayrım yeniden gözden geçirilmelidir.

Yorumlayıcı / sosyal inşacı perspektif, kimliğin sabit bir gerçeklik olmadığı, aksine sosyal etkileşimler ve söylemler aracılığıyla inşa edildiği görüşünü benimsemektedir (Berger ve Luckmann, 1991; Alvesson vd., 2008). Bu yaklaşımda, kimlik bir süreç olarak ele alınmakta ve bireylerin kendilerini ifade etme biçimlerinin, toplumsal bağlamların ve kültürel normların etkisi altında şekillendiği vurgulanmaktadır (Berger ve Luckmann, 1991; Giddens, 1991). Berger ve Luckmann'ın (1991) gerçekliğin sosyal inşası üzerine çalışması, bu yaklaşımın temel teorik arka planını oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre kimlik, bireyin sosyal dünyalar ve kişisel yaşam dünyaları arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkan bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt bağlamında, sosyal inşacı perspektif, bireylerin kimliklerini örgüt içindeki sosyal ilişkiler, söylemler ve günlük etkileşimler aracılığıyla nasıl inşa ettiklerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Örgütler, bireylerin kimlik inşası süreçlerinde bir sahne görevi görmektedir; bireyler, örgütsel normlar, değerler ve kurallar doğrultusunda kimliklerini şekillendirmekte ve aynı zamanda bu normları yeniden üretmekte veya sorgulamaktadırlar (Ashforth ve Schinoff, 2016; Gioia vd., 2013). Bu perspektif, kimliklerin eylemle ortaya konan doğasına işaret etmektedir: kimlikler, bireylerin dil, davranış ve semboller aracılığıyla ifade ettiği bir "sunum" olarak ele alınmaktadır (Ybema vd., 2009). Ayrıca, kimliklerin sürekli inşa edilen ve yeniden müzakere edilen yapısına dikkat çekilerek, bireylerin sosyal bağlam ve güç dinamikleriyle etkileşim içinde kimliklerini nasıl şekillendirdiği vurgulanmaktadır (Brown, 2015).

Eleştirel ya da özgürleştirici yaklaşım, kimlik çalışmalarında güç, direniş ve bireylerin karşılaştığı sınırlamaları incelemeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kimlik inşasının toplumsal ve politik bağlamlarını vurgulamakta ve bireylerin öz kimliklerini oluşturma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları analiz etmektedir (Knights ve Willmott, 1985; Fleming, 2014). Eleştirel kimlik çalışmaları, özellikle çağdaş kapitalizmin bireylerden esnek ve pazarlanabilir kimlikler talep ettiği bir bağlamda, kimliğin toplumsal dinamiklerini ve bu süreçlerin bireyler üzerindeki etkilerini ele almaktadır (Alvesson vd., 2008). Kimliklerin kesişimselliği, yani cinsiyet, ırk, ulus, sınıf, yaş gibi farklı kimlik boyutlarının nasıl bir araya geldiği ve bireylerin yaşamlarında ne şekilde tezahür ettiği, eleştirel perspektifin önemli bir boyutudur (Adib ve Guerrier, 2003; Ashcraft ve Flores, 2003).

Alvesson ve diğerlerinin (2008) kimlik çalışmaları üzerine yaptığı değerlendirme, üç temel yaklaşımlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda kimlik, bir performans, bir üretim ve bir süreç olarak ele alınmakta ve kimliğin politik yönüne dikkat çekilmektedir:

- Performans Olarak Kimlik (Identity-as-Performance): Kimlik, bireylerin sözler, eylemler ve semboller aracılığıyla sergilediği bir temsil biçimidir. Araştırmacılar kimliği kişilik ya da karakterden ziyade bir sunum, yani anlatılar, ritüeller ve kıyafet, ofis, kişisel nesneler gibi maddi sembollerle sergilenen bir performans olarak görmektedirler (Ybema vd., 2009; Brown, 2015).
- Bir Ortak Üretim Olarak Kimlik (Identity-as-(Co)Production): Bu yaklaşıma göre kimlik benlik ile toplumsallık arasında inşa edilmektedir. Bireyler, kim oldukları üzerinde tam bir denetime sahip değildir. Kimlikler toplumsal bağlamın (kültürel

normlar, hiyerarşiler, mekânsal ilişkiler vb.) şekillendirdiği, izleyicilerin onayına bağlı sunumlardır. Eylemlilik bu sunumda bir rol oynasa da, bireyler aynı zamanda sosyalleşme, tahakküm ve özneleştirme süreçlerinin bir ürünü olarak kabul edilmektedir (Berger ve Luckmann, 1991; Fleming ve Spicer, 2014). Bireylere atfedilen kimlikler birey tarafından kabul ya da reddedilebilmekte, ayrıca yaratıcı biçimde yeniden inşa edilebilmektedir. Bu durum dışsal tanımlamalarla öz tanım/kabul arasında sürekli bir etkileşim olduğunu göstermektedir (Berger ve Luckmann, 1991).

- Bir Süreç Olarak Kimlik (Identity-as-Process): Kimlik, sabit bir durum değil, sürekli değişen ve yeniden inşa edilen bir süreçtir. Bu bakış açısı, kimliklerin toplumsal bağlam, örgütsel yapı ve bireysel eylemlilik arasındaki etkileşimle nasıl şekillendiğini anlamayı amaçlamaktadır (Brown ve Toyoki, 2013).
- Bir Politika Olarak Kimlik (Identity-as-Politics): Kimliklerin inşası, doğası gereği politik bir süreçtir ve bireylerin kimliklerini güç dinamikleri, karar alma süreçleri ve toplumsal hiyerarşiler bağlamında inşa ettiği belirtilmektedir (Knights ve Willmott, 1985).

Özetle örgütlerde kimlik çalışmaları, bireysel ve toplumsal boyutları bir arada ele alarak kimliklerin nasıl inşa edildiğini, yeniden müzakere edildiğini ve sosyal bağlamda nasıl anlam kazandığını anlamak için önemli bir alan sunmaktadır. Bu yaklaşımlar, kimlik meselesine farklı perspektifler sunarak, bireylerin örgütsel alanda kimliğe ilişkin deneyimlerinin farklı açılardan analiz edilmesine olanak tanımaktadır.

Son olarak niteliksel bir metodoloji ile gerçekleştirilen bu çalışma, kimliklerin toplumsal normlar ve örgütsel yapıların etkisi altında nasıl şekillendiğini ve bu süreçlerin bireyler için ne tür zorluklar veya fırsatlar yarattığını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu hususta özellikle de politik ideolojiler ve kimlikler ön plana çıkmaktadır. Çalışma, özellikle politik kimliklerin inşasının doğası gereği politik olduğu ve bu kimliklerin örgütsel bağlamdaki güç dinamikleri ve karar alma süreçleriyle ilişkili olabileceği üzerinde durmaktadır. Konu eleştirel bir incelemeye uygun olmakla birlikte, bu çalışmanın temel amacı, bu ilişkileri anlamak ve açıklamaktır. Bu nedenle, araştırmada yorumlayıcı bir perspektif benimsenmiş ve kimliklerin etkileşim süreçlerini sosyal bağlamdaki anlamlarıyla kavramaya odaklanılmıştır.

2.3.2. Örgüt içindeki gruplar

Örgütler, çeşitli bireylerin bir araya gelerek ortak amaçlar doğrultusunda çalışmasını gerektirmektedir. Bu süreçte bireyler, resmi ya da gayri resmî gruplar oluşturabilmektedir.

Formal gruplar “örgüt tarafından belirli hedeflere ulaşmak amacıyla resmi olarak kurulan, üyeleri ve görevleri açıkça tanımlanmış, yapısı ve işleyişi örgütsel kurallara göre belirlenen gruplardır” (Robbins ve Judge, 2009). İnfomal gruplar ise özellikle güven, yakınlık ve benzerlik temelinde gelişen sosyal bağlantılardan doğmaktadır (Alshammri, 2021). Bu gruplar, resmi yapının ötesinde, bireylerin çeşitli sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak iş ortamında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, çalışanlar arasındaki gayri resmî ilişkiler, bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği destekleyen dinamikler oluşturabilmektedir (Brown ve Toyoki, 2013). Bu gruplar, çalışanların sosyal bağlılık hissini artırarak iş tatmini ve performansına katkıda bulunmaktadır (Welbourne vd., 2017). Özellikle, çalışan kaynak grupları (Employee Resource Groups, ERG’ler), gayri resmî grupların daha resmileşmiş bir versiyonu olarak bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel hedeflere de hizmet etmektedir (Alshammri, 2021). Bunun yanı sıra, gayri resmî gruplar, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yenilikçi fikirlerin gelişmesine olanak tanımaktadır (Marion vd., 2016).

Ancak hem formal hem de gayri resmî grupların örgüt için olumsuz etkileri de olabilmektedir. Örneğin, çeşitli departmanlar ya da fonksiyonlar arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmaları, yönetimin etkisiz politikaları, statü farklılıkları, gruplar arası iş birliğinin azalmasına ve hatta çatışmanın yoğunlaşmasına yol açabilir (Al Ramiah ve Hewstone, 2013). Bunun yanında gayri resmî gruplar, örgüt içindeki iş birliğini azaltabilmekte ya da gruplaşmalara neden olarak ekip çalışmasını zorlaştırabilmektedir (Terry vd., 2000). İnfomal gruplar, zaman zaman çatışma kaynaklarını artırabilmekte ya da örgüt içinde ayrışmalara yol açabilmektedir (Haslam ve Reicher, 2006). İnfomal gruplar, örgüt içinde gruplar arası çatışmanın temel kaynağı haline gelebilir. Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, kendi gruplarını olumlu bir biçimde değerlendirme eğilimindedir (Tajfel vd., 1979). Bu eğilim, gruplar arası rekabeti ve çatışmayı tetikleyebilir. Bu nedenle, örgütlerdeki gruplar arası çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütsel başarı açısından kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3.3. Gruplar arası çatışma

Örgütlerde çatışma farklı kuramsal yaklaşımlarla ele alınmaktadır ve kuramlara göre çatışmanın kaynakları çeşitlilik göstermektedir: ekonomik kaynaklar, değerler, güç vb. (Böhm vd., 2020). Her kaynakta altta yatan sebepler kimliğe dayalı gerçekleşebilmektedir. Örneğin, kaynak dağıtımında bireylerin kendi grupları lehine bir dağıtım beklemesi, değerler üzerinden anlaşmazlık yaşanması ya da güçlü bir grup kimliğine sahip olmanın çatışmayı körüklemesi

gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu noktada, örgütlerde çatışmayı açıklayan çeşitli kuramlar geliştirilmiştir.

Sosyal kimlik kuramı, gruplar arası çatışmaların kimlik ve aidiyet dinamikleriyle nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Bireyler, sosyal kimliklerini tehdit altında hissettiklerinde, kendi gruplarını koruma ve diğer grupları dışlama eğiliminde olabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde kimliklerin çatışmaya dönüşmesine zemin hazırlayabilir (Tajfel vd., 1979). Özellikle de bir kaynak olmaksızın kimliklere dayalı çatışma görülebilmektedir. Örneğin politik ideolojiler etnik kimlikler gibi kimliklere dayalı çatışmalar herhangi bir kaynak yarışı olmaksızın, örneğin sadece kimliğin tanınıp tanınmaması sebebiyle, deneyimlenebilmektedir (Şahin, 2013).

Sosyal kimlik kuramını destekleyen ve genişleten bir diğer kuram ise Sınırlı Genelleştirilmiş Karşılıklılık Kuramı'dır (Limited Generalized Reciprocity Theory) (Gouldner, 1960). Buna göre sosyal kimlikler grup içi kayırmacılığı tek başına desteklemek için yeterli görünmemektedir ve kayırmacılık için grup içindeki bireyler arasında bir karşılık beklentisi olması gerekmektedir (Yamagishi ve Kiyonari, 2000). Balliet ve diğerleri (2014) bir meta analiz ile bu önermeleri sınamış ve kısmen doğrulamışlardır. Bu çalışmaya göre sosyal kimlikler kayırmacılık için tek başına yeterlidir ancak karşılık beklentisi bunun şiddetini arttırmaktadır. Ayrıca kayırmacılık dış grup aşağılaması nedeniyle değil iç grup özellikleri (karşılıklılık, grupların bireylere sağladığı psikolojik destek vb.) nedeniyle gerçekleşmektedir. Buradan hareketle kayırmacılık her ne kadar dış gruptan hareketle gerçekleşmese de süreç içerisinde gruplar arası çatışmayı tetikleyecek bir unsur olarak görülebilmektedir.

Çatışmayı kıt kaynaklara bağlayan bir diğer çatışma kuramı ise Gerçekçi Grup Çatışması Kuramı'dır (Realistic Group Conflict Theory) (Sherif, 1967). Örgütler içerisinde düşünüldüğünde bu kaynaklar işe alınma, terfi, maaş, işi tamamlamak için gerekli kaynaklar vb. şeklinde örneklendirilebilir. Sosyal kimlik ile düşünüldüğünde çalışanlar ait oldukları grupların bu kaynaklardan daha fazla pay almasını isteyebilirler, bu kaynaklar gücü elinde bulundurmak ile ilişkilenebilir ve bu nedenle çatışmalara yol açabilirler (Böhm vd., 2020).

Bütünleşik Tehdit Kuramı ise (Stephan ve Stephan, 2020) çatışmayı bireylerin algıladığı tehditler (gerçek, sembolik, kişisel, grup tehditleri) üzerinden değerlendirmektedir. Örneğin González ve diğerleri (2008) Hollandalı gençlerin Müslüman azınlıklara tutumunu bu kuram temelinde incelemişlerdir. Araştırma özellikle sembolik tehditlerin ve olumsuz stereotiplerin en önemli önyargı nedeni olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak bu kuramlar örgüt içindeki çatışmaları birbirinden farklı sebeplere dayandırmaktadır. Ancak bu çalışmanın konusu gereği, sosyal kimliklerin gruplarlar arası ilişkileri ve çatışmayı şekillendirmekteki rolü, bu kuramların ortak noktalarından biri olarak görülebilir.

2.3.4. Gruplar arası çatışmaya neden olan hususlar

2.3.4.1. Statü

Statü, bireyin veya grubun sosyal yapıda sahip olduğu prestij ve itibarı ifade etmektedir (Magee ve Galinsky, 2008). Statü sıklıkla g ile ilişkilendirilmektedir. Her ne kadar birbirlerinden farklı kavramlar olsalar da yüksek statü bireylerin veya grupların sosyal yapıda işgal ettikleri konum ve bu konuma bağlı olarak sahip oldukları prestij, yetki ve kaynaklara erişim gücü ile ilişkilendirilmektedir (Echabe ve Guede, 2003).

Tanımlardan da görülebileceği gibi (birey ve gruplar şeklinde ifade edilmesi) statü meselesi sosyal kimlikler merceğinden incelenebilir. Örneğin Echabe ve Guede (2003) alışmasına göre düşük statülü gruplar genellikle yüksek statülü gruplara karşı daha az güven duymaktadır. Statü farkı ve rekabet birlikte ele alındığında, rekabette kaybeden grupların daha güçlü bir iç grup bağlılığı geliştirdiğini; kazanan grubun ise statükoyu koruma eğiliminde olduğu görülmüştür. Benzer olarak kaybeden grup yeleri kazanan grup üyelerini daha fazla tehdit olarak görürken kazanan taraf karşı grubu daha az tehdit edici bulmaktadır.

Statü farklılıklarının, bireyler arasındaki algılanan adaletsizliği arttırarak, sosyal gruplar arasında empati eksikliğine ve gruplar arası sosyal mesafeye/mesafe artışına sebep olduğu ifade edilebilir (Gruenfeld vd., 2003). Algılanan statü adaletsizliği, bireylerin örgüt içinde aidiyet duygularını zayıflatabilir, gruplar arası güvensizliği arttırabilir (Van der Toorn vd., 2015; Keltner vd., 2003). Bu nedenle statü adaletsizliği örgüt içi çatışmaların şiddetlenmesine de neden olabilmektedir.

Örgütlerde statü kaynaklı gruplaşma, bireylerin kendilerini st ve alt gruplara ayırması ile başlamaktadır. Özellikle de yüksek hiyerarşiye sahip örgütlerde bu durum daha belirgin hale gelmektedir. Yapılan araştırmalar, çok hiyerarşik örgütlerin çalışanlar arasındaki iş birliği seviyesini azaltabileceğini ve iletişim engelleri yaratarak karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Bunderson ve Reagans, 2011).

Son olarak, statü farklılıklarını azaltmaya yönelik stratejilerin hem insanların refahı hem de örgüt performansı açısından olumlu etkiler doğuracağı ifade edilebilir. Adil ve şeffaf süreçler,

katılımcı ve destekleyici liderlik, açık iletişim kanalları, ortak hedefler vb. statü kaynaklı kutuplaşmayı azaltmakta ve örgütte çalışan bireyler arası sosyal sermayeyi kuvvetlendirmekte (Leana ve Van Buren, 1999), belirgin yazılı prosedürler adalet algısını artırmaktadır (Özşahin ve Yürür, 2018).

2.3.4.2. Etnik kimlikler

Sosyal kimlik kuramından hareketle bireylerin kendi etnik kimliklerini diğer etnik kimliklerden üstün görme eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu durum örgütsel alanda da benzer bir görünüm sergileyebilir. Etnik kimlikler örgüt içinde de algılanan dışlanma ve ayrımcılığın önemli bir kaynağı olarak görülmektedir (Nunez-Smith vd., 2009). Etnik farklılıklar, çalışanların sosyal kategorilere ayrılmasını kolaylaştırarak gruplar arası biz ve onlar algısını güçlendirebilir (Chow, 2004). Bu da sosyal ayrışmayı tetikleyebilir.

Etnik kutuplaşma, özellikle çeşitliliğin yüksek olduğu örgütlerde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Araştırmalar, heterojen grupların özellikle iş birliği ve karşılıklı anlayış konusunda homojen gruplara göre daha fazla zorluk yaşayabildiğini göstermektedir (Ely ve Thomas, 2001). Bunun aksine etnik kutuplaşma ile ilgili bir başka kritik unsur, "grup içi önyargı" olgusudur ve bu olgu, çalışanların kendi etnik gruplarından gelen bireylere daha fazla güvenme ve bu bireylerle daha iyi çalışma eğiliminde olması (Brewer, 1999) ile ilişkilidir. Bu durum, gruplar arası ilişkilerin zayıflamasına ve örgüt içi çatışmanın artmasına yol açabilir. Dolayısıyla, çeşitlilik politikasının yetersiz olduğu örgütlerde, etnik kimlikler arası güç dengesi bozulabilir ve bu da gruplar arası çatışmayı derinleştirebilir (Ely ve Thomas, 2001; Nunez-Smith vd., 2009). Örneğin, örgüt içinde etnik kimliklere dayalı gayri resmî grupların oluşumu, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir ancak aynı zamanda gruplar arası güven eksikliğini derinleştirebilir (Alshammri, 2021; Brown ve Toyoki, 2013).

Etnik kimlik kaynaklı kutuplaşmayı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gruplar arası çatışmayı azaltma stratejileri hem bireysel hem de grup düzeyinde ele alınabilir. (Roberson, 2006). Örneğin, çok kültürlü takımların etkili yönetimi, iş birliğini teşvik ederek rekabet yerine ortak hedeflere odaklanmalarını sağlayabilir (Thomas ve Ely, 1996). Diğer taraftan, örgüt içinde çapraz grup iş birlikleri ve çok kültürlü ekiplerin oluşturulması, çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmesine yardımcı olabilir. Bu tür stratejiler, grup içi kayırmacılığı ve dış grup tehdidini azaltarak gruplar arası çatışmaları önleyebilir (Thomas ve Ely, 1996; Cox, 1994).

Sonuç olarak, etnik farklılıklar doğru yönetildiğinde örgüt içinde bir tehdit unsuru olmaktan çıkıp, iş birliği ve yenilikçiliği artıran bir faktör haline gelebilir (Cox, 1994).

2.3.4.3. Politik ideoloji

Örgütlerde kutuplaşma çoğunlukla çalışanların politik ideolojileri üzerinden ele alınmıştır. Bunun temel nedeni yukarıda değinildiği gibi politik ideolojinin diğer kimliklere göre daha kapsayıcı oluşu ve kutuplaşmayı tetikleyen bir itici güç olarak görülmesidir (Johnson ve Roberto, 2018). Politik ideoloji kavramı “belirli bir sosyal düzene yönelik davranışlara rehberlik eden öğretiler, değerler ve algılanan ahlaki gerçeklerle desteklenen bir dizi görüş” olarak tanımlanabilir; dolayısıyla bu değerlerin hem bireylerin kişisel tercih ve davranışlarını hem de karşıt kimliklere sahip bireylerle ilişkilerini etkileme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir (Johnson ve Roberto, 2018).

Daha önce yapılan çalışmalar olsa da ki bu araştırmalar genellikle değer temelli politik ideoloji ile ilişkilidir (Hutton vd., 2014; Christensen vd., 2015) Politik ideoloji kavramının örgüt araştırmalarında yer bulması gerekliliği Johnson ve Roberto (2018) tarafından yapılan çağrı ile somutlaşmıştır. İlgili çalışmada Johnson ve Roberto (2018) politik ideoloji gibi meselelerin bugüne kadar akademisyenlerin karışmaması gereken meseleler olarak görüldüğünü ancak toplumları bu denli etkileyen kutuplaşma ve kimlik meselelerinin örgütleri de etkilediği, artık bu konuların örgütler içerisinde de incelenmesi gerektiğini ifade etmiş ve araştırmacıları bu alanda araştırma yapmaya davet etmişlerdir.

Kutuplaşma temelinde yaşanan gündelik, toplumsal olaylar ve bu olayların etkileri yukarıda ifade edildiği gibi araştırmacıların dikkatini çekmiş ve örgüt alanında kavram hem politik ideolojilerin oluşturduğu ortak değerler hem de politik ideoloji temelli kimlikler üzerinden yakın zamanda araştırılmaya başlanmıştır (Weng ve Yang 2024, Brown vd., 2020; He vd., 2019; Swigart vd., 2020).

Değer olarak politik ideoloji bireylerin kutuplaşma yaratan politik ideolojilerine göre sınıflanabileceği ve ortak özellikler gösterebileceği düşüncesi politik ideolojinin değerler üzerinden ele alınmasının altındaki temel varsayımdır. Politik ideolojiler o ideolojiye mensup bireylerin değer ve kabulleri ile ilgili kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bir başka ifade ile politik ideolojiler bireylerin dünyayı/toplumu algılama biçimlerini, toplumda ve sosyal ilişkilerinde meydana gelen hususlara karşı tepkilerini, tutumlarını ve davranışlarını yönlendirmektedir (Iyengar vd., 2019). Dolayısıyla farklı ideolojilere sahip olan insanların belirli açılardan birbirinden farklı olması beklenmektedir. Bu farklılıklar birçok alanda gözlemlenebilir ancak yapılan çalışmalar bu farklılıkları temelde birbiri ile ilişkili 3 farklı sınıflamada ele almaktadır (Swigart, 2020): “Bir bireyin (1) geleneğe karşı sosyal değişimi ne

ölçüde savunduğu, (2) hiyerarşiye karşı eşitliği ne ölçüde savunduğu ve (3) sonuçları ve koşulları açıklarken kişisel eylemliliğe karşı bağlamsal faktörleri ne ölçüde vurguladığı”.

Örgütler içerisinde çalışanlar da farklı politik ideolojilere sahip olabilir. Dolayısıyla örgüt içerisinde farklı ideolojik yaklaşımlara sahip çalışanların, yukarıda da ifade edildiği gibi farklı değer ve kabullere sahip olması, bunların çalışanların algılarını, tutum ve davranışlarını dolayısıyla örgütsel süreçleri ve sonuçları etkilemesi beklenebilir. Örgüt alanında değer temelli araştırmalarda, araştırma konuları politik ideolojilerin yarattığı bu farklılıklar ve bunların etkileridir (Weng ve Yang, 2024; Fallah, 2021; Gupta vd., 2018). Bu kapsamda araştırmalar genellikle organizasyonun hâkim politik ideolojisinden ya da yönetim kurulu veya üst düzey yöneticilerin (CEO’lar) politik ideolojilerinden hareketle yapılmıştır.

Yönetim kurulu veya üst yönetimi konu alan araştırmalar iki sınıfta incelenebilir: iç çevreye ve dış çevreye yönelik etkiler. Belirtmek gerekir ki ilgili araştırmaları bağımlı değişkenlerini dikkate alarak üç sınıfa ayırmak da mümkündür (Fewer, 2021): politik ideolojinin “kaynak tahsisi”, “kurumsal strateji ve yönetim” ve “yatırım kararlarına” etkisi. Ancak daha işlevsel olduğu düşünülerek, bu çalışmada değer temelli politik ideoloji çalışmaları araştırmanın düzeylerinden hareketle iç çevre ve dış çevre olarak sınıflandırılmış, kurumsal strateji ve yönetim kararları, yatırım kararları ve daha fazla husus dış çevre sınıflaması altında ele alınmıştır.

Üst yönetim ekibinin politik ideolojilerinin dış çevre kapsamında yapılan araştırmalarda genellikle iki husus dikkat çekmektedir: “kurumsal strateji ve yönetim” ile “yatırım kararları”. Örneğin Hutton ve diğerlerinin (2014) araştırmasına göre daha muhafazakâr olması beklenen Cumhuriyetçi yöneticiler şirket politikalarında daha muhafazakâr bir duruş benimsemekte ve sürdürmektedir. Cumhuriyetçi yöneticilere sahip firmaların kurumsal borç seviyeleri ve sermaye ile araştırma-geliştirme (Ar-Ge) harcamaları daha düşük, yatırımları daha az riskli ve karlılığı daha yüksektir. Dolayısıyla bu çalışma hem kurumsal strateji ve yönetim hem de yatırım kararları bakımından belirli önermelere sahiptir. Christensen vd., da (2015) benzer olarak Cumhuriyetçilerin risk alma davranışlarının Liberallere nazaran daha düşük olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca bunun bir sonucu olarak Liberallerin vergi kaçırma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Üst yönetim ekibinin politik ideolojilerinin iç çevreye etkilerini inceleyen araştırmalarda en çok öne çıkan husus kaynakların tahsisi ile ilişkilidir (Weng ve Yang, 2024; Chin ve Semadeni, 2017). Genel olarak bakıldığında liberal yöneticilerin eşitliğe daha duyarlı olduğu, muhafazakâr

yöneticilerin ise ücretleri meritokrasinin belirlemesi gerektiğini düşünerek eşit olmayan sonuçlara daha fazla tolerans göstermektedir (Swigart vd., 2020). Weng ve Yang'ın (2024) çalışmasında muhafazakâr, ılımlı ve liberal CEO'ları kıyaslamıştır. Buna göre liberal CEO'ların firma içinde var olan ücret eşitsizliğini giderme olasılıklarının daha yüksek olduğunu görülmüştür. Siyasi ideoloji, cinsiyet eşitsizliğini ele alan kurumsal kararları ve politikaları da etkileyebilir (Swigart, 2020). Briscoe ve Joshi (2017) de performansa dayalı ücret sisteminde cinsiyete bağlı eşitsizliğin yöneticilerin politik eğilimlerine (muhafazakâr-liberal) göre değişip değişmediğini incelemişlerdir. Sonuç olarak ücret dağılımlarında kadın-erkek arasındaki eşitsizliğin yöneticiler liberal olduğunda daha az olduğu görülmüştür. İç çevreye ilişkin bir diğer araştırma da Briscoe ve diğerlerine (2014) aittir. Araştırmaya göre üst yönetimin politik ideolojisinin kurum içinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve sosyal aktivizmin teşvikini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Politik ideoloji/kimlik, bir başka ifade ile bir kimlik olarak politik ideoloji çalışmalarının temelinde yatan varsayım ise bireylerin bir politik ideoloji ile özdeşleşmesi ve özdeşleştiği grup lehine ayrımcılık yapmasıdır. Dolayısıyla sosyal kimlik perspektifi ile politik ideoloji araştırmaları temelde bireylerin örgüte taşıdığı sosyal kimlikleri, buna ilişkin duygu, tutum ve davranışları, ayrıca bu bireyler arası ilişkileri ve tüm bunların sonuçları ile ilgilenir (Anantharaman vd., 2024; Kim vd., 2022; Fewer, 2021). Alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde sosyal kimlik perspektifinden politik ideoloji çalışmaları genellikle “gruplar arası önyargıları” ve “kimliklerin birbiri ile etkileşimini” araştırmaktadır.

Siyasi ideoloji temelli oluşan gruplar arası önyargıları araştıran örgüt dışı çalışmalara örnek olarak Rothschild ve diğerlerinin (2019) araştırması gösterilebilir. Çalışmaya göre Amerika'da yapılan bir araştırmada demokratlar, benzer kimliğe sahip kişileri şefkatli ve açık fikirli olarak tanımlarken, Cumhuriyetçileri önyargılı ve dar görüşlü olarak betimlemişlerdir. Benzer olarak Cumhuriyetçiler, benzer kimliğe sahip kişileri dürüst ve bireyci olarak görürken, Demokratları tembel ve gerçekçi olmayan olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, her iki partinin tanımlayıcıları, partilileri zeki ve eğitilmiş olarak tanımlarken, dış partilileri cahil olarak tanımlamaktadır. Antalyalı ve Limon (2022) da bu yaklaşımların örgüt içinde varlığını araştırmışlardır. Araştırmada çalışanların kendinden farklı politik ideolojiye sahip yöneticileri değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre katılımcılar sosyal demokrat yöneticileri “başarılı yönetici” olarak değerlendirilirken, milliyetçi yöneticileri genellikle “kaba”, muhafazakâr yöneticileri ise “düşük oranda başarılı” yönetici olarak değerlendirmiştir. Belirtmek gerekir ki

bu yazınla ilişkilendirilebilir rastlanan tek yerel kaynak Antalyalı ve Limon'un (2022) araştırmasıdır.

Kimliklerin birbiri ile etkileşimini araştıran çalışmalar için temel değişkenlerden biri algılanan politik uyumdur. Algılanan ideolojik uyum araştırmaları genellikle çalışanların politik ideolojileri/kimlikleri ile algıladıkları örgüt içi politik iklim ilişkisinin sonuçları ile ilgilenmektedir. Örneğin Ferrante (2023) çalışmasında çalışma arkadaşlarıyla daha fazla siyasi farklılık yaşanan çalışanların daha sık nezaketsizlik davranışı, daha düşük iş tatmini, daha fazla işten ayrılma niyeti ve daha fazla iş tükenmişliği yaşama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulguları ayrıca, siyasi farklılık ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkiye, iş arkadaşları tarafından nezaketsizlik davranışlarının hedefi olma sıklığının kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Cardinaels ve diğerlerinin (2019) çalışması da algılanan ideolojik uyumun dolaylı olarak çalışan performansına etkisini incelemektedir. Çalışmaya göre işletme sahibi ile çalışanlar arasındaki sosyal mesafenin azalması özel bilgilerin yanlış raporlanmasını azaltmaktadır.

Kimlikler arası etkileşimin bir diğer merakı da grupların birbirlerine karşı tutumlarının anlaşılmasıdır. He vd., (2019) siyasi kimlik farklılığının işyeri nezaketsizliğini tetikleyerek iş tutumları ve refahı ile olumsuz şekilde ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Politik kimlik nedeniyle başlayan işyeri nezaketsizliği sonucu çalışanların daha fazla tükendiği, işten ayrılma niyetlerinin arttığı ve iş memnuniyetlerinin azaldığı görülmüştür. Miner ve diğerlerinin (2021) çalışması da bunu destekler niteliktedir.

3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ALT YAPISI, YAKLAŞIMI, ARAŞTIRMA SORULARI VE BAĞLAM

3.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramının temellerini gruplar arası ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu ilişkiler incelenirken özellikle grupların özellikleri ve bireylerin bu gruplara ilişkin üyeliğe atfettiği anlam kritik bir rol oynamaktadır (Tajfel, 1982). Gruplar arası ilişkiler bireysel düzeyin ötesinde sosyolojik ve geçmiş deneyimlerden etkilendiği için tarihsel bir niteliğe sahiptir. Aynı zamanda bu ilişkiler sosyo-psikolojik yani bilişsel ve ilişkisel bir mesele olarak görülmüştür. Tajfel de buna yakın bir kabul ile gruplar arası davranışların temelini sosyal kimlik ile ilişkili süreçlerde görmüştür (Tajfel, 1982). Ancak Tajfel sosyal kimlik kuramının temellerini attığı minimal grup deneylerinde hem gruplar arası ilişkilerin tarihselliğini hem de bireysel çıkar

dürtüsünü denklemden çıkararak, sadece bir gruba üye olmanın (sosyal kategorizasyonun) etkilerini incelemiştir (Tajfel vd., 1971).

Minimal grup deneylerinde rastgele gruplara ayrılan katılımcıların belirli kaynakları dağıtırken grup üyeliğinden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir (Tajfel vd., 1971; Billing ve Tajfel, 1973). Katılımcılara hangi grupta yer aldıkları bilgisi verilip, verilen kaynakları (puan, para) diğer katılımcılara dağıtmaları istenmiştir. Bu süreçte diğer katılımcıların hangi grupta yer aldığı bilgisi de kaynak dağıtan katılımcılar ile paylaşılmıştır. Sonuç itibarıyla katılımcılar adil davranmaya çalışsalar dahi kaynakları üyesi bulunduğu grubun lehine olacak şekilde dağıttığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu deneyler sonrası sosyal kimliğe ilişkin temel önerme, bireylerin kendi üyesi bulunduğu grubun lehine ayrımcılık yapıyor olmasıdır, ki bunun için bir gruba üyeliğine ilişkin bilgiye sahip olması/ kendini orada sınıflaması kâfi gelmektedir (Tajfel vd., 1971; Turner vd., 1989).

Bireylerin sosyal kimliklere olan ihtiyacı konusunda çeşitli yaklaşımlar olsa da (Whetten ve Mackey, 2002; Ashforth vd., 2008), belirsizliği azaltma ve aidiyet ihtiyacının bu süreci yönlendiren temel unsurlar arasında olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla minimal grup deneylerinde katılımcıların sahip olduğu bir gruba ait olma güdüsü, buna olan ihtiyacı ve bununla beraber bir gruba ayrımcılık gösterme davranışı hayatın olağan akışında, birçok alanda kendini göstermektedir.

3.1.1. Sosyal kimlik kuramının toplumsal kimlikler ile ilişkisi ve örgüt

Bireysel kimlikler ile sosyal ilişkilerin bir arada incelenebilmesi, sosyal kimlik kuramını diğer yaklaşımlara göre daha kapsayıcı bir hale getirmektedir (Tajfel vd., 1971; Turner vd., 1989). Kuramın, bireylerin hem bireysel benliklerini hem de sosyal çevrelerindeki etkileşimlerini şekillendirme kapasitesi ile ilişkisel ve bağlamsal incelemelerde güçlü bir araç olarak öne çıktığı ifade edilmektedir (Haslam, 2004; Hinkle ve Brown, 1990). Bu çerçevede, sosyal kimlik kuramının, bireylerin davranışlarının hem bireysel hem de grup düzeyinde anlaşılması için zengin bir analitik potansiyel sunduğu belirtilmektedir. Bir başka ifade ile sosyal kimlik kuramı kimlikleri sadece bireysel özellikler üzerinden değil, ait oldukları gruplar bağlamında da ele aldığı için, özellikle kolektif kimlikler üzerine yapılan çalışmalarda, benzer örüntüleri ele alan kuramlara (örneğin bireysel kimlik veya benlik kuramları, toplumsal bağlamı göz ardı edebileceği için kutuplaşma gibi grup temelli fenomenleri açıklamakta sınırlı kalabilmektedir) göre daha güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Haslam, 2004).

Sosyal kimlik kuramının açıklayıcılığı da kuram bağlamında ele alınan kimlik türlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Deaux ve diğerlerinin (1995) sosyal kimlik sınıflamaları, kimliklerin bazı durumlarda doğuştan (örneğin etnik ve dini kimlikler), bazı durumlarda ise sonradan edinildiğini (örneğin mesleki ve ilişkisel kimlikler) ortaya koymaktadır. Doğuştan gelen kimliklerin, bireyin hayatının erken dönemlerinde şekillendiği, ilişkisel ve mesleki kimliklerin ise bireyin yaşam boyu karşılaştığı bağlamsal koşullara bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir (Brewer ve Gardner, 1996; Ashforth ve Mael, 1989).

Kolektif kimliklerin, bireylerin kendilerini bir gruba ait hissetmelerini ve bu aidiyet üzerinden sosyal bağlamda yönelimlerini belirlemelerini sağladığı, ilişkisel kimliklerin ise bireyin diğer kişilerle olan etkileşimleri ve bire bir ilişkileri üzerinden şekillendiği vurgulanmaktadır (Haslam, 2004). Bu durumun, sosyal kimlik kuramının yalnızca grup düzeyindeki dinamikleri değil, bireyler arası ilişkilerin bağlamsal etkilerini de analiz edebilmesine olanak tanıdığı belirtilmektedir (Tajfel vd., 1979; Hinkle ve Brown, 1990).

Sosyal kimlik kuramının diğer teorilere kıyasla ayırt edici yönlerinden biri, bireylerin kimliklerini şekillendiren toplumsal ve politik güçleri inkâr etmek yerine bu güçleri kuramın analiz çerçevesine dahil etmesidir (Tajfel, 1978; Reicher ve Hopkins, 2001). Bu yaklaşım, kuramın bireylerin kimlikleri ile sosyal gerçeklik arasında kurduğu dinamik ilişkiyi anlamada güçlü bir araç olarak öne çıkmasını sağlamaktadır. Sosyal kimlik kuramının örgütsel bağlamda uygulanması, bu bağlamın sosyal-psikolojik özelliklerine duyarlı olunmasını gerektirmektedir. Özellikle gruplar arası ilişkilerdeki ayrımcılık ve çatışma gibi süreçlerin, sosyal gerçekliğin mevcut tanımının tartışmalı görüldüğü durumlarla, sınırlı koşullar altında ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır (Turner vd., 1987; Abrams ve Hogg, 2001). Bu durum, örgütsel bağlamlarda gruplar arası dinamiklerin sadece bireyler arası etkileşimlerle değil, aynı zamanda daha geniş toplumsal bağlamdaki güç dengeleriyle şekillendiğini göstermektedir. Bu gibi süreçlerin örgütlerde de deneyimlenmesini beklemek bir taraftan da araştırmanın yaklaşımı ile ilişkilidir. Bu çalışmada örgütlerin, toplumun bir parçası olarak kabul edilmesi (Scott ve Davis, 2015) ve çalışanların yalnızca örgütler içinde tanımlanabilen bireyler olmaktan ziyade, toplumda yaşayan ve birden fazla kimliğe sahip olan, bu kimlikleri her zaman yanında taşıyan bireyler olarak kabul edilmesidir (Brown, 2020). Dolayısıyla örgütlerin hem toplumun bir üyesi olduğu hem de toplumda yaşayan bireyleri istihdam ettiği için toplumsal kutuplaşmadan etkilemesi makul görünmektedir.

Sonuç olarak sosyal kimlik kuramı bireylerin sosyal kimliklere ihtiyaç duyduğunu ve bireylerin bir gruba üye olduklarını düşündüklerinde kendi grubu lehine bilişsel tepkiler verdiğini ifade

etmektedir. Bu durum, özellikle toplumsal kutuplaşmanın belirgin olduğu bağlamlarda, bireylerin gruplar arası algılarının nasıl şekillendiğini anlamak açısından önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Sosyal kimlik kuramının bu temel önermelerinin en uygun olduğu kimlik türleri de toplumda kutuplaşma yaratan kimlikler gibi kolektif kimliklerdir. Öte yandan kutuplaşmanın yoğun olduğu sosyal bağlamlarda, bireylerin gruplar arası sosyal mesafeyi koruma eğiliminde oldukları ve kimliklerin esnekliğinin (mobilité stratejilerinin uygulanması) azaldığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu kimlikler arası çatışma yaşanma potansiyeli daha yüksek görünmektedir. Dolayısıyla örgütlerde de var olan kutuplaşmış kimliklerin kendi lehlerine ayrımcılık yapıp diğerleri ile çatışması muhtemel görünmektedir. Bu kapsamda sınırlı çalışmanın varlığı ise bireylerin örgüt içindeki sosyal kimlik temelli etkileşimlerinin derinlemesine incelenmesi ihtiyacını doğurmaktadır (Johnson ve Roberto, 2018). Sosyal kimlik kuramının da desteğiyle bu araştırmanın ilk sorusu şu şekildedir:

- Bireyler (çalışanlar) kutbun diğer tarafındaki kimliklerle örgütsel alanda nasıl deneyimlere sahiptirler?
- Bireyler (çalışanlar) örgüt içerisindeki diğer gruplara yönelik nasıl bilişsel tepkiler vermektedir?

3.2. Gruplar Arası Duygular Teorisi

Toplumda kutuplaşma yaratan kimlikler hususunda sosyal kimlik kuramı, temelde bu kimliklere üyelik motivasyonu ve dış gruba karşı olumsuz, iç gruba karşı olumlu bilişsel tepkileri öngörmektedir. Ancak gruplara ayrışmanın duygusal bir yönü de bulunmaktadır. Gruplar arası duygular teorisi, sosyal kimlik kuramının öngördüğü bilişsel tepkiler yanında grup üyelerinin bu üyeliklerden kaynaklanan duygusal tepkiler de verebileceğini ileri sürmektedir (Mackie vd., 2000).

Gruplar arası duygular teorisine göre bireyler üyesi bulunduğu grubun algıları ve çıkarları, grubun normları ve alışlagelmiş düşünme yapıları üzerinden dünyayı anlamlandırmaktadır. Toplumda kutuplaşma yaratan sosyal kimlikler düşünüldüğünde, bireylerin kendi gruplarının duygusal dinamikleri doğrultusunda karşı kutba yönelik belirli ve benzer duygular geliştirmesi beklenebilir (Maitner vd., 2017). Mutluluk, öfke, üzüntü, korku ön plana çıkmakla birlikte son çalışmalar ile utanç, suçluluk, aşağılanma, gurur ve takdir gibi duygular da bu kapsama dahil edilmiştir (Van Kleef ve Fischer, 2016; Mackie vd., 2000). Örneğin, Hamas-İsrail gerginliği bağlamında halkın öfkesini artıran olaylar ve bu süreçte yaşanan kayıplar, grup üyeliği ve buna bağlı olarak gelişen ortak duygularla doğrudan ilişkilidir (Porat vd., 2016). Benzer şekilde,

gruplar arası empati mekanizmalarının harekete geçmesi, karşı gruba yönelik olumlu duyguların gelişmesini destekleyebilir ve grup dinamiklerinde değişime neden olabilir.

Gruplar arası duygular meselesi bu araştırmanın konusu açısından düşünüldüğünde kutuplaşma yaratan kimliklere sahip bireyler örgüt içerisinde bilişsel ayrımcılığın yanında birbirlerine karşı olumlu ya da olumsuz duygular da geliştirebilir. Bu durum hem bireysel hem de bireyler arası etkiler (çalışanlar arası etkileşim, iş birliği vb.) doğurarak örgütleri etkileyebilir. Dolayısıyla bu araştırmanın diğer sorusu:

- Toplumda, kutuplaşmış sosyal kimliklere dayalı, gruplar arasında gelişen duygusal dinamikler örgütsel alanda nasıl deneyimlenmektedir?
- Kutuplaşmış sosyal kimliklere dayalı duygusal yönelimler çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve örgüt içi dinamikleri nasıl şekillendirmektedir?

3.2.1. Gruplar arası duygular kuramı ile sosyal kimlik kuramı ilişkisi

Sosyal kimlik kuramının temel önermesi, yukarıda da ifade edildiği gibi, bireylerin üyesi bulunduğu grubun lehine ayrımcılık yapmasıdır (Tajfel vd., 1971; Turner vd., 1989). Bu husus bilişsel tepkilerden sonra gelen davranışsal tepkiyi göstermektedir. Gruplar arası duygular kuramına göre de bireyler gerçekliği üyesi bulunduğu grupların da etkisiyle ele almakta ve süreçte benzer (gruba özgü) duygular da hissetmektedir (Mackie vd., 2015). Dolayısıyla gruplar arası duygular kuramı, sosyal kimlik kuramının önerdiği bilişsel sürecin duygusal yönü ile ilgilenmektedir. Kuram yazında sosyal kimlik teorisi ile duygular arasındaki bağı kurarak, grup ilişkilerinin bilişsel olduğu kadar duygusal temellerine de ışık tutmaktadır (Mackie vd., 2008).

Gruplar arası duygular kuramı sosyal kimlik kuramının temel ilkelerini yansıtmaktadır (Mackie vd., 2008). Sonuç olarak, bu iki kuramın araştırma bakımından varlığı kutuplaşma yaratan kimliklere üyelik (sosyal kategorizasyon) ve bu gruplar ile özdeşleşme süreçleri ile ilişkilidir. Bu süreç grup düzeyinde değerlendirmelere ve oradan da grup bazlı bilişsel tepki ve duygulara yol açmaktadır (Mackie vd., 2000). Bu bilişsel tepki ve duygular ise nihayetinde dış gruba karşı önyargı ve ayrımcılık gibi gruplar arası davranışlara sebep olabilmektedir.

3.2.2. Kutuplaşma, duygular ve örgütsel bağlam

Kutuplaşan kimliklerin yukarıda da ifade edildiği gibi aynı duygular yaşaması beklenir. Örneğin Bakker ve Lelkes (2024) araştırmalarında aynı siyasi partiye üye bireylerin olaylar karşısında benzer duygulara (öfke, korku, umut, gurur) sahip olduklarını bulgulamışlardır. Aynı

zamanda bu grupla özdeşleşme seviyesine de bağlı bir olgu olup, örneğin öfkenin şiddeti bireylerin grup ile özdeşleşme seviyesine bağlı olarak şiddetlenmektedir. Bu aslında duygusal kutuplaşma ile ilişkilidir ve bu kutuplaşmayı derinleştirmektedir.

Öte yandan paylaşılan duyguların tarihsel geçmişi de önem kazanmaktadır. Bar-Tal vd., (2007), toplumsal çatışmalarda uzun vadeli duygusal deneyimin (ör. süregelen korku, nefret veya umutsuzluk hissinin) yeni bilgi ve olayların değerlendirilmesinde önemine işaret etmektedir. Uzun süre var olan olumsuz duygusal bağlam barışçıl bir girişimin tam tersi şekilde değerlendirilmesine ya da en azından güvensizlik ile karşılaşılmasına neden olabilmektedir.

Mesele Türkiye’de yer alan örgütler bakımından değerlendirildiğinde de bağlamın tarihselliği ile toplumsal kimliklerin örgütsel alana transferi, benzer duygusal dinamiklerin örgütlerde de görünmesini makul göstermektedir. Bu gibi olumsuz deneyimler iletişim problemleri, çatışma gibi sonuçlar doğurarak örgütsel alanın doğrudan etkileyebilir gibi görünmektedir.

3.3. Gruplar Arası Temas Kuramı

Gruplar arası temas kuramı (Intergroup Contact Theory) farklı gruplara üye bireylerin etkileşimde bulunmalarının gruplar ve bireyler arası ön yargıları azaltabileceğini öne sürmektedir (Pettigrew ve Tropp, 2006). Kuramın öncülerinden Allport (1954) etkileşimde ancak belirli koşulların (eşit statü, ortak hedefler, grup içi iş birliği (rekabetin olmaması) ve üst yönetim (kanunun, geleneğin) desteğinin) varlığının bireylerin önyargılarının azalmasını sağlayacağını ileri sürmüştür. Sonraki dönemlerde bu varılan sonuç için henüz erken olduğunu (Ford (1986)), bu sonuca varılamayacağını (Hopkins vd., 1997) bu kuramın geçerli olduğunu (Harrington ve Miller, 1992) ifade eden araştırmacılara rastlamak mümkündür. Ancak Pettigrew ve Tropp (2006) bu kuram hakkında yapılmış 515 çalışmayı derleyerek bir meta-analiz gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak, geçmiş eleştirileri haklı kılan bazı yönler bulunsa da bireyler arası temasın (etkileşimin) bireyler arası ön yargı düzeylerini düşürdüğü, kaygı ve tehdit gibi duyguları/algıları/davranışları azalttığı; güven, affetme, iş tatmini gibi duyguları/algıları/davranışları arttırdığı görülmüştür (Pettigrew ve Tropp, 2011). Bunun yanında Pettigrew ve Tropp (2006) meta analizinde Allport’un öne sürdüğü koşulların bu etkilerin oluşumunda güçlendirici etkiye sahip olsa da zorunlu olmadığı görülmüştür. Yine bu çalışmada bireysel temasların zamanla grup düzeyinde de benzer etkiler gösterebileceği ve tüm bu etkilerin evrensel olarak görülebileceği ifade edilmiştir.

3.4. Kuramsal Tartışma

Örgütler farklı sosyal kimliklere sahip bireylerin ortak amaçlar için bir araya geldiği ortamlardır. Bu yönüyle örgütler, gruplar arası temasın doğal olarak gerçekleşebileceği ve yönetilebileceği bir mikro-kozmos sunar (Haslam, 2004). Ancak bu etkileşimlerin sonuçları her zaman net görünmemektedir (Pettigrew ve Tropp, 2006). Sosyal kimlik kuramının önermelerine göre bireylerin bir gruba üyeliğine dair kabulü onların kendi grupları lehine ve dış grup aleyhine kayırmacılık (bilişsel tepkiler) yapmasına neden olmaktadır. Kendi grup statüsü düşük bireyler gruplar arası geçiş yapabilse de (Ellemers, 1993) bu çalışma bağlamında sosyal mesafenin ve çatışmanın bu kadar yüksek olduğu kimlikler arası geçişin kolay olmayacağı düşünülebilir (Scheepers ve Ellemers, 2005, Hewstone, 1996). Yine bireyler üyesi bulunduğu grup ile ne kadar özdeşleşmiş ise dış gruba yönelik o tepkileri o denli şiddetli olmaktadır (Conroy vd., 2017). Bu husus araştırmanın soruları kapsamında düşünüldüğünde kutuplaşmış kimliklere sahip bireylerin örgüt içerisindeki karşıt gruplara üye bireylerle, dışarıda olduğu gibi olumsuz deneyimler yaşaması beklenebilir. Özellikle de bireylerin kendi grupları ile özdeşleşme seviyeleri veya grubun statüsü yüksekse olumsuz deneyimler şiddetlenebilmektedir (Morrison vd., 2009; Turner vd., 1987). Böyle durumlarda temasın etkisi sınırlı kalabilmekte ya da bireylerin temas deneyimi kendi gruplarında var olan mevcut duygularını teyit edecek şekilde gerçekleşebilmektedir (Cuddy vd., 2007).

Öte yandan gruplar arası temas teorisi genellikle karşıt gruplar arası temasın bu olumsuz deneyimleri tersine çevirebileceğini ileri sürmektedir (Dovidio vd., 2003). Temasın ön yargıyı azaltıp olumlu sonuçlar doğurmasının altında “öteki” ile ilgili bilgi edinmek ve ona/onlara hissedilen duyguların değişmesi yatmaktadır (Pettigrew vd., 2011). Bu hem bilişsel (sosyal kimlik kuramı) hem de duygusal tepkilerin (gruplar arası duygular kuramı) olumlu yönde değişmesi olarak düşünülebilir. Bireylerin grup ile özdeşleşmesi seviyeleri düşük ise, karşılıklı etkileşimlerin olumlu deneyimlerle sonuçlanma ihtimali daha yüksek olabilir (Pettigrew ve Tropp, 2006). Bunun nedeni düşük özdeşleşme düzeyine sahip bireylerin, sosyal kimliklerini daha esnek algılaması ve karşıt grup üyeleriyle temas kurduklarında yeni bilgilere ve farklı bakış açılarına daha açık olmasıdır (Ellemers, 1993). Bu durum, gruplar arası duygular kuramının öne sürdüğü gibi (Maitner vd., 2017), olumlu duyguların grup içinde yayılmasını ve gruplar arası önyargının azalmasını kolaylaştırabilir. Dolayısıyla kuramlar belirli bir yönde sonuçları ön görse de aksi yönde sonuçlar için de açık kapı bırakmaktadır. Bu nedenle bu önermelerin derinlemesine analizleri yazın açısından katkı sağlayabilir ve yeni açıklamalar sunabilir gibi görünmektedir.

Bu tartışmalar doğrultusunda araştırmanın ana sorusu şu şekildedir: “Toplumda kutuplaşma yaratan sosyal kimliklerin bir arada bulunduğu örgüt ortamlarında, farklı kimliklere sahip bireylerle karşılaşmalar nasıl deneyimlenmekte ve bu karşılaşmalar ne tür bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurmaktadır?”. Bu ana soruya bağlı olarak araştırmada iki düzeyde sorular geliştirilmiştir. Araştırmada izlenen bu çok katmanlı yapı ve her bir sorunun dayandığı kuramsal temeller Tablo 3.1.’de sunulmuştur.

İlk düzeyde, araştırmanın temel yönelimini belirleyen ve doğrudan kuramsal çerçeveye ilişkilendirilen üç temel soru yer almaktadır. Bu temel sorular, sosyal kimlik kuramı ve gruplar arası duygular kuramı çerçevesinde bireylerin örgüt içindeki bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini anlamaya yöneliktir. İkinci düzeyde ise, temel sorulara bağlı olarak geliştirilen alt sorular bulunmaktadır. Bu alt sorular, bireylerin örgütlerdeki kutuplaşma deneyimlerini, bu deneyimlerin örgütsel süreçlere etkilerini, örgütlerin bu durumla başa çıkma biçimleri ve örgütlerin genel eğilimini kapsamaktadır. Bu düzeyde temas kuramı da devreye girerek, farklı kimliklerin bir arada bulunduğu ortamlarda etkileşim ve ilişki dinamiklerini anlamaya katkı sağlamaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmanın temel ve alt soruları

Araştırmanın Temel Soruları	İlgili Kuram
Örgütlerde çalışan bireyler örgüt içerisindeki diğer gruplara yönelik nasıl bilişsel tepkiler vermektedir?	Sosyal Kimlik Kuramı
Toplumda kutuplaşma yaratan sosyal kimlikler, örgütsel yaşamda hangi duygusal tepkilere yol açmaktadır?	Gruplar Arası Duygular Kuramı
Kutuplaşmış sosyal kimliklere dayalı duygusal yönelimler çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve örgüt içi dinamikleri nasıl şekillendirmektedir?	
<i>Sosyal Kimlik, Gruplar arası duygular ve Gruplar arası temas kuramları doğrultusunda:</i>	
Alt Sorular	Kapsam
Bireylerin toplumsal kutuplaşma ve kutuplaşan kimlikler ile ilgili algı ve deneyimleri örgüt içerisinde nasıl tezahür etmektedir?	Bireysel Düzeyde Deneyim
Toplumda yaşanan kutuplaşmayı örgütlerde benzer şekilde mi deneyimlemektedirler, yoksa örgütlerin farklı yapısı nedeniyle bu deneyimler hiç gerçekleşmemekte ya da değişime mi uğramaktadır?	
Toplumsal kutuplaşma, örgütlerde hangi süreçlere etki etmektedir?	Örgütsel Süreçler ve Sonuçlar
Bu etkileşim hangi örgütsel sonuçları (bağlılık, performans, iş birliği, çatışma vb.) ortaya çıkarmaktadır?	
Çalışanlar arasındaki sosyal kimlik farklılıkları, örgüt içi etkileşimleri ve örgüte aidiyet duygusunu nasıl şekillendirmektedir?	
Örgütler, toplumsal kutuplaşmayı yönetmek için nasıl yollar izlemektedirler?	Örgütlerin
Örgütler toplumsal kutuplaşma çerçevesinde kendileri mi kutuplaşmaktadır?	Kutuplaşma
Eğer öyleyse, bu nasıl gerçekleşmektedir?	Dinamikleri

Bu sorular, özellikle toplumda kutuplaşma yaratan kimliklerin temelde çalışanlara, çalışanlar arası etkileşime; dolayısıyla örgütsel dinamiklere ve örgütün kendisine nasıl yansıdığını

anlamaya yönelik yazındaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışma, bireysel, gruplar arası ve örgütsel düzeyde toplumsal kutuplaşmanın etkilerini anlamaya yönelik niteliksel bir yaklaşım benimsemektedir.

3.5. Araştırmanın Yapıldığı Bağlamın Özellikleri: Türkiye’de Toplumsal Kutuplaşma

Türkiye’de de modernleşme hareketlerinin başlangıcına dayanan (Ertugay, 2022) ve bugün hala devam eden (Aydın-Düzgit, 2023) toplumsal kutuplaşma benzer örüntülere sahiptir ve siyasi, etnik ve dini (Doğan, 2018; Bilgiç, 2014; Ünal, 2018; Kiriş, 2011) nedenlerle gerçekleşmektedir.

3.5.1. Türkiye’de kutuplaşmanın nedenleri

Kutuplaşmanın temelleri genellikle toplumda bu bölünmeyi yaratabilir toplumsal kimlikler ile ilişkilidir (etnik, dini ve politik). Çünkü toplumsal kutuplaşmanın yarattığı çatışmada belirleyici aktörler bireylerden ziyade gruplardır (Esteban ve Schneider, 2008). Bu kimliklerin birbirleri ile geçmiş deneyimleri önem arz etmektedir. Ertugay’a (2022) göre günümüzdeki kutuplaşmanın ilk nedeni Türkiye’nin tarihsel geçmişi ile ilişkilidir. Buna göre geçmişte yaşanan benzer deneyimler kutuplaşmanın tekrar tekrar üretilmesine zemin hazırlamaktadır. Örneğin dini kimlikler temelinde Alevi-Sünni gerilimi geçmişte Sivas, Maraş, Çorum gibi olaylara sebep olmuştur (Gölbaşı ve Mazlum, 2010). Ya da muhafazakâr-seküler olarak tanımlanan iki kesim arasında modernleşme dönemi ile keskinleşen ayrımın, günümüze kadar sürekli bir çekişme ile devam etmesi kutuplaşmanın tarihselliği ve sürekli yeniden üretilmesine örnek teşkil etmektedir (Ertugay, 2022).

Ancak toplumsal kutuplaşma için bağlamın tarihsel uygunluğu, çatışan kimlikler ve kimliklerin içinde bulunduğu grupların varlığı yanında bir de tetikleyici bir neden gerekmektedir. Bu bağlamda siyasi eylem ve söylemler kutuplaşmanın oluşmasında ya da yeniden üretilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Aydın-Düzgit (2023) günümüzdeki gruplar arası yüksek sosyal mesafenin/kutuplaşmanın sebebini 2000 sonrası değişen siyasi konjonktüre dayandırmaktadır. Bir başka ifade ile kutuplaşmanın dini ya da etnik kimliklere göre gerçekleşmesi de bir yönden yine siyasi gücü elinde bulunduranların strateji ve söylemleri ile ilişkilidir (Johnson ve Roberto, 2018). Buna örnek olarak Türkiye’de yaşayan Türk ve Kürt bireyler arasındaki sosyal mesafenin 2015 yılındaki çözüm süreci ve süreç başarısız olduktan sonraki dönem karşılaştırıldığında benzer olmaması gösterilebilir (Aydın-Düzgit, 2023). Dolayısıyla etnik, dini ve politik kimlikler içerisinde politik kimliklerin diğer ikisini kapsayan ya da tetikleyen bir özellik gösterdiği söylenebilir (Bilgiç, 2014). Yazında etnik kimlik (Forsberg, 2008), gelir

dağılımı (Challier, 2016), dini yaklaşım (Ribberink vd., 2018) üzerine yapılan kutuplaşma araştırmalarında da sıklıkla görülen siyasi konjonktür atıfları da dolaylı olarak bunu destekler niteliktedir. Ayrıca sosyal medyanın ve iletişim araçlarının toplumsal kutuplaşmayı şiddetlendirebilme potansiyeli (Tucker vd., 2018; Kubin ve Von Sikorski, 2021) ile siyasi güç sahiplerinin bu araçları siyasi çıkarları için kullanmaları (Aydın-Düzgit, 2023) yine kutuplaşma- siyaset ilişkisi açısından önemlidir.

Sonuç olarak günümüz Türkiye’inde toplumun giderek kutuplaşmasının (Somer, 2018; Doğan, 2018; Bilgiç, 2014; Ünal, 2018) arkasında Türkiye’nin tarihsel geçmişinin (Ertugay, 2022) ve özellikle de son dönem siyasi konjonktürün (Aydın-Düzgit, 2023) etkili olduğu söylenebilir. Özetle Türkiye’deki bu kutuplaşma bireylerin dini, etnik ve politik kimlikleri nedeniyle yaşanmakta ve toplumsal kutuplaşma özelinde bireylerin politik kimlikleri genellikle diğer kimliklerini de kapsayıcı bir etki göstermektedir.

3.5.2. Türkiye’de kutuplaşan kimlikler ile ilgili araştırmalar

Türkiye’de kutuplaşma üzerine yapılan kısıtlı sayıda ampirik araştırma genellikle kutuplaşmanın taraflarını incelemişlerdir. Sıklıkla bu taraflar muhafazakâr ve seküler kimlikler ayrımında incelenmiş ve taraflar farklı isimlerle betimlenmiştir. Muhafazakarlık “dindarlık” ile sekülerlik ise “laiklik” ile benzer kabul edilmiştir (Bağcı, 2021; Ünal, 2018). Ünal’ın (2018) çalışmasında muhafazakâr grupların temel değerlerinden birinin “din” olması bunu destekler niteliktedir. Yine bu çalışmada seküler-laik kimlik ayrımı Cumhuriyetçi-laik kimlik olarak kabul edilmiştir.

Bu grupları nitelemek için farklı isimler kullanılsa da gruplar genellikle siyasi partiler ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin Doğan (2018) çalışmasında seküler ve muhafazakâr kimlikleri incelemiştir. Buna göre çalışmada katılımcılar seküler ve muhafazakâr kimlik çatışmasını AKP-CHP çatışması olarak algılamaktadırlar. Seküler seçmen AKP’ye, muhafazakâr seçmen ise CHP’ye oy vermeyeceğini belirtmiştir. Ayrıca iki grup (muhafazakârlar ve sekülerler) ise HDP’ye oy vermeyeceğini ifade etmişlerdir. Benzer olarak Ünal’ın (2018) çalışmasında da muhafazakâr-dindar seçmen kesinlikle BDP (şu an DEM Parti) ve ikinci olarak CHP’ye oy vermeyeceğini, cumhuriyetçi laik seçmen ise AKP’ye oy vermeyeceğini belirtmiştir. Bu araştırmada muhafazakâr-dindar ile cumhuriyetçi-laik katılımcılar arasındaki ayrımın temel kaynağı AKP-CHP ayrımı olarak görülmüştür.

Muhafazakarlık-sekülerlik yanında var olan diğer kimlikleri konu alan çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin Bilgiç (2014) Türk, Kürt, Alevi, Sünni, AKP seçmeni, CHP seçmeni, MHP

seçmeni, şimdiki DEM Parti seçmeni arasındaki sosyal mesafeyi araştırmışlardır. Buna göre en yüksek sosyal mesafe MHP seçmeninin DEM Parti seçmenine yaklaşımında ortaya çıkmaktadır. Buna benzer olarak en yüksek sosyal mesafe Kürt olmayanların Kürtlere olan sosyal mesafesidir. Ayrıca AKP seçmeni çoğunlukta olsa da en çok tepki gören ikinci grup olması dikkat çekici bir bulgudur. Sosyal mesafenin en yüksek olduğu kimlik ise “Türk milleti” dışında kalan “ötekilerdir”. Kutuplaşmayı en yoğun hisseden gruplar da kendini “seküler ve/veya Kürt/Alevi” olarak tanımlayanlardır (Çelik vd., 2017). Kürt kimliğine sahip bireylerin çatışmayı daha yüksek algılaması, bu nedenle dış gruba daha fazla sorumluluk yüklemesi ve dış gruba karşı daha olumsuz davranışlar sergilemesinin (Bağcı ve Çelebi, 2017) nedenlerinden biri de kutuplaşmayı yoğun olarak hissetmeleri olabilir.

Sonuç olarak Türkiye’deki kutuplaşmaya sebep olan kimlikler üzerinden yapılan bu araştırmalarda politik kimliğin dini ve etnik kimlik ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışmalara göre muhafazakâr-dindar ile AKP, Cumhuriyetçi-laik-seküler ile CHP kimliği bir yerde benzeşmektedir. Etnik kimlik bakımından da Kürt kimliği belirli bir siyasi parti ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla yazındaki araştırmaların sonuçları politik kimliklerin daha kapsayıcı olduğu (Johnson ve Roberto, 2018; Bilgiç, 2014) ve/veya kutuplaşmanın var olması için siyasi gücün de var olması gerektiği (Aydın-Düzgit, 2023) önermesi ile paralel seyretmektedir. Bu nedenledir ki şimdiye kadar örgüt araştırmalarında toplumsal kutuplaşmaya ilişkin hususlar “politik ideolojiler” üzerinden ele alınmıştır. Aşağıdaki alt bölümlerde en çok öne çıkan örgüt içi ayrışma nedenleri ele alınmıştır.

3.5.3. Türkiye’yi özgün kılan faktörler

Toplumsal kutuplaşmanın örgüt araştırmaları içerisinde kendine yer bulması özellikle son dönemlerde Amerika’da Trump-Biden gerilimi (Kerr vd., 2021) sonrası gerçekleşmiştir. Dolayısıyla Amerika’da kutuplaşmanın temel eksenini politik ideolojiler üzerine kurulumdur: bireysel özgürlükler, devletin müdahalesi, ekonomi politikaları vb. alt alanlara ayrılmaktadır (McCarty, 2019; Hetherington ve Weiler, 2009). Türkiye’de ise toplumsal kutuplaşmanın temel dinamikleri politik ideoloji (seküler-muhafazakâr, parti kimlikleri), etnik ve dini kimliklerdir (Doğan, 2018; Bilgiç, 2014). Dolayısıyla toplumsal kutuplaşma ABD’de cumhuriyetçi-demokrat arasındaki partizan kimlikler üzerinden yaşanırken (Iyengar vd., 2019), Türkiye’de kutuplaşma, her ne kadar siyasi etkilere açık olsa da çok katmanlı kimlik çatışmalarını içermektedir (Aydın-Düzgit, 2023). Türkiye’de toplumsal kutuplaşmanın bu çok yönlü yapısı meseleyi daha karmaşık ve birden fazla boyutu olan bir meseleye dönüştürmektedir. Örneğin

Amerika’da politik kimlikler daha belirgin ve stabil iken, Türkiye’de bireylerin birden fazla kimlik (örneğin hem Kürt hem seküler olmak) ile kutuplaşmada bir taraf olması kutuplaşmanın dinamiklerini etkilemektedir (Ertugay, 2022).

ABD’de yapılan çalışmalar genellikle, en azından sonuç kısmında, meseleyi çeşitlilik yönetimi ve örgütsel kimlik (Kerr vd., 2021), çalışanların ideolojik farklılıklarının iş performansına etkisi (Kim, Pantzalis ve Park, 2013), politik ideolojilerin iş yerinde çatışma üretme potansiyeli gibi açılardan ele almaktadır (He vd., 2019; Kim vd., 2022). Ancak Türkiye’de çalışanların kimliklerine göre iş bulması ya da işten çıkarılması (Acar ve Kara, 2024), kayırmacılık (Yıldız, 2017), kutuplaşmayı güçlendiren kurumsal mekanizmalar (Suner ve Atlı, 2016) vb. hususlar daha çok ön plana çıkabilir gibi görünmektedir.

Kültürel açıdan değerlendirildiğinde, her ne kadar bu araştırma pozitivist bir yaklaşım benimsemese de Hofstede’in (1980) araştırması belirli içgörüler sunmaktadır. Örneğin ABD daha çok bireyselci, risk alabilen, düşük güç mesafesine sahip bir topluluktur. Ancak Türkiye daha kolektivist kabul edilirken son yapılan araştırmalarla hem bireysel hem de kolektivist eğilimleri bir arada taşıdığı görülmektedir (Şah ve Şah, 2022). Özerk-ilişkisel benlik olarak ifade edilebilir bu durum (Kağıtçıbaşı, 2005) çalışanın ailesine, dini grubuna ya da etnik kimliğine bağlı olması (ilişkisel yön), ama aynı zamanda bireysel çıkarlarını ve profesyonel kimliğini de öncelikli görmesi (özerklik yönü) şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla örgüt içindeki bireylerin üyesi bulunduğu toplumsal grubun çıkarları ile bireysel çıkarları çakışabilir ya da birbiri ile uyumlu olabilir.

Türk toplumunda güç mesafesi yüksektir ve bireyler genellikle risk almaktan kaçınırlar. Özellikle yüksek güç mesafesi, Türkiye’de hiyerarşik ilişkilerin baskın olması ve otoriteye saygı ile ilişkilendirilebilir ve örgüt içindeki kimliklere dayalı hiyerarşik yapılar önemli bir etki yaratabilir. Ayrıca ABD gibi bireyci toplumlarda bireylerin siyasi ve/veya ideolojik görüşleri kişisel kararlarla şekillenebilirken, Türkiye gibi toplulukçu toplumlarda bireylerin grup normlarından ve aile, topluluk veya iş çevrelerinden etkilenme olasılığı daha yüksektir (House vd., 2004). Bu nedenle örneğin kimlikler arası geçiş daha az olası görünmektedir. Buna ek olarak kolektivist toplumlardaki bireyler, kendilerini kişisel kimliklerinden çok, ait oldukları grupların kimlikleri ile tanımlamaktadırlar (Triandis, 1995). Bu durum gruplar arası kutuplaşmanın daha kalıcı olmasına ve bireylerin dış gruplara karşı daha sert tutumlar geliştirmesine neden olabilir (Hofstede, 2001). Son olarak Türkiye’de bireylerin belirsizlik karşısında kaçınma ihtimalleri daha yüksektir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki gayri resmî gruplar bireyler için güvende olabilecekleri bir alan olabilir. Ya da tam tersi durumda, birey

politik ideolojisi nedeniyle ayrıştırılsa da karşılık vermek ya da işten ayrılma yolunu seçmeyi tercih etmeyebilir.

Sonuç olarak, Türkiye’deki kutuplaşma, Türkiye’nin tarihsel geçmişi (çok partili sistem, darbeler, darbe girişimi, bir takım siyasi krizler; sistemin yeniden kurulması ve/veya krizlerle kutuplaşmanın yeniden üretilmesi), kültürel farklılıkları ve Türkiye’deki kutuplaşmanın daha boyutlu olması gibi faktörler nedeniyle özellikle ilgili yazının geliştiği ABD’den farklılaşmaktadır. Bu çalışma, Türkiye’nin özgün bağlamını dikkate alarak (Wasti vd., 2016; Tatli ve Özbilgin, 2012), toplumsal kutuplaşma ve örgüt konusuna farklı bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı toplumda kutuplaşma yaratan sosyal kimliklerin örgütler içerisinde nasıl deneyimlendiğinin ve bu deneyimlerin ortaya çıkardığı bireysel ve örgütsel sonuçların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın ana sorusu “Toplumda kutuplaşma yaratan sosyal kimliklerin bir arada bulunduğu örgüt ortamlarında, farklı kimliklere sahip bireylerle karşılaşmalar nasıl deneyimlenmekte ve bu karşılaşmalar ne tür bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurmaktadır?”. Bu nedenle toplumsal kutuplaşmanın örgütlere etkilerinin en çok hangi kimlik aracılığıyla ve nasıl deneyimlendiği sorgulanacaktır. Bu doğrultuda sosyal kimlikler, örgütler, araştırmacı ve katılımcılar arası etkileşim, katılımcıların deneyimleri ve araştırmanın yapıldığı bağlam önem kazanmaktadır. Dolayısıyla bu hususların seçilen yöntem içerisinde sorgulanabilir olması gerekmektedir. Bu gerekliliklerin bütüncül bir şekilde karşılanması için de niteliksel bir yaklaşım tercih edilmiştir (Creswell, 2018; Myers, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bunun nedeni nitel araştırmaların genellikle belirli bireyler, olaylar ve bağlamlara odaklanarak idiyografik analiz tarzını benimsemiş olmasıdır (Gerring, 2017).

4.1. Yorumsamacı Paradigma

Creswell’e (2018) göre, nitel araştırma sürecinin ilk adımı, araştırmacının kendi varsayımlarının ve yaklaşımının farkında olması ve bunu açıkça ifade etmesidir. Bu bağlamda araştırma paradigması üzerinden yapılacak bir konumlandırma, çalışmanın dayandığı temel varsayımların belirginleştirilmesi açısından anlamlıdır.

Bu çalışmada, toplumsal kutuplaşmanın örgüt içindeki etkilerini çalışanların deneyimleri üzerinden anlamak amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırma, gerçekliğin öznel deneyimler aracılığıyla inşa edildiği ve bu inşa sürecinin bireyin sosyal bağlamıyla birlikte ele alınması

gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Brown, 2020; Haslam, 2004). Bu yaklaşım, araştırmada katılımcıların anlam dünyalarına odaklanmayı, onların yaşantılarını kendi bakış açılarıyla anlamayı önelemektedir.

Paradigmalar açısından değerlendirildiğinde, sosyal bilimler özelinde, Burrell ve Morgan (2019), araştırmaları belirli epistemolojik ve ontolojik eksenler üzerinden haritalandırmışlardır. Araştırmacılara göre sosyal bilimler alanındaki herhangi bir araştırma bu eksenlerin belirlediği alanlardan birinde muhakkak kendine yer bulmaktadır. Bu ayrıma göre yatay eksenin kutupları “öznellik” (sübjektivizm) ve “nesnellilik” (objektivizm) olarak ayrılırken, dikey eksenin kutupları da “çatışma sosyolojisi” ve “düzen sosyolojisi” şeklinde ayrılmaktadır. Her ne kadar bu sınıflandırma sonradan çeşitli eleştiriler olsa da hâlâ birçok araştırma için yol gösterici olmaya devam etmektedir (Hassard ve Cox, 2013; Shepherd ve Challenger, 2013).

Çalışmanın temel amacı, dışarıdan gözlemlenen değil, bireyler tarafından inşa edilen anlamları çözümlemektir. Bu bağlamda, araştırmada benimsenen yorumlayıcı paradigma, çalışmanın temel varsayımlarıyla doğrudan örtüşmektedir. Bu paradigma, toplumsal gerçekliğin bireylerin etkileşimleri ve deneyimleri aracılığıyla anlam kazandığını savunmaktadır. Dolayısıyla “bir şeyi bilmek”, onu deneyimleyen bireylerin perspektifinden, o şeyin onlar için ne anlam ifade ettiğini çözümlemekle mümkündür.

Araştırma da bu anlayış doğrultusunda, katılımcıların örgütsel yaşamda politik kimliklerini nasıl deneyimlediklerini, bu deneyimlerin hangi anlamlar etrafında şekillendiğini ve sosyal bağlamla nasıl iç içe geçtiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yorumlayıcı paradigma içinde bu tür anlam arayışlarını benimseyen çeşitli araştırma desenleri bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016): kültür analizi, olgubilim, kuram oluşturma, durum çalışması ve eylem araştırması. Bu çalışma, özellikle bireylerin yaşadığı özgün deneyimlere odaklanması nedeniyle, yorumlayıcı paradigma içerisinde fenomenolojik desen ile örtüşmektedir.

4.2. Fenomenoloji

Bu araştırmada fenomenolojik desen rehber olarak alınmış ve katılımcıların örgütsel yaşamda politik kimliklerini nasıl deneyimlediklerine odaklanılmıştır. Araştırmanın amacı, bu deneyimlerin kültürel, politik ve örgütsel bağlamla nasıl iç içe geçtiğini anlamaktır. Bu nedenle, çalışma geleneksel Avrupa fenomenolojisinden çok, Amerikan fenomenolojisi yaklaşımıyla örtüşmektedir.

Amerikan fenomenolojisi, bireylerin deneyimlerini yalnızca bilinç düzeyinde değil, aynı zamanda bağlamsal, tarihsel ve kültürel koşullar içinde ele almaktadır (Caelli, 2000).

Geleneksel Husserlci yaklaşımda, fenomenin özüne ulaşmak için öznel etkilerin askıya alınması (epokhe) ve evrensel anlamların ortaya çıkarılması amaçlanmakta; bu doğrultuda kültürel bağlamdan olabildiğince arınmış bir analiz önerilmektedir (Dowling, 2007; Caelli, 2000; Sanders, 1982). Ancak bu araştırma, bireysel deneyimlerin toplumsal ve kültürel bağlamdan ayrı düşünülmemeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu yönelim, Heideggerci fenomenolojiyle temas etse de varoluş/ontoloji merkezli derin hermenötik çözümlemeyi hedeflemektense araştırma sorusu odaklı ilerleyip katılımcı deneyimlerinin bağlamsal anlamlarını görünür kılmayı öncelediğinden, Amerikan fenomenolojisiyle daha güçlü bir uyum içindedir (Racher & Robinson, 2003; Cloonan, 1995). Böylece Amerikan fenomenolojisi, bu çalışma için daha işlevsel bir çerçeve sunmaktadır.

4.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, fenomenolojik desen doğrultusunda nitel verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz süreci, yorumlayıcı paradigmaya ve özellikle Amerikan fenomenolojisinin bağlamsal yaklaşımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, veriler katılımcıların deneyimlerinin anlamlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak analiz edilmiştir. Amaç, katılımcıların örgütsel yaşamda politik kimliklerini nasıl deneyimlediklerini ve bu deneyimlerin toplumsal, kültürel ve örgütsel bağlamla nasıl etkileşim içinde şekillendiğini anlamaktır.

Verilerin analizi, tematik analiz ilkelerine dayalı olarak yürütülmüştür. Katılımcıların aktarımları, önce anlamlı birimlere ayrılmış; ardından bu birimler, benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılarak temalar oluşturulmuştur. Analiz süreci doğrusal değil, döngüsel bir biçimde ilerlemiş; verilerle sürekli etkileşim içinde, anlamların bağlamsal yapısı gözetilerek yorumlanmıştır.

Bu süreçte, önceden belirlenmiş bir kodlama şeması yerine, verilerin içeriğinden türeyen açık kodlama yöntemi benimsenmiştir. Katılımcıların ifadeleri, araştırmacının varsayımlarından mümkün olduğunca arınarak ancak bağlamdan da koparılmadan okunmuştur. Bu yönüyle analiz, sadece bireysel anlamları değil, aynı zamanda bu anlamların üretildiği kolektif yapıyı da dikkate almıştır. Bu bağlamda analiz süreci, yalnızca tanımlayıcı değil, aynı zamanda yorumlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Veriler, hermeneutik bir döngü içinde, parçadan bütüne ve bütünden parçaya geçişlerle okunmuş; her tema, katılımcının deneyim dünyası içinden anlaşılmaya çalışılmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Veri toplamak amacıyla oluşturulan görüşme soruları, ilgili yazındaki çalışmaların desteğiyle ve araştırmanın temel soruları dikkate alınarak hazırlanmıştır (Demir, 2022; Armstead, 2019; Karazor, 2019; Ng vd., 2018; Hastings vd., 2016; Martin vd., 2015; O'Connor vd., 2015; Sesay-Tuffour, 2015; Jackson ve Sherriff, 2013; Yeşiltaş vd., 2012).

Bu çalışmalardan örnek alınarak görüşme formuna uyarlanan bazı sorular şunlardır:

- “Sizce bu grubun üyelerinin sizin grubun üyelerine ilişkin görüşleri nelerdir?” (Demir, 2022)
- “...olarak kimliğinizin, liderlik rolünüzü yerine getirme şeklinizi etkilediğini hiç hissettiniz mi?” (Armstead, 2019)
- “Muhafazakâr-seküler vb. kimliğiniz ile ilgili iş yeri deneyimleriniz var mı? Açıklar mısınız?” (Ng vd., 2018)
- Diğer grup üyeleriyle en çok hangi konularda anlaşmazlık yaşıyorsunuz?” (Hastings vd., 2016)
- “Nasıl bir aileden geliyorsunuz?” (Martin vd., 2015)
- “Burada çalışmak sizi tanımlayan şeylerden biri mi?” (O'Connor vd., 2015)
- “İş yerinde o grubun daha güçlü olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” (Jackson ve Sherriff, 2013)

Ayrıca, konuyla dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek sorular da eklenmiştir. Örneğin, "Bir mesleki kuruluşa üye misiniz?" (Sesay-Tuffour, 2015) gibi bir soru bu kapsamda değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, karşı kimlik ile ilgili ilişkisel sorular için “birlikte zaman geçirme, samimi olma, birbirinden rahatsız olma” gibi olası ifadeler göz önünde bulundurulmuştur (Karazor, 2019). Görüşmeler sırasında katılımcıların dile getirebileceği olası durumları anlamaya katkı sunması açısından, “siyasi görüşüm dolayısıyla bazı iş arkadaşlarımla iletişim kurmakta güçlük çekiyorum” gibi anket sorularını içeren çalışmalar da referans alınmıştır (Yeşiltaş vd., 2012). Her bir görüşmenin ardından, kullanılan formun etkililiği alınan yanıtlar ve bu yanıtların araştırmanın temel sorularıyla ilişkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmiş ve gerekli görüldüğünde revize edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler ise MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmada, öncelikle geçerlik ve güvenirlik için fenomenolojik verilerin analizinin önerdiği süreçler takip edilmiştir (Umaliano, 2019; Anosike vd., 2012; Tomkins ve Eatough, 2013):

Tekrar Okuma: Veriye aşına olmak ve sonrasında anlam birimlerine ayırmak için her bir mülakat, yapıldıktan sonra yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülürken “Outlook” programından destek alınmıştır. Sonrasında görüşme tekrar dinlenerek ilgili döküm kontrol edilmiştir. Sonrasında doğru döküm tekrar okunmuştur. Gerekli görüldüğünde kayıttan spesifik bölümler açılarak belge tekrar kontrol edilmiştir.

Epokhe (Paranteze Alma): Görüşmelere ilişkin yazılı metinler, araştırmanın belirli önyargılara sahip olabileceği göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Bu önyargıları en aza indirmek amacıyla, araştırmacı sürecin başından itibaren kendi ön kabullerinin farkında olmayı ve bunları askıya alarak (epokhe) verileri tarafsız bir şekilde incelemeyi hedeflemiştir.

Anlam Birimlerine Ayırma: Veriler anlam birimlerine (kodlara) ayrılmıştır. Kodlar oluşturulurken tüme-varım yaklaşımı kullanılmıştır. Kodlamalar yapılırken Saldaña (2021)’nın kodlama yöntemi olarak önerdiği betimsel, duygusal ve eyleme bağlı kodlama yöntemleri kullanılmıştır. Sonrasında bu kodlar yönetim ve organizasyon alanı çerçevesinde anlaşılabilir bir dile dönüştürülmüştür. Bunu yaparken yazılım programının fenomenoloji için olası tehditlerini (Saldaña, 2021) en aza indirebilmek için her katılımcının deneyimini bir bütün olarak hatırlatacak katılımcıya özel notlar (memolar) oluşturulmuştur.

Temalar Arasında İlişkilendirme: Fenomenin ve deneyimin anlamı muhafaza edilerek verilerin birbiri ile ilişkilerine ve muhtemel bağlantılarına odaklanılmıştır.

Sentez: Son olarak çalışmanın var olma nedeni dolayısıyla araştırma sorusu göz önünde bulundurularak bireylerin örgüt bağlamındaki kimliklere ilişkin deneyimlerinin anlamı ve önemi yorumlanarak belirli bir çerçevede sunulmuştur. Bu çerçeve oluşturulurken başta yapılan tüm kodlamalar gözden geçirilmiş, araştırma soruları kapsamında değerlendirilmiş ve görüşmeler özellikle kutuplaşmanın örgüt içindeki deneyimleri tekrar kodlanmıştır. Bu kodlama sonrasında ilgili anlam birimleri araştırma soruları ile yorumlanmıştır. Bazı ifadeler yorumlarken katılımcının asıl kastettiği anlamın teyit edilebilmesi için görüşme kayıtları, katılımcıların neyi vurguladığı, ilgili ifadenin öncesi ve sonrasında katılımcının ne söylediği vb. kontrol edilmiştir. Bir şüphe oluşması durumunda katılımcı teyidine başvurulmuştur.

Bu analiz süreci boyunca katılımcıların deneyimlerinin doğrudan aktarılmasına özen gösterilmiş, yukarıda da ifade edildiği gibi yorumlamalarda katılımcı teyidine başvurularak

güvenilirlik sağlanmıştır. Sonuç olarak, fenomenolojik yaklaşım, bireylerin örgütsel bağlamda politik kimliklerini nasıl deneyimlediğini anlamaya yönelik temel bir yol haritası sunmuştur. Bunun yanında niteliksel araştırmanın doğası gereği her araştırmanın kendi gereklilikleri nedeniyle bir dizi özgürlüğe/özgünlüğe sahip olabileceğini göz ardı edilmemiştir.

Bunun dışında bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği arttırmak için belirli hususlara da dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Başkale, 2016). İç geçerlilik için, yukarıda ifade edildiği gibi parantezleme yaklaşımı kullanılmış hem görüşme içerisinde hem de verilerin analizi sonrasında katılımcı teyidinde de başvurulmuştur. Ayrıca bulguların araştırmacılar için gerçekçi bulunması ve birbiri ile tutarlılık göstermesi de iç geçerlilik için önemli görülmüştür. Dışsal geçerlik için de araştırma sonuçlarının kuram ve yazın ile paralellik göstermesi değerlidir. Ayrıca amaçlı örneklem kullanılması, katılımcıları araştırmaya dahil etme kriterlerinin belirlenmesi ve katılımcıların tanıtılması dışsal geçerlik bakımından önemsenen kriterler arasında yer almaktadır.

Araştırmanın güvenilirliği için de araştırma yöntemleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarının kuram ve yazın ile paralellik göstermesi araştırmanın güvenilirliği bakımından da değerlidir. Her iki araştırmacının da verilerin analizi ve bulgular konusunda mutabık kalması önemli kabul bir husustur. Son olarak araştırmada Pratt'in (2009) önerdiği "araştırmada veriyi ve araştırmacı yorumlarını yeterli düzeyde göstermek" gibi adımların uygulanması araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğinin sağlanması bakımından değerli görülmüştür.

4.6. Örneklem

Bu araştırma, Türkiye'de toplumsal kutuplaşmanın örgütler içerisinde nasıl deneyimlendiğini anlamaya yönelik bir araştırma olduğundan örnekleminin Türkiye bağlamında bu kutuplaşmanın yaşanabileceği tüm örgüt tiplerini barındırıyor olması gerektirmektedir. Sorunsal toplumsal kutuplaşmanın örgütteki izlerini sürmek olduğundan özellikle sahiplerin ideolojisinin burada kullanılabilecek bir ölçüt olduğu düşünülmüştür. Buna göre örgütler temelde kamu, özel ve karma olmak üzere üç türde ortaya çıkmaktadır ve bu çalışmanın örnekleminde bu örgütlerin en azından kamu ve özel ayrımında temsil edilmesine dikkat edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın örneklemi, amaçlı örneklem yöntemi olan maksimum çeşitlilik öncelenerek sahiplerin ideolojisine göre çeşitlendirilmiştir. Sahiplerin ideolojisi, bireylerin örgüte giriş biçimleri, örgütteki kadrolaşma süreçleri, değer aktarım mekanizmaları

ve politik görünürlüğün düzeyi üzerinde belirleyici olabilmektedir (Rockey ve Zakir, 2020; Briscoe vd., 2014).

Görüşme yapılacak katılımcılar seçilirken iki temel ölçüt belirlenmiştir. Bunlardan ilki, katılımcının Türkiye’de toplumsal kutuplaşmanın varlığını kabul etmesidir. Katılımcıların toplumda kutuplaşma olmadığını düşünmeleri, dolaylı olarak bu çalışmanın temel sorularına ilişkin deneyime sahip olmadıkları anlamına gelecektir. Bu nedenle görüşmeler, toplumda belirli düzeyde kutuplaşma olduğunu düşünen bireylerle gerçekleştirilmiştir.

İkinci ölçüt ise, örneklem kapsamında farklı siyasal, kültürel ve dini kimliklerin temsil edilmesidir. Bu ölçütler, araştırma probleminin doğası gereği, bilgi açısından zengin katılımcılarla çalışılmasını sağlamıştır. Bu hedef doğrultusunda katılımcılar ile ilgili ön araştırma yapılmış, ayrıca kimliklerin görünür hale geldiği bedensel ya da simgesel göstergelere de dikkat edilmiştir (örneğin başörtüsü, kısa kollu kıyafet, gümüş yüzük gibi). Örneklem, farklı örgütlerden gelen katılımcıları içermesi bakımından heterojen bir nitelik taşıırken; her bir örgüte ait verilerin kendi içinde ele alınması açısından homojenlik göstermektedir.

Araştırma ilk olarak devlet sahipliğindeki (kamu sektörü) örgütlerde çalışanlardan seçilmiştir. Kamu kurumlarında çalışanların toplumsal kimlikleri açısından daha heterojen bir yapı öngörülmüştür. Bunun ilk nedeni özel sektörde firmaların ideolojik eğilimlerine göre personel tercih ettiği yönündeki bulgular (Colonelli, 2022; Johnson ve Roberto, 2018; Roth vd., 2017), bu alanlarda en azından politik çeşitliliğin daha sınırlı olabileceğini düşündürmesidir. Burada ifade edilmek istenen, kamu örgütlerinin ideolojik olarak her iki tarafa da eşit mesafede yer alacağı beklentisi değildir. Ancak kamu örgütlerinde atamaların belirli yeterlik puanlarına göre yapılması ve varsa mülakatlarda birden fazla kişinin görev alması, en azından farklı kutuplarda yer alan bireylerin de örgütte bulunmasına olanak tanıyabileceğidir. İkinci neden ise, politik kutuplaşmanın yüksek olduğu dönemlerde devletin kamu istihdamını artırarak toplumsal istikrarsızlığı azaltmaya çalışmasıdır (Akdede ve Keyifli, 2021). Bu durum, kamu kurumlarını farklı kutuplarda yer alan bireylerin birlikte çalıştığı alanlar haline getirebilmektedir. Bu nedenle kutuplaşmanın etkileri bu kurumlarda daha görünür olabilmektedir.

Özel sektörde firmaların sahip ya da yöneticilerinin ideolojik eğilimlerine göre personel tercih ediyor olması bilgisi (Colonelli, 2022; Johnson ve Roberto, 2018; Roth vd., 2017) doğrultusunda örneklemin özel sektörde tüm sosyal kimlikleri temsil ediyor olmasına özen gösterilmiş ve toplumda kutuplaşan sosyal kimlikleri temsil eden üç farklı firma seçilmiştir. Bu firmaların tespiti için öncelikle firmanın tamamını ya da borsaya kote ise çoğunluk hissesini

elinde bulunduran kişiler araştırılmıştır. Bu kişilerin bir ideolojiye yakın olup olmadığı, kamuoyu açıklamaları, hakkında çıkan haberler, sosyal medya hesapları (linkedin vb.) ve biyografileri incelenmiş, sonrasında kurumda çalışan ve kendilerini tanıyan kişilerden bilgi alınmıştır. İkinci olarak firmaların web siteleri, sosyal medya hesapları, firmalar ile ilgili çıkan haberler ve borsaya kote ise faaliyet raporları incelenmiştir.

Tarafsız olarak seçilen firmanın merkezinde yaklaşık 150 kişi çalışmaktadır. İlgili firma borsaya kote, liyakat politikasını önceleyen, hakkında mevcut işi dışında haber çıkmamış bir firmadır. Bu firmanın çalışanları da hisse sahiplerini profesyonel iş insanları olarak tanımlamış ve siyasi bir yakınlıkla ilgili fikir beyan edememişlerdir.

Muhafazakâr olarak seçilen firmanın 1000'in üzerinde çalışanı vardır ve son yıllarda ilgili sektörde en yüksek ihracatı gerçekleştirerek ödüller almıştır. Firma sahibi ile ilgili çıkan haberlerde, mevcut yaklaşımını destekleyecek siyasi içerik ve ziyaretler yer almaktadır. Firma kendini bir aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Firmanın çalışanları firma sahibi hakkında ilgili yakınlığı doğrulayacak şekilde bilgiler vermiştir.

Seküler firma için görüşme yapılacak firma belirlenirken bir dizi zorlukla karşılaşmıştır. Bu firmaların kamusal alanda görünür olacak şekilde belirli bir ideolojik pozisyonu benimsemesi, muhtemelen Türkiye'deki siyasi-kültürel iklim ve olası ekonomik-risk kaygıları nedeniyle sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla belirlenen firma sahiplerinin seküler yönelimi, daha çok içeriden – özellikle firma sahibini doğrudan tanıyan çalışanların verdiği bilgiler aracılığıyla – dolaylı olarak anlaşılabilmiştir. Firma, sanayi üretimi yapan, yaklaşık 200 çalışana sahip orta ölçekli bir özel sektör kuruluşudur.

Çalışmada örneklem sayısı yeterliliği iki kritere göre değerlendirilmiştir (Boddy, 2016; Gill, 2014; Smith ve Osborn, 2003): Katılımcı deneyimlerinin benzeşmeye başlaması / yeni katılımcılardan farklı bir katkı alma beklentisinin azalması (veri doygunluğu) ve fenomenoloji için makul örneklem sayısı önerileri (Gill, 2014). Görüşmelerin ortalama süresi kamu kurumunda 35 dakika, tarafsız ve seküler firmada 24 dakika, muhafazakâr firmada ise 17 dakika olarak gerçekleşmiştir.

Tezin izleyen bölümlerinde, her bir işletmeye (kamu ve özel sektörde yer alan üç farklı işletme) ilişkin veriler ayrı başlıklar altında sunulacaktır. Bu tercih, öncelikle fenomenolojik desenin doğasına uygun olarak, her bir örgütsel bağlamın kendine özgü deneyim alanını görünür kılmayı amaçlamaktadır. Katılımcı deneyimlerinin kendi bağlamsal ve kurumsal yapıları içinde ele alınması, verilerin daha derinlikli ve bütüncül biçimde analiz edilmesine olanak

tanınmaktadır. Ayrıca verilerin bu şekilde ayrıştırılarak sunulması, farklı kurumsal yapıların politik kimlik deneyimlerine etkisini karşılaştırmalı biçimde inceleyebilmek açısından da önemlidir. Böylece, hem fenomenolojik yaklaşımın bağlam duyarlılığı korunmakta, hem de işletmeler arası örüntülerin daha açık bir şekilde analiz edilmesi sağlanmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Kamu Sektörü Bulguları

Araştırmada kapsamında Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim, İçişleri, Adalet, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Gençlik ve Spor, YÖK, Enerji ve Ticaret bakanlığı gibi farklı bakanlıklara bağlı kurumlardan toplam 15 kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların yaşları 27 ile 63 arasındadır ve bu katılımcıların kamuda çalışma süreleri ise 2 yıldan 41 yıla kadar değişiklik göstermektedir. Katılımcıların çoğu büyükşehir merkezlerinde görev yaparken bazı katılımcılar taşra teşkilatlarında görev yapmaktadır. Katılımcıların beyan ettikleri kimlik temsilleri seküler-muhafazakâr yaşam tarzı ekseninde çeşitlilik göstermektedir. 15 katılımcıdan 8'i kendini muhafazakâr, 5'i seküler, 2'si ise kendini bu ayrışmanın ortasında tanımlamıştır:

- K1 (seküler, muhalif): Kendimi daha yenilikçi, modern olarak tanımlıyorum, seküler diyebiliriz; ...Kendimi (siyasi açıdan) güçsüz tarafta konumlayabilirim.
- K2 (seküler, muhalif): ben o ortamda seküler tarafa daha yatkın insanlarla arkadaş olmaya çalıştım... Ben konuşmamayı tercih ediyorum. Çünkü ben güçlü olan taraf değilim...
- K3 (muhafazakâr, muhalif): Hani dinin tam gereğini yapıyorum diyemem ama yani muhafazakâr olarak nitelendirebilirim. (Soru: Siz de o partiye yakın hissediyor musunuz?): Yok değilim. Dinin zaten siyasetle hani karıştırılması taraftarı değilim.
- K4 (muhafazakâr, muhalif): Benim işte muhafazakâr tarafım daha ağırdır. (Soru: Siyasi olarak kendinizi iktidara yakın tanımlıyorsunuz, doğru mu anlıyorum?): Yok, tam karşısında tanıyorum. Tamamen karşı tarafında.
- K5 (seküler, muhalif): Kendimi sosyal demokrat olarak tanımlıyorum, solcu da diyebiliriz... Seküler bir hayat görüşüne sahibim.
- K6 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): İmam Hatip mezunuyum. Ben vatanını seven, bayrağını seven, onun için her şeyini feda edebilen bir de mukaddesatımızın, yani değerlerimizin dejenere olmadığı bir toplum isteyen birisiyim, olmaya çalışıyorum daha

doğrusu... Bir de 80'ler sonrası kapitalizm ve sekülerlik var. Bu da gençler üzerinde çok etki oluşturdu. 2000li yıllardan beri siyasilerin olduğu, milletvekillerinin de olduğu toplantılarda bunu çok dile getirdik.

- K7 (her açıdan ortada²): Yerine göre muhafazakâr yerine göre seküler yerine göre apolitik. Ben baya bir ortadayım öyle söyleyeyim.
- K8 (seküler, muhalif): Ben ilk başlarda imanımı kurtarmaya çalışan sıradan genç bir Müslümandım. Şu an agnostığım. İş yerinde ekonomi ile ilgili bir şeyi eleştirdim, hemen soruşturmamı istiyorsun falan gibisinden tehdit edildim.
- K9 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): Ben kendimi Cumhurbaşkanı tarafında görüyorum. ...Allah düşmanı olması; yani kesinlikle arkadaş grubuna dahil etmeyeceğim bir şeydir.
- K10 (seküler, muhalif): Eğitim-İş sendikası üyesi. Laik bir insanımdır. Cumhuriyetçi bir insanım.
- K11 (her açıdan ortada): Siyasi olarak herkesle uyumluyumdur. Irk, köken olarak da hepsi benim gözümde insandır. Öyle ayırımım yoktur. Eşitlikçi biriyim. Bende bir particilik falan yok. Ülkenin menfaatini o gün kimi gerekiyorsa ya da kimin doğru olduğunu hissediyorsam görüşüm odur. Sağcı, solcu şeyim yok yani.
- K12 (muhafazakâr, muhalif): Dindar olduğumu düşünüyorum. Yani bu görüş ve görünüşte olmak sizi direkt bir iktidar grubuna itiyor ve orada olmadığınızı anlatma çabası da çok can sıkıcı oluyor.
- K13 (muhafazakâr iktidar destekçisi): Eğitim-Bir-Sen üyesi. Muhafazakârım. ...beni dünyada da ahirette de beni adeta uçurumun kenarına götürecek insanlarla arkadaşlık kurmam.
- K14 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): Muhafazakâr taraftayım, yani bazılarının şeytanlaştırdığı tarafta diyelim, koyun dedikleri tarafta.
- K15 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): Büro Memur-sen üyesi. Kendimi muhafazakâr tanımlıyorum. Cumhurbaşkanlığında AK Parti'ye oy verdim ama körü körüne bağlanan insanları eleştiriyorum.

² Katılımcının "her açıdan ortada" konumlanması hem dini eğilimlere sahip olması hem de bu eğilimlerle çelişebilecek yaşam pratiklerine yer vermesiyle ilgilidir. Aynı zamanda siyasal olarak da kendisini ya iki taraf arasında tercih yapabilen ya da her iki tarafa eşit mesafede duran bir konumda tanımlamasıyla ilişkilidir.

Katılımcıların kendilerini tanımlamalarından görüleceği gibi örneklemede kendisini toplumda var olan siyasal kutuplaşmanın her iki tarafında da konumlandırıan katılımcıların yanı sıra, kendisini tarafsız olarak tanımlayan bireyler de yer almaktadır. Katılımcılar toplumsal kutuplaşmanın nedenleri arasında ağırlıklı olarak etnik (K1, K3, K4, K9), dini (K4, K8, K10, K12, K14, K15) ve siyasi (katılımcıların hepsi) nedenleri ifade etmişlerdir.

5.1.1. Çalışanların örgütte kutuplaşmaya ilişkin algıları

Her gruplaşma bir kutuplaşma sayılamayacağı için katılımcılarla yapılan görüşmelerde kutuplaşmanın izleri ve var ise kutuplaşmaya bağlı oluşan gruplar ile ilgili ifadelerde Esteban ve Ray'ın (1994) tanımlaması dikkate alınmıştır. Esteban ve Ray'e (1994) göre bir ayrışmanın kutuplaşma olarak kabul edilmesi için (1) izole bireylerin etkisinin görece düşük olması, (2) tarafların içinde bulunduğu grupların grup içi homojenlik düzeyi, (3) gruplar arası karşılaştırmada ise heterojenlik düzeylerinin yüksek olması ve (4) son olarak bu ilişkide önemli görülen grupların sayısının az olması gerekmektedir. Bu bölümde özellikle örgüt içerisinde toplumdakine benzer bir kutuplaşmanın olup olmadığı sorgulanmıştır. Katılımcıların ilgili ifadeleri Tablo 5.1.'de gösterilmiştir.

Katılımcı ifadelerine göre katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları kurumlarda toplumdakine benzer olarak kutuplaşma ve gruplaşmanın benzerini algılamaktadır (K1, K2, K4, K7, K9, K12). Buna karşılık daha az sayıda katılımcı (K8, K10, K11) herhangi bir gruplaşma gözlemediğini ya da deneyimlemediğini ifade ederek bunu bağlamsal faktörlere dayandırmıştır. Gruplaşma ifade etmeyen katılımcıların bazıları çalıştığı kurumun taşrada olması ve çalıştıkları kişilerden başka kimseyle görüşme ihtimallerinin olmaması gibi nedenlerle birbirlerine muhtaç olduklarını ve farklı görüşte olsalar da örgüt içinde sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir (K10, K11). K8 çalıştığı kurumda sorun yaşasalar da az kişi ile çalıştıkları ve genellikle çalışanların benzer görüşme olması nedeniyle bu hususların bireysel düzeyde kaldığını belirtmiştir.

Katılımcıların deneyimleri örgütlerin, toplumsal kutuplaşmanın etkilerini taşıyan mikro alanlar olduğunu göstermektedir. K7 bu hususta şunları ifade etmiştir: “İşte bir maddenin temel yapı taşı atomdur. Atomun cinsi neyse atom türü neyse ana madde de odur...dolayısıyla aslında her yer bir mikro Türkiye'dir... Yani aslında siyasi yöneticiler bizim toplumdaki şekillenmelerimizi belirliyor”.

Tablo 5.1. Çalışanların örgütte kutuplaşma algıları

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
K4: <u>İdare ve öğretmenler arasında genelde gruplaşma oluyor, siyasi ve bazen dini inançlardan da kaynaklanıyor.</u>	Grup İçi		
K9: Herkes düşüncesini söylüyor. Söyleyince ne oluyor işte herkes farklı fikirde oluyor ve <u>orada ayrışılıyor... Herkesin kendi grubu yani görüşmeye yakın kişilerle oluşturduğu gruplar oluşuyor.</u>	Homojenlik		
K8: Beni çok etkiliyor. Zaten benim en yakındığım şey bu, sosyal ortamda selam vermeyeceğiniz insanlarla mecburen bir arada çalışıyorsunuz. <u>Dışarda olsam asla görüşmem.</u>	İzole		
K7: <u>Kimden değilsem karşı taraf olarak tanımlıyor</u> sonuç olarak karşıdaki insana nasıl muamele ediyorsa bana da öyle muamele ediyor.	Bireylerin		
K12: <u>Kurumda kutuplaşma olduğunun farkında insanlar. Yani birilerinin bir araya gelip toplandığında...o kişilerin kimler olduğuna bakarak hangi gruba ait olduklarını öngörebiliyorlar.</u>	Düşük Etkisi		
K15: <u>Onlarla çalışmak iğrenç bir şey. İşe hiç aidiyet duyguları yoktur, sorumlulukları yoktur. Bunların sadece işleri, güçleri, kendilerini farkındalık yaratmak var.</u>	Gruplar Arası	Kutuplaşmada	
K1: <u>Bir taraf kendini daha güçlü hissediyor. O yüzden zaten ortak yol bulunamıyor veya o kendini güçlü hisseden taraf karşı tarafı aşağılayıcı ve ezici görüyor.</u>	Heterojenlik	Taraflar	
K14: Hor görülecek taraf onlar ama biz hani öyle bir şey yapmayız. Hem inancım gereği hem de hani fiili durum fiili durum öyle yani. <u>Yani biz haklıyız, haklı olduğumuz için de güçlüyüz bu şekilde.</u>	Güçlü Tarafın		
K2: Ama kutuplaşma derken şimdi <u>baskın olan bir taraf var</u> ve o baskın olan tarafın karşısında çok da kutuplaşmıyorsunuz yani çünkü o taraf yönlendirici taraf oluyor, güçlü taraf o taraf oluyor.	Tahakkümü		
K8: keskin bir şey yok çünkü herkes aynı fikirde, hani gruplaşmanın olmamasının sebebi bu. <u>Su an çalıştığım yerde benim tam karşı kutbumda kimse yok.</u> Ama olsaydı büyük problem olurdu. Kesinlikle çalışmak istemem. Çünkü askerde aynısını yaşadım. O yüzlerce binlerce silahlı insanlar arasında, senin katlin vaciptir dedi mesela bana bir diğer asker arkadaşım.	Güçlü Tarafın	Kutuplaşmada	
K10: <u>Biz biraz daha kırsal, küçük, sayı olarak az kaldığımız yerde çalışıyoruz ve bunu pek bunu fark etmiyoruz.</u> Daha önce İstanbul'da çalışıyordum mesela, bu kutuplaşmayı orada ister istemez hissediyordum.	Özgüveni	Güçlü Taraf	
K11: Bizim okulumuz dezavantajlı bölgede... Sıkıntılar aynı olduğu için bir hocalar arasında bir sorun olmuyor, <u>kenetlenme oluyor... Çeşitli görüşte insanlar olduğunu biliyorum ama herkes birbirine yardımcı oluyor.</u> Dolayısıyla ortamın etkisi var. Urfa'da mesela çok farklı bir bağlam vardı. Orada bir sorun yaşıyordu burada yok ama, çok farklı bağlamlar.	Güçsüz		
	Tarafın		
	Çekimserliği		
	Benzer		
	Çalışanlar		
	Az Sayıda		
	Çalışan		
	Bağlamın		
	Etkisi		

İşyerinde Kutuplaşma

Kutuplaşmanın Olmaması

5.1.2. Örgütte kutuplaşma yaratan sosyal kimlikler

Bu bölümde yukarıda ifade edilen grupların ya da bireysel-ilişkisel sorunların nedeni sorgulanmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre bunun sebepleri toplumda var olan sebeplerle benzeşmektedir. İlgili ifadeler Tablo 5.2.'de sunulmuştur.

Örgüte kutuplaşmanın gerilimini taşıyan ve örgütte grupların oluşmasına en çok neden olan kimlik, siyasi nedenler/kimliklerdir. Ayrıca siyasi ve dini yaklaşım ile iç içe geçmiş yaşam tarzı da (seküler/muhafazakâr ayrımı) bunun en çok ifade edilen nedenlerindendir. Araştırmanın yazın kısmında da yer verildiği gibi katılımcı ifadelerinde kimliklerin bazen birbiri yerine ve bazı kavramların hem dini hem yaşam tarzı hem de siyasi kimliği kastederek kullanıldığı (Bağcı,2021; Doğan, 2018; Ünal, 2018) görülmektedir.

Tablo 5.2. Örgütte kutuplaşmanın temel nedeni

İfadeler	Kod	Tema
K1: <u>Toplumda siyasi iradedden dolayı bir kutuplaşma olduğunu düşünüyorum. Örgütte de bunun izlerini görüyorum.</u> Karşı taraf varsa kesinlikle orta yolu bulma çözümünde değiller ve kesinlikle her biri kendi düşüncelerinden, kendi yeteneklerinden ve meziyetlerinden daha çok <u>ait oldukları oluşumun gücünden yararlanmaya çalışıyorlar.</u>	Siyasi	Örgüte kutuplaşma taşıyan kimlikler
K2: <u>Şimdi sonuçta çalıştığımız yerde siyasi etkileşimler de oluyor. Dolayısıyla o güçlü olduğunu düşündüğüm tarafın siyasi kanalları da oluyor. İster istemez onlar hep birlik oldukları için ve karşı taraf olarak karşı tarafta bulunan insanlar çok güçlü bir ses çıkaramadıkları için...</u>		
K4: <u>İdare ve öğretmenler arasında genelde oluyor, siyasi ve bazen dini inançlardan da kaynaklanıyor.</u>		
K5: <u>Diğer insanları gözlemlediğimde siyasi yaklaşımlarına göre arkadaşlık kuruyorlar bence.</u>		
K9: <u>Tabii hem siyasi hem de kültür açısından. Mesela muhafazakâr kesimin yakın arkadaşları biraz daha farklı işte seküler arkadaşların farklı. Herkesin grupları farklı yani...</u>		
K12: <u>Şimdi biz mühendis maaşı alıyoruz ve son dönemde mühendis maaşlarının yeterli iyileşmediği düşünüyoruz. Hepimiz aynı şeyi istiyoruz aslında... Ancak buradaki ayrım ben daha güçlü bir devlet politikasının olması gerektiğine inanıyorum, diğer arkadaşlar daha özgürlükçü temelde olması gerektiğini düşünüyor. Bazen karşımdaki insan ne dediğini bilmiyor, savundukları kavramların ne olduğunu bilmediğinden kendine bir kimlik arayışı içerisinde. O yüzden yani kavramı araştırmak yerine kimliğe bürünmeyi tercih ediyorlar.</u>	Yaşam Tarzı	Örgüte kutuplaşma taşıyan kimlikler
K2: <u>Şu anki işimde çalışmaya başladığımda, fanatik düzeyde diyebileceğimiz muhafazakâr bir ortam vardı ve ben o ortamda daha ortalarda daha yumuşak tavırları olan daha seküler tarafa daha yakın insanlarla arkadaş olmaya çalıştım.</u>		
K9: <u>Tabii hem siyasi hem de kültür açısından. Mesela muhafazakâr kesimin yakın arkadaşları biraz daha farklı işte seküler arkadaşların farklı. Herkesin grupları farklı yani...</u>		
K10: <u>Yani ayrışmalar çok faktörlü. Hem siyasi hem dini; yaşadığımız kültür.</u>	Dini	Örgüte kutuplaşma taşıyan kimlikler
K4: <u>İdare ve öğretmenler arasında genelde oluyor, siyasi ve bazen dini inançlardan da kaynaklanıyor.</u>		
K10: <u>Yani ayrışmalar çok faktörlü. Hem siyasi hem dini; yaşadığımız kültür.</u>		

5.1.3. Örgütsel alanda sosyal kimliklerin açığa çıkma biçimleri

Kimliğin ifade edilebilirliği de bu algı ve değerlendirmelerden etkilenmektedir. Katılımcıların kendi ve diğerlerinin kimliklerini paylaşma eğilimleri üzerine ifadeleri Tablo 5.3.'te paylaşılmıştır.

Katılımcı ifadeleri, bireylerin kimliklerini açıkça ifade etmemelerinin, örgüt içindeki güç dengelerine ve algılanan sosyal konumlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Kendini

“zayıf” konumda gören bireyler, ayrımcılığa uğrama ya da dışlanma kaygısıyla kimliklerini gizlemeyi tercih ederken, “güçlü” konumda olan bireyler kimliklerini daha açık biçimde ifade edebilmektedir. Bu durum, örgüt içinde sosyal kimliklerin eşit biçimde ifade edilemediğine ve güç ilişkilerinin bu süreci belirlediğine işaret etmektedir. Öyle ki seküler bir katılımcı Kürt kimliğini açıkça ifade edemezken, başörtülü bir katılımcı rahatça bu kimliğini açıklayabildiğini ifade etmiştir.

Tablo 5.3. Kimliğin örgütsel alanda ifade edilebilirliği

İfadeler	Kod	Tema
K1: İş yerimde de oluyor, dışarıda da oluyor. Şimdi maalesef bizim ülkemizde Kürt denilince akla terör örgütü geldiği için terör örgütünden bahsederken işte bu adam işte bu PKK’lılar demiyorlar da mesela bu Kürtler diyorlar. Sorun o zaten. <u>Orada kendimi evet, ben de bir kürdüm ama milliyetçi bir kürdüm diyemiyorum.</u>	Zayıf Tarafın Kimliğini Gizleme Eğilimi	Kimliğin İfade Edilebilirliği
K2: Sonuçta iş yerinde kendi siyasi ideolojik görüşlerimizi konuşmak zorunda değiliz. <u>Ben konuşmamayı tercih ediyorum. Çünkü ben güçlü olan taraf değilim...</u>		
K5: <u>Yok aslında ben iş yerinde siyaset zaten konuşmuyorum.</u>		
K8: Şu anda beraber çalışıyoruz onunla da. Yani ayrışma böyle var ama <u>benim gibi düşünen insanlar ön plana çıkmadıkları için</u> biz mesela oturup da <u>ben ateistim diye her ortamda söyleyemiyorum.</u>		
K14: Ben yeri geldiği zaman görüşümü söylüyordum. Artık onu da söyleyemiyorum. Yani siyasi konuşmalara vesaire hiç girmiyorum.	Güçlü Tarafın Kimliğini Paylaşabilmesi	
K1: Kendini güçlü hisseden taraf, siyasal görüşünü, siyasi görüşünü veya işte Türkiye'ye dair dünyaya dair görüşlerini <u>çok açık bir şekilde</u> söyleyebilirken...		
K2: <u>Onlar konuşuyorlar mesela.</u> Çok aykırı, sizin düşündüğünüzün tam aksi bir şeyi çok <u>böyle güçlü bir şekilde size aktarıyorlar.</u>		
K3: (başörtülü bir kadın katılımcı) <u>Şu anda rahat bir şekilde kürdüm diyebiliyorum.</u>		
K4: <u>Kendimi hiç gizlemedim açıkçası o konuda.</u> Herhangi bir dışlanma durumu hiçbir zaman söz konusu olmadı. Onlar da beni kabul etti olduğum gibi. ...farklı yaşam tarzına sahibiz. <u>Ben mesela alkol tüketmiyorum.</u> O her akşam biraz içmeden yatmıyor mesela. <u>Dalgasını geçiyoruz aramızda.</u>		
K6: 2000’li yıllardan beri bu durumu (sekülerleşme) siyasilerin olduğu milletvekillerinin de olduğu toplantılarda <u>çok dile getirdik.</u>		
K11: Karşı muhalifleri ezmeye çalışıyor. Onların görüşlerini değiştirmek arzusuyla <u>çok rahat konuşuyorlar. Her yerde fikirlerini çok rahat söylüyorlar.</u>		

5.1.4. Kimliğin görünürlüğü

Katılımcılar, iş yerinde bireylerin bazı davranışları (örneğin ibadet etmek, oruç tutmak gibi) ve dış görünümüne ilişkin bazı işaretler (örneğin giyim tarzı, sakal, bıyık gibi) üzerinden, karşılarındaki kişilerin kimliğiyle ilgili sınıflamalar yaptıklarını/yapıldığını ifade etmişlerdir. Kimliklerin doğrudan ifade edilmediği durumlarda bile bu tür göstergeler aracılığıyla kişiler

hakkında politik ya da ideolojik bir algı oluşabilmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların kimliklerin iş yerinde nasıl görünür hale geldiğine dair ifadeleri Tablo 5.4.'te özetlenmiştir.

Tablo 5.4. Kimliğin görünürlüğü

İfadeler	Kod	Tema
K15: ...sen de bir tarafın açık geziyorsun, ben sana bir şey diyor muyum?	Giyim Tarzı	Fiziksel Göstergeler
K7: ...tarzınızla <u>alakalı</u> olabiliyor. İşte <u>bıyık sakal</u> ...	Bedensel İşaretler	
K15: Diğer uçlarda yaşayanlar da çok sakallı. Böyle <u>el vermez işte selamlaşırken</u> ...		Davranışsal Göstergeler
K8: ...zaman zaman tutum ve davranışlarından da hissettiriyorlar. Örneğin siyasi bir dava ile ilgili yorum yapıyorlar. Suçlanan kişi (muhalif) (haksız yere suçlanan muhalif taraf için-hakkında) hakkında “onu da yapmasın arkadaş” gibi yorumlar yapıyorlar.	Düşüncelerini Açıkça İfade Etmek	
K7: ...ile birlikte bir yere gidiyorsam veya bu adamlarla takılıyorsam genelde şunu diyorlardı: “bu adamlar ya <u>namaza gidiyordur</u> ya öyle sohbet muhabbet ediyorlardır.”	İbadet Etmek	
K11: Ramazan ayında <u>oruç tutan var tutmayan var</u> ...		
K15: ...aa <u>oruç mu tutuyorsun</u> diye küçümsüyor...		Sosyal Ağlar
K2: <u>siyasi görüşünden dolayı ya da bir sendikaya üye diye</u> çok da işini iyi yapmadığını düşündüğünüz bir insan yükseldiği zaman...		
K4: ...O sendikaya üye olmak idarecilik için bazen bir şart olarak görüyor. Ya da işte öğretmensen de bir şekilde idareciler sizin o sendikaya üye olmanızı istiyorlar. <u>O sendikasının görüşlerini paylaşmamanıza rağmen</u> ...	Sendika Üyelikleri	
K10: Sendika nedeniyle de atanmaları olmuyor. Diğer sendikalardan da atanmalar var ama <u>yine de onların birtakım avantajlara sahip olduklarını düşünüyorsunuz</u> .		
K11: Hani <u>parti yüzünden değil de</u> sendika başkanının tavırları nedeniyle o sendikaya üye olmuştum.		
K12: Yani şöyle, kurumdaki yöneticiler bu meseleyi en azından il müdürlüğü bazındaki yöneticiler herhangi <u>bir sendikaya üye olmamaya çalışıyor. Veya herhangi bir partili görünmemeye çalışıyor</u> .		

Katılımcı ifadelerine göre kimliğin bilinir hale gelmesini sağlayan göstergeler üç ana başlık altında kodlanmıştır: fiziksel göstergeler (örneğin giyim tarzı, sakal/bıyık gibi bedensel işaretler), davranışsal göstergeler (örneğin dini ritüeller, siyasi fikir beyanı) ve sosyal ağlar (örneğin sendikal üyelikleri). İfadelere göre kimlikler yalnızca bireylerin doğrudan beyanlarıyla değil, dolaylı fiziksel ve davranışsal göstergelerle de bilinir hale gelmektedir. Bu durum, işyerinde kimliklerin fark edilmesini kolaylaştırmakla birlikte, bazı durumlarda kişilerin istemedikleri bir biçimde kategorize edilmelerine de neden olmaktadır.

5.1.5. Yanlış atıflar ve ikircikli kimlik algıları

Bazı katılımcılar, kalıp önyargılar ve yanlış yorumlanan karşıtları nedeniyle kimliklerinin yanlış yorumlandığını ifade etmişler, katılımcılar, kendilerini ilişkilendirildiği kimliğe ait hissetmeseler bile dışarıdan belirli bir ideolojik grupla özdeşleştirildiklerini belirtmişlerdir. İlgili ifadeler Tablo 5.5.'te sunulmuştur.

Tablo 5.5. Yanlış algılanan kimlik

İfadeler	Kod	Tema
K1: Terör örgütünden bahsederken PKK'lılar demiyorlar da mesela bu Kürtler diyorlar. Sorun o zaten. <u>Orada kendimi evet, ben de bir kürdüm ama "milliyetçi bir kürdüm diyemiyorum". Ya da desem bile anlaşılabileceğini düşünmüyorum. Keşke toplumda bu şekilde algılanmasaydı.</u>	Etnik-Politik Kalıp Yargılar	Kalıp Yargılara İlişkin Rahatsızlık
K12: Yani bu görüş ve görünüşte (Anadolu'dan geldiğini, esmer olduğuna vurgu yaparak) olmak sizi direkt bir iktidar grubuna itiyor ve orada olmadığınızı anlatma çabası da çok can sıkıcı bir şey oluyor.		
K3: Beni dış görünüşüm nedeniyle bir partiyle özdeşleştiren kişiler vardı... senin zaten bunlarla anlaşman mümkün değil, bırak bunları diyordu. Bir hocanın bu ayrımı yapması beni çok üzüyordu.	Dini-Politik Kalıp Yargılar	Karşıtlık Üzerinden Kimlik İnşası
K12: Yani bu görüş (muhafazakarlığına vurgu yaparak) ve görünüşte olmak sizi direkt bir iktidar grubuna itiyor ve orada olmadığınızı anlatma çabası da çok can sıkıcı bir şey oluyor.		
K7: Muhafazakârlar beni seküler olarak görüyor, sekülerler de muhafazakâr olarak görüyor. Mesela aile yapımı biliyor ya da işte bir ibadet yaparken görüyorlar ya da sosyal medyada bir gönderiyi beğenirken görüyorlar... Onlar muhafazakâr diye tanımlıyor. AKP'li CHP'li olarak tanımlıyor, CHP'li AKP'li olarak tanımlıyor. Ortaya karışık yani kimden değilsem karşı taraf olarak tanımlıyor sonuç olarak karşısındaki insana nasıl muamele ediyorsa bana da öyle muamele ediyor. Belki bir tık aşağıdır. Sopayı yiyorsunuz ama diğer taraf kadar değil.	Bir Tarafla İlişkilendirilme	

Katılımcılar muhafazakarlığın ve etnik kimliğin belirli kalıplar nedeniyle politik hususlarla ilişkilendirilmesi konusunda rahatsızlıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca bir katılımcı tarafsız olduğunu ve o an için kendine doğru geldiği gibi tepki verdiğini bu durumun da yanlış anlaşıldığını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcılar genellikle bu durumu değiştirmek için herhangi bir çabadan bahsetmemişlerdir.

5.1.6. Kutuplar arası temasın bireysel etkileri

Yukarıdaki bölümlerde toplumsal kutuplaşmanın örgüt içine sirayet ettiği, bazı katılımcıların toplumsal kimliklerini rahatça ifade edebilirken bazılarının bunu gizlediği, bireyler açıkça ifade etmese bile çalışanların birbirlerinin görüşlerini belirli göstergeler ve eylemlerle algıladığı, örgüt içinde buna bağlı grupların oluştuğu bulguları paylaşılmıştır. Bu gruplaşma ve birlikte yaşanan olumsuz deneyim örgütün içerisinde bireylerin belirli duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler göstermelerine neden olmaktadır. Aşağıdaki alt bölümlerde bu tepkilere ilişkin bulgular paylaşılmıştır.

5.1.6.1. Duygusal tepkiler

Kutuplaşmış sosyal kimliklerin örgüt içinde görünür hale gelmesi ya da hissedilmesi çalışanların iç dünyalarında çeşitli duygusal tepkiler yaratmaktadır. Katılımcılar görüşmelerde hem öteki ile ilişkisi hem de diğerlerinin sağladığı kazanımlar nedeniyle belirli duygular yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeler Tablo 5.6.'da sunulmuştur.

Tablo 5.6. Gruplar arasında sosyal kimliklere dayalı kutuplaşma sonucu ortaya çıkan duygusal durumlar

İfadeler	Kodlar	Kategori	Tema
K2: Bir şeylerle suçlanmaktan. Çünkü genelde öyle şeyler oluyor. <u>Hani insanlar birbirine iftira da atabilir bir şeyle sizi yaftalayabilir</u> de biraz daha dikkat ediyorum yani.	İftira Korkusu	Korku	Sosyal Etkileşime İlişkin Duygular
K2: Dolayısıyla üzerimdeki baskıdan dolayı kendi fikir ve görüşümü ama öyle değil öyle olmamalı gibi ifadelerle kendimi savunamıyorum çoğu zaman.	Savunmasız Hissetmek		
K12: (<i>Kızmış bir tavırla</i>). Temelde böyle bir yakıştırma peygambere yapıldığı için beni <u>rahatsız ediyor. Ya evet kardeşim ümmi bir adama inmiş bir kitaba inanıyorum yani şimdi neyi açıklayabilirim ki daha sana?</u>	Değerlerin Küçümsenmesinin Verdiği Rahatsızlık	Öfke	
K14: <u>Öfke her zaman var.</u> Hani internette, sosyal medyada, Twitter’da, Instagram’da, Facebook’ta karşılaştığımız türden linç saldırı çeşitleri bunlar.	Sürekli Çatışma Ortamının Yarattığı Gerginlik		
K5: Ben bunları çevremden bir şekilde uzaklaştırdım. ...selam veriyoruz, geçiyoruz falan iş yerinde de bu böyle... Niye herkes böyle yani bu ülke bu hale mi geldi? <u>Keşke iş yerinde sosyal hayatım gibi olsa, keşke X gibi insanlar olsa çevremde diye beni üzüyor.</u>	Sosyal İzolasyonun Yarattığı Üzüntü	Mutsuzluk	Bireyin Benliğine İlişkin Duygular
K2: Sırf kendi siyasi görüşünden dolayı ya da bir sendikaya üye diye çok da işini iyi yapmadığını düşündüğüm bir insan yükseldiği zaman bir anda, tabii ki de bu kırıcı ve <u>üzücü... olabiliyor.</u>	Adaletsizliğin Verdiği Üzüntü		
K4: Kullanılan başlıklar tamamen işte gündüzdeki iktidarın söylemleriyle birebir. Bu bana geçmiyor çünkü siyasi olarak da farklı, karşı düşünüyorum. <u>Neden bunu ben devletin imkanlarıyla kendi verdiğim vergiyi harcayarak ve daha iyi bir iş yapabilecekken bu işe harcamak zorunda kalıyorum.</u>	Kendi ile Çatışma	İçsel Çatışma ve Çelişki	
K2: ...dolayısıyla ben o sürece uyum sağlamalıyım diye düşündüm uzun süre ama sonra da öyle çok mutsuz olduğumu anladım çünkü kendimi hiç iyi bir, <u>yani ben, ben olmaktan çıkıp başka biri olmaya dönüştüğümü hissettim ve bu beni rahatsız etti.</u>	Kendine Yabancılaşma		
K4: ...bu tamamen aslında iktidarın reklamı olacak bir çalışma... Doğal olarak öğretmenler tabii ki bundan rahatsız, idarem de rahatsız <u>ama yapacak bir şeyin olmadığını biliyorum.</u>	Çaresizlik	Eyleme Geçememenin Yarattığı Duygular	
K13: Öğrencilerin dini bilgisi alması anlamında bu insanların rahatsızlığını mesela ben daha yakından görmek isterdim. <u>Bu insanları daha yakından görmek isterdim. Bunu duymak, bunu görmek beni rahatsız ediyor. Bunlarla mücadele etmek isterdim.</u>	Mücadele Arzusu		

Katılımcılar kutuplaşma ile ilgili çoğunlukla az veya çok olumsuz duygular ifade etmişlerdir. Bu ifadeler 2 tema altında toplanmıştır: “sosyal etkileşime ilişkin duygular ve bireyin benliğine ilişkin duygular”.

Sosyal etkileşime ilişkin duygular arasında en çok öne çıkan duygu “korku” ve “öfkedir”. Savunmasız hissetmek ve öteki kimliği nedeniyle iftiraya uğrayabilme ihtimali korkunun nedeni olarak görünmektedir. Ayrıca hem değerlerin küçümsenmesi hem de sürekli çatışma ortamının yarattığı gerginlik çalışanlarda öfke duygusuna da sebep oluyor gibi görünmektedir. Bireyin benliğine ilişkin duygularda ise en çok ifade edilen duygu “mutsuzluk” olmuştur. Duygusal uzaklık hissi ve adaletsizlik algısı, katılımcıların ifadelerine göre mutsuzluğun temel kaynaklarıdır.

5.1.6.2. Davranışsal tepkiler

Yukarıda bahsedilen kutuplaşmanın katılımcılar açısından duygusal sonuçlarından hareketle bireylerin belirli tepkiler verdikleri söylenebilir. Katılımcıların kutuplaşmaya ilişkin davranışsal tepkileri 3 kategori altında incelenmiştir: Kaçınma, Uyum ve Çatışma. Katılımcıların politik ideoloji temelli deneyimlerine verdiği davranışsal tepkilere ilişkin ifadeler Tablo 5.7.’de sunulmuştur.

Kaçınma davranışı gösteren katılımcılar en çok “düşünceleri ifade etmekten” kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Her ne kadar kimliğini saklamak ile benzeşse de temel ayrım bireylerin kimliğini saklaması hususunda karşı tarafın bilgisi olmazken, düşüncelerini gizlemekte karşı taraf belirli oranda karşı tarafın kimliği hakkında bilgiye sahiptir.

Uyum davranışı gösteren katılımcıların en çok gösterdikleri davranış “politik davranmaktır”. Politik davranış çeşitli şekilde kendini göstermektedir. K2 artık nerede susup nerede konuşacağını öğrendiğini söyleyerek politik davrandığını ifade etmiştir. K4 kendisi her ne kadar içselleştirmese de siyasi bir etkinin olduğunu bildiği görevleri yaptığını şu şekilde ifade etmiştir: “Aslında tamamen siyasi gücün reklamı olacak bir çalışma... Öyle bir iş yapmak istemem. Ama dedim ki müşteri bunu istiyorsa ben de bunu yapacağım”. K7 ise ikircikli kimliği nedeniyle kimsenin kendini savunmadığını en son araya birini soktuğunu ifade etmiştir. K11, K12 ve K15 ise ifadelerinde bazı kimselerin öyle düşünmese bile siyasi gücün sağladığı faydalardan yararlanmak için belirli şekillerde mesaj verdiklerini ya da belirli üyeliklere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Çatışma hususunda ise inat etme, küçümseme, tartışma, dinlememe ve tehdit gibi davranışlar, kutuplaşmanın düşünsel ayrışmanın ötesine geçerek gündelik ilişkilere ve örgütsel etkileşimlere yansıdığını göstermektedir.

Tablo 5.7. Kutuplaşmış kimlik yapılarının örgüt içindeki davranışsal yansımaları

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
K1: <u>Kürt kimliğimi sakladığım</u> anlar olduğunu hatırlıyorum.	Kimliğini Saklamak		
K2: ...hani sonuçta iş yerinde <u>kendi siyasi, ideolojik görüşlerimizi konuşmak zorunda değiliz.</u> Ben <u>konuşmamayı tercih ediyorum.</u> <u>Çünkü</u> ben güçlü olan taraf değilim...			
K4: <u>Hepimiz</u> farklı siyasi görüşlerdeyiz, <u>bazılarımız söylemiyor.</u>			
K2: Susarak karşılık vermeyi tercih ediyorum. <u>Onlar konuşuyorlar mesela.</u> Çok <u>aykırı</u> , sizin düşündüğünüzün tam aksi bir şeyi çok böyle güçlü bir şekilde size aktardıkları zaman rahatsız oluyorsunuz <u>ve bir karşılık veremiyorsunuz...</u> Dolayısıyla üzerimdeki baskıdan dolayı kendi fikir ve görüşümü ama öyle değil öyle olmamalı gibi ifadelerle <u>kendimi savunamıyorum çoğu zaman.</u>	Düşüncelerini Açıkça İfade Edememek	Kaçınma	
K10: <u>İş yerinde iş yerinde ben hiç siyaset konuşmayı sevmiyorum.</u>			
K11: <u>Tam tersi zıt görüşte olan insanlar görüşlerini açıkça söyleyemiyor.</u> Rahat <u>olamıyor</u> çünkü güçlüler her yerdeler ki insan ister istemez bir baskı altında. <u>Yani muhalif olan kişiler buralarda daha sessiz kalıyor.</u>			
K8: Ben söylesem birkaç kişi daha söylese bu aradaki kutuplaşmayı da çok daha net görebileceğiz. <u>Biz biraz daha geri planda kaldığımız için şu an gözüküyor.</u>			
K14: <u>Artık onu da söyleyemiyorum.</u> <u>Çünkü hani değiştirebilir miyim arkadaşları?</u>			
K2: Yani çok ideolojik bir şey ön planda olması bence sorunlu bir <u>durum</u> çünkü <u>insanlar küsebiliyor.</u>	Kendini Geri Çekme		
K2: <u>Bazen politik davranarak</u> çünkü kendimde çok büyük değişimler hissettim. Ben iş hayatım boyunca daha politik davranmayı daha ortada bir yerde durmayı daha sessiz kalabilmeyi...	Politik Davranmak		
K2: Mesela sosyal hayatta işçi arkadaşlarımla görüşüyorum, daha fazla konuşur, konuşuluyor, karşı durdukları bir şey var konuşuyorlar mesela eleştiriyorlar ama iş ortamında bakıyorum öyle davranmıyor <u>mesela tabi haklısınız falan diyor.</u>			
K7: <u>Birilerine ulaşmak zorunda kaldım mecburiyetten.</u> Yani kendime yönelik torpil olarak değil de artık başka bir çaren kalmayacak ve bu benim akademik kariyerime etki edecekti.			
K1: İş için konuşuyorum zaten sadece, bir şey talep edeceksem <u>sadece bunu talep de ediyorum ya da maille iletişim kuruyorum.</u>	Sadece Formal İletişim Kurmak		
K5: Ben bunları çevremden bir şekilde uzaklaştırdım. <u>...selam veriyoruz, geçiyoruz falan iş yerinde de bu böyle.</u>			
K1: <u>Zoraki konuşmak zorundayız.</u> Yani şöyle geliyor, ben de mesela anlaşıyorum veya büyük bir fikir çatışması var, kavga etmiş olabiliriz. İşte Hakan hocam şu evrakı gönderir misiniz veya bana lazım gibi <u>kısa cümleler işlerini halletmeye çalışıyorlar.</u>		Uyum	

Tablo 5.7. (Devam) Kutuplaşmış kimlik yapılarının örgüt içindeki davranışsal yansımaları

İfade	Kod	Kategori	Tema
K4: <u>Sırf o taraf söylediği için bunu reddedebiliyor</u>	İnat Etmek		
K1: <u>Bir taraf kendini daha güçlü hissediyor. O yüzden zaten ortak yol bulunamıyor veya o kendini güçlü hisseden taraf karşı tarafı aşağılayıcı ve ezici görüyor.</u>			
K12: <u>Yani sen kendini bu kadar iyi yetiştirmiş, iyi bir konuma getirmişken neden hiç sıfır eğitilmiş olan insanların dedikleri bazı şeyleri dikkate alıyorsun diyorlar. Evet kardeşim ümmi bir adama inmiş bir kitaba inanıyorum yani şimdi neyi açıklayabilirim ki daha sana?</u>	Küçümseme		
K14: <u>Hor görüyorlar. Ama tam tersini düşünüyorum. Çünkü hor görülecek taraf onlar ama biz öyle bir şey yapmayız.</u>			
K15: <u>Sekülerler kendini ayrı bir yerde görüyor. “21. 22. yüzyılda yüz oruç mu kaldı” diyor. Hani bu “köpek gezdirir” olunca medeni olduğunu hissedenler var ya bunlar onlardan. Köpek gezdiriyor işte akşam böyle rakı balık yaptığında kendini medeni zannediyor.</u>		Çatışma	
K4: <u>...çünkü oluyor okulda da var, böyle bir ekip vardı. 5 kişi sürekli bir araya geliyor ve anlaşıyorlar. Devamlı kavga ediyorlar...</u>	Tartışmak		
K1: <u>Şöyle ortak nokta bulunmadan tartışmaya devam ediyorlar. Yani bir konuyu çözüme kavuşturun...</u>			
K9: <u>Tartışma olmaz mı tartışma oluyor. Bazen böyle bağırışma oluyor... Öyle keskin tartışmalar oluyor.</u>			
K4: <u>Hani o kutuplaşmayı yaratan taraflar birbirlerini dinlemiyorlar.</u>			
K12: <u>Genelde bana böyle yaklaşıyorlar. Demek ki benim yaklaşımdan mütevellit diyorum ben ona daha sert keskin, daha dinlemez arkadaşlar, tırnak içinde bağnaz görünen tipte insanlar var.</u>	Karşı Tarafı Dinlememek		
K8: <u>Şu oluyor, belli konularda mesela tartışma konusu olduğunda. Olay, inançlara, dinlere... geldiğinde benim konuşmamı dinlemiyor insanlar.</u>			
K14: <u>Oluyor yani işin şu şunu da söyleyebilirim, çok da tehdit edildim bu hususta. Evet, siyaseten tehdit edildim, karşı tarafımdan hani seçimleri kazanırsak sizinle hesaplaşacağız şeklinde.</u>	Tehdit Etmek		

Davranışsal Tepkiler

5.1.7. Kutuplar arası temasın örgütsel sonuçları

Yukarıdaki bölümlerde toplumsal kutuplaşmada taraf olan kimliklerin örgüt içine nasıl taşındığı ve ne gibi bireysel sonuçlar doğurduğuna değinilmiştir. Bireyler bu etkileşimle ilişkili olumsuz duygular ifade etmişlerdir. Bu bölümde bu ayrışma ve etkileşimin ne gibi sonuçlar doğurduğuna dair katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. Katılımcıların ifadeleri iki tema altında toplanmıştır: örgütsel adaletsizlik algısı ve katılımcıların örgüte ilişkili duyguları.

Toplumda var olan ve örgüt içinde deneyimlenen kutuplaşmanın en belirgin sonucu “adaletsizliktir”. Adaletsizlik meselesi örgütsel adaletsizlik kategorisi altında ele alınmıştır.

Katılımcılar kutuplaşmanın özellikle politik kutbun güçlü tarafı lehine ve güçsüz tarafı aleyhine birtakım sonuçları olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili ifadeler Tablo 5.8. ve 5.9.'da sunulmuştur.

Tablo 5.8. Kutuplaşmanın güçlü tarafı lehine örgütsel sonuçları

İfadeler	Alt Kod	Kod	Kategori
K1: Yani o dönem hangi düşünce yönetiyorsa o baskın geliyor... (yöneticileri kastederek) mülakat kısmında <u>kendine yakın olan insanları aldıkları için...</u>	<i>İşe alımda adaletsizlik</i>	Dağıtım Adaletsizliği	Örgütsel Adaletsizlik Algısı
K4: ...şuandaki iktidarın görüşüne yakın bir yerden çıkmışsa kişi ya da işte tanıdıkları varsa milletvekili olur ya da il başkanı olur, iktidar sahibi olur, onlar... Örnek veriyorum işte idareci olma konusunda avantajları var.	<i>Terfi almada adaletsizlik</i>		
K10: İdareci seçimlerde <u>müdür seçimlerinde hani sendikaya daha yakın kişilerin ve bazı branşların tercih edildiğini görüyoruz.</u>			
K12: ...bunun olmasının temel sebebi şudur, <u>kolay müdürlük kapılarını açıyor, tayinin yapılması konusunda daha rahat olunmasını sağlıyor.</u>			
K6: <i>Soru - Peki o makama gitmek için siyasi gücünü kullanıyor mu?</i> <u>Tabii, o siyasi gücü kullanıyor tabii.</u>			
K11: Kurumumuzun bağlı olduğu üst kurumlardaki kişiler de belirli bir sendikadan olduğun zaman sana karşı tavırları daha olumlu oluyor.	<i>Kimliğe Göre Yönetici Tavırları</i>	Etkileşim Adaletsizliği	Örgütsel Adaletsizlik Algısı
K11: Bir sendikaya üye olmak bütün kapıları açıyor. Her konuda yardım alabiliyorlar.	<i>Süreçlerde Destek</i>	Prosedür	
K12: Belirli bir sendikaya üye olmak, <u>tayinin yapılması konusunda daha rahat olunması veya belli başlı istenilen şeylerin bir adım önden yapılmasına</u> olanak tanıyor.	<i>Prosedürlerin Hızlandırılması</i>	Adaletsizliği	

Katılımcı ifadelerinden hareketle güçlü tarafın en çok kaynak paylaşımı konusunda avantajlı olduğu ifade edilebilir. Bu aynı zamanda güçsüz taraf için de bir dezavantajdır. Ancak ifadelerde güçlü taraf için daha çok dağıtım adaleti ile ilgili hususlar belirtilirken, güçsüz taraf için etkileşim adaletsizliği ifadeleri ön plana çıkmaktadır. Güçlü taraf için dağıtım adaleti hususunda en çok öne çıkan husus hem işe alımlarla hem de terfiler ile ilgilidir. K2, ve K8 işe alınırken K4, K6, K10, K12, terfi alınırken güçlü grubun daha fazla avantaja sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Güçsüz taraf için de etkileşim adaletsizliği hususunda amir ile olumsuz ilişkiler, güçlü tarafın güçsüz tarafı ötekileştirmesi ve dışlaması yoğun olarak görünen örüntülerdir.

Tablo 5.9. Kutuplaşmanın güçsüz tarafı aleyhine örgütsel sonuçları

İfadeler	Alt Kod	Kod	Kategori
K7: (Kendisi her iki kutup tarafından da dışlandığı için dersi alamadığını; en azından bir tarafa mensup olsaydı bu ayrımcılığa uğramayacağını düşünmektedir) Herhangi bir siyasi partiye yakın olursan bu işte bazı kişiler tarafından desteklenen bir partiye, o kişilerin daha işte aynı ağ içerisinde olduğunu görüyorsunuz ya da o ağdan olmayan kişilerin dışlandığını görebiliyorsunuz... <u>Bir sene önce benim o anki konumumdaki başka bir arkadaş o dersi mesela aldı. Herhangi bir müdahale olmadı.</u>	<i>Kaynaklara Ulaşmada Adaletsizlik</i>	Dağıtım Adaletsizliği	
K8: Ben bugüne kadar bu görevi yapan hiç muhalif görmedim. (İş yerindeki üst düzey bir pozisyon için “muhalif görmedim” vurgusu üzerine “siyasi gücün bu hususta bir avantaj sağladığını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur): Tabii şimdi sürekli birbirine benzeyen insanları düşünün. Sürekli birbirine benzeyen insanların bütün köşe <u>başlarına</u> hâkim olması... <u>Şimdi kendisi gibi olmayana etrafında barındırmak istemiyor.</u>	<i>İşe Alımda Adaletsizlik</i>		
K2: Ama işin yapılışına gene dönecek olursak, o biraz <u>sanırım</u> amire göre de değişebilir. <u>Eğer bu konuları ön planda tutan bir yönetici ise haksızlığa maruz kalan arkadaşlarım oldu.</u>	<i>Kimliğe Göre Yönetici Tavırları</i>		
K7: Bir sene önce benim o anki konumumdaki başka bir <u>arkadaş</u> o dersi aldı mesela. Herhangi bir müdahale olmadı. <u>Ben de bir dilekçe yazdım cevap bile yazamadılar.</u>			
K11: Davranışlar <u>da</u> değişiyor, <u>o sendikadan olmazsan insanların tavrı da değişiyor.</u>			
K7: Herhangi bir siyasi partiye yakın olup, bu işte bazı kişiler <u>tarafından</u> eğer desteklenen bir partiye, o kişilerin daha işte aynı ağ içerisinde olduğunu görüyorsunuz ya da o ağdan olmayan kişilerin <u>dışlandığını görebiliyorsunuz.</u> <i>Kendi için:</i> AKP’li Chp li olarak tanımlıyor, Chp’li Akp’li olarak tanımlıyor. Yani kimden değilsem karşı taraf olarak tanımlıyor <u>sonuç olarak karşıdaki insana nasıl muamele ediyorsa bana da öyle muamele ediyor.</u> Belki bir tık aşağıdır. Hani siz bir karşı görüş paylaşmadığımız için bir tık azdır. <u>Sopayı yiyorsunuz ama diğer taraf kadar değil.</u>	<i>Sosyal Dışlanma*</i>	Etkileşim Adaletsizliği	
K8: Olay, inançlara, dinlere vesaire geldiğinde benim konuşmamı dinlemiyor insanlar. <u>O konuda çok dışlandığımı hissediyorum.</u> Bu ne anlatacak ki bize falan gibisinden, orda konuyu kapatıyorlar ya benim ortamdaki çıkmamı bekliyorlar ya da kendileri ortamı terk ediyorlar.			
K5: Bu sene anladım ki kimseyle yakın ilişki kurmamak <u>gerekliyormuş.</u> O yüzden tarafı bırakın neredeyse. <u>İnsanlara selam bile vermek istemiyorum.</u>	<i>Yalnızlaşma</i>		
K1: Yani o dönem hangi düşünce yönetiyorsa o baskın geliyor... (yöneticileri kastediyor) mülakat kısmında kendine yakın olan insanları aldıkları için yöneticiler, kurum <u>içinde kendi düşüncelerinden olmayan insanlar zamanla öteleniyor.</u>	<i>Ötekileştirme</i>		
K12: Yani benden değilsen ondandır büyük ihtimalle. Sanki ikili seçenek var ve birini de seçmek zorundayız. Üçüncü seçenek boş bırakmak veya seçmeye katılmamak gibi şeyler de düşünülüyor.			
K1: <u>Genelde idarenin dediği oluyor.</u> Çünkü o bir baskıyla bize geliyor. Biraz da öğretmene geçmeyen kısım bazen o oluyor, <u>yapılacak dendiği zaman yapıyor.</u>	<i>Otokratik Yönetim</i>	Prosedür Adaletsizliği	
K15: <u>Bizde sürme olayı da çok var. Siyasi birtakım anlaşmazlıklar veya işte ters düşmeler nedeniyle...</u>	<i>Haksız Yere Sürgün</i>		

Örgütsel Adaletsizlik Algısı

*Kodlamalarda yer alan sosyal dışlanma, yalnızlaşma ve ötekileştirme kodları ilk bakışta benzer görünse de aralarında belirli ayrımlar bulunmaktadır. Sosyal dışlanma, bireylerin aktif olarak dışarı itildiği veya başkaları tarafından görmezden gelindiği durumları ifade etmektedir, burada etkileşim çevre tarafından kesilmiştir. Buna karşın, yalnızlaşma genellikle düşmanca veya kutuplaşmış bir atmosfere yanıt olarak bir başa çıkma stratejisi olarak bireylerin kendini uzaklaştırmayı seçmesini betimlemektedir. Ötekileştirme, tam bir dışlama olmaksızın bireyin karşı kutbum bir parçası olarak etiketlenmesidir. Etkileşim mümkün olsa da iletişimde algılanan bir sınır vardır ve iletişim genellikle güvensizlikle gerçekleşir.

Tablo 5.9. (Devam) Kutuplaşmanın güçsüz tarafı aleyhine örgütsel sonuçları

İfadeler	Alt Kod	Kod	Kategori
K5: ...en yakındığım şey şu, sosyal ortamda sizin de selam vermeyeceğiniz insanlarla <u>mecburen bir aradasınız. Dışarıda olsa asla görüşmem...</u>	<i>Ait Hissetmeme</i>	Örgütsel Özdeşleşememe	
K5: O yüzden insanlara selam bile vermek istemiyorum. <u>Yani geliyorum işimi yapıyorum, eve gidiyorum.</u>	<i>Duygusal Uzaklık</i>		
K1: ...fakat o karşı gruptan sevmediğim insanlar olduğu zaman onların bana egolu ve kibirli yaklaşımları, bir resmiyet koymama sebep oluyor. <u>Yani o arkadaş dediğim kişilerle olduğu gibi çalışma hazzını veya duygusunu alamıyorum.</u>	<i>Hissi</i>	İş Tatminsizliği	
K4: Bu tamamen siyasi bir tarafın reklamı olacak bir çalışma... Yani nitelik hiç umurlarında değil, tamamen nicelik olarak olaylara yaklaşıyor. <u>Çok daha basitini istiyorlardı benden. Özelini yapmaya çalıştık kendi çerçevemizde. Kabul görmedi...Yani artık amaç işte katıldık, girdik, ettik demek...</u>	<i>Politik Amaçların İşin Niteliğinin Önüne Geçmesi</i>		
K2: ...mesela farklı ideolojide olan bir insanla aynı odada günde 8-10 saat çalışmak. <u>Tabii ki de insanın yine motivasyonu düşürüyor ki karşıdaki insan yine bu gücü ortaya çıkartmaya hevesliyse sürekli bundan bahsetmeye hevesliyse tabi ki bu da problem oluyor.</u>	<i>Motivasyonsuzluk</i>		
K9: Yani, evet onlar bunlar da <u>karşı tarafı suçluyor.</u> Çalışması biraz sıkıntı oluyor. <u>Motivasyonla ilişkili birtakım sıkıntılar oluyor, diğer çalışanları da etkiliyor.</u>			
K2: Karşımda bir güç unsuru varsa ben şu an <u>kendi işimi kaybetmemek adına biraz daha sessiz kalmayı tercih ediyorum.</u>	<i>İşten Atılma</i>	İş Güvencesizliği	
K15: Siyasi birtakım anlaşmazlıklar veya işte ters düşmeler nedeniyle <u>işi tehlikede olan insanlar da var.</u>	<i>Korkusu</i>		

Katılımcıların Örgüte İlişkili Duyguları

Katılımcıların kutuplaşma ve örgüte etkisi nedeniyle örgüte yönelik birtakım duygular da ifade etmişlerdir. Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmediklerini, sosyal ilişkilerden uzaklaştıklarını ve bu nedenle özdeşleşme sorunu yaşadıklarını göstermektedir. Ayrıca, iş tatminsizliği kapsamında çalışma motivasyonunu azaltan politik amaçlı uygulamalar, düşük nitelik beklentileri ve çatışmalı ilişkiler dikkat çekmektedir. Bunun yanında, farklı ideolojik görüşlere sahip kişilerle bir arada çalışmanın yarattığı gerginlik, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Son olarak, katılımcıların bir kısmı iş güvencesizliği ve işten atılma korkusu

yaşadıklarını belirterek kutuplaşmanın, örgütle kurdukları bağın yanı sıra mesleki gelecek kaygılarını da derinleştirdiğini ifade etmiştir.

5.1.8. Kurumların/yöneticilerin örgüt içi kutuplaşmaya yaklaşımlarına ilişkin katılımcı görüşleri

Araştırmanın temel merakı olmasa da katılımcıların ifadeleri ve yöneltilen sorulara verdikleri cevap neticesinde kurumların ve yöneticilerin örgüt içi kutuplaşma ile ilgili farkındalığı ve buna karşı nasıl reaksiyon gösterdikleri önemli bir husus olarak görülmüştür. Bu deneyimlerin ifade edilmesinin örgütte kutuplaşma olgusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür. İlgili ifadeler Tablo 5.10.'da sunulmuştur.

Tablo 5.10. Kurumların/yöneticilerin yaklaşımlarına ilişkin katılımcı görüşleri

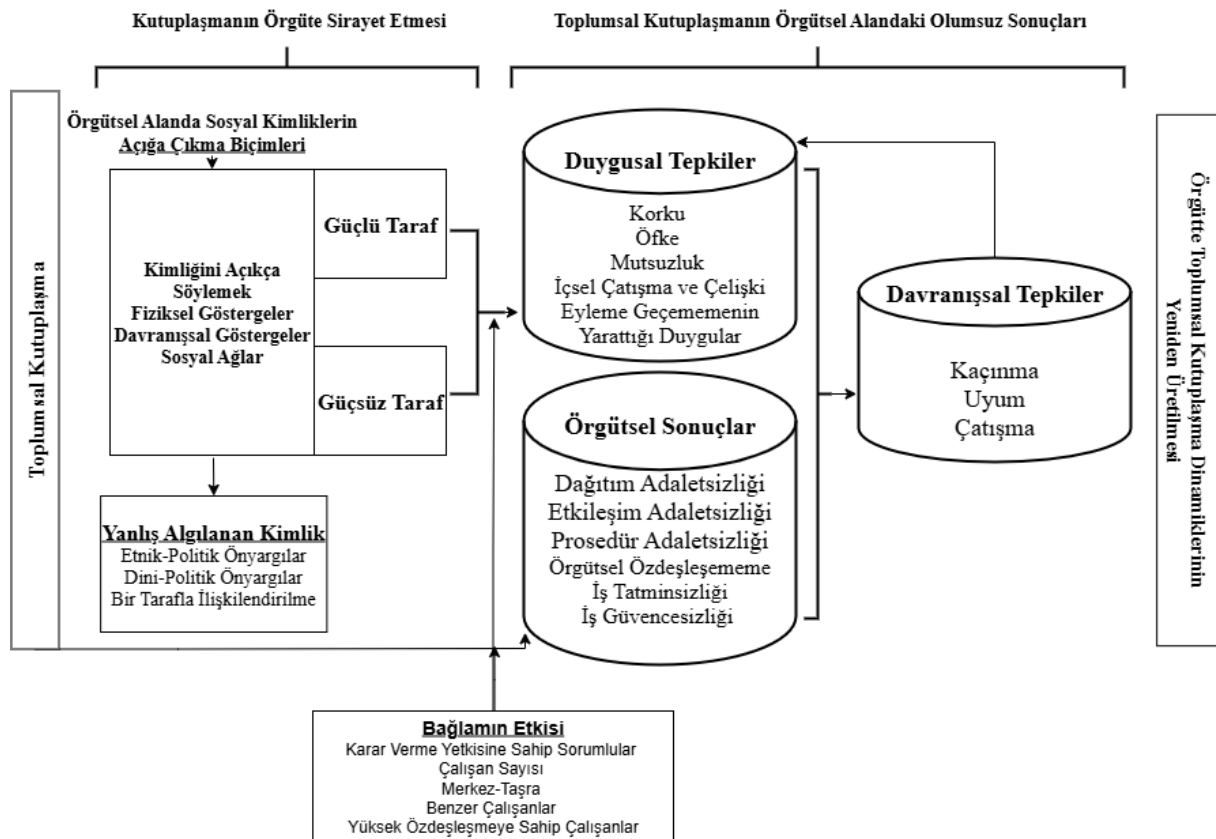
İfadeler	Kod	Kategori	Tema
K1: Bence farkındalar. <u>Sadece herkes işini yapsın</u> , onun dışında, muhabbetler veya <u>sohbetler işle alakalı olmasa da sorun değil</u> gibi bir tutumları var.	İşi öncelemek	Görmezden Gelmek	Kurum/Yönetici stratejileri
K4: <u>Çok da umursadıklarını düşünmüyorum</u> , biraz da güç zehirlenmesi dediğimiz olayı yaşadıklarını düşünüyorum...	Umursamamak		
K2: (“Kurum bu durumun farkında mı?” sorusu üzerine) Evet, kesinlikle. <u>Kurum kültürü</u> haline gelmiş bir şey aslında bu. <u>Herkes bunun bir parçası</u> . <u>Aslında bütünsel olarak böyle bir şey var güç belli bir grubun elinde ve bundan faydalanıyorlar.</u>	Parçası Olmak	Taraf olmak	
K6: <i>S: Yöneticiniz bu anlattıklarınızın farkında mı ? (siyasi gücü kullanma üzerine bir soru)</i> <u>Meselenin asıl içinde olan o..</u>			
K8: Ben bugüne kadar bu görevi yapan hiç <u>muhalif görmedim.</u>			
K9: Çok böyle <u>aykırı düşüncedeki insanları bir araya getirmemeye çalışıyor iş ekibi oluşturulurken.</u> Bunun haricinde müstakil olarak kendi görevlerini yapmalarını sağlıyorlar.	Organizasyonel Önlemler	Önlem Almak	
K12: Kurumdaki yöneticiler, en azından il müdürlüğü bazındaki yöneticiler, <u>herhangi bir sendikaya üye olmamaya çalışıyor. Veya herhangi bir partiden gibi görünmemeye çalışıyorlar.</u> Bir organizasyon veya davete “devlet olarak katılıyoruz” görüşüne sahip olmaya çalışıyorlar.	Mesafe Koymak	Tarafsız Kalmak	

Katılımcı ifadeleri, bazı kurum ve yöneticilerin örgüt içinde yaşanan kutuplaşmanın ve buna bağlı gelişen gerilimlerin farkında olduklarını göstermektedir. Yöneticiler bu hususu görmezden gelerek, buna taraf olarak, önlem alarak ya da tarafız kalarak yönetmektedir. Öte

yandan, bazı katılımcılar bu durumun yalnızca bireysel yöneticilerle sınırlı olmadığını, kurumsal kültüre yerleşmiş ve sistematik bir hale gelmiş yapısal bir sorun olduğunu vurgulamıştır. Nitekim K10 ve K11 numaralı katılımcılar, söz konusu eşitsizlik ve ayrımcılığın sistemselsel bir karakter taşıdığını belirtmiş; K5 ve K10 ise durumu doğrudan ulusal düzeydeki siyasal iklimle ilişkilendirmiştir.

5.1.9. Tartışma

Çalışmada temel olarak toplumsal kutuplaşma etkilerinin örgüt içerisinde var ise nasıl deneyimlendiği araştırılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, toplumsal kutuplaşmanın örgüt içi ilişkileri nasıl şekillendirdiğine dair çok katmanlı bir süreci ortaya koymuştur. Bu bulgular temel alınarak geliştirilen kavramsal çerçeve, çalışanların kimlik algılarının oluşumu, taraflar arası etkileşim dinamikleri, ortaya çıkan duygusal ve örgütsel sonuçlar ile bunların karşılıklı etkileşimleri Şekil 5.1.'de sunulmuştur.



Şekil 5.1. Kamu bulgularına dayalı model önerisi

Elde edilen bulgulara göre örgütlerde *gayri resmi gruplar*, genellikle siyasi ve dini eğilimler üzerinden oluşmaktadır. Katılımcılar, benzer görüşleri paylaşan kişilerle daha yakın ilişki kurma eğiliminde olduklarını, diğer kutuptaki kişilerle etkileşimlerini ise olumsuz deneyimlerle ilişkilendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, toplumdakine benzer bir güç

asimetrisinin örgüt içindeki gruplar arasında da fark edilebilir düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu güç asimetrisi genellikle baskın politik ideolojiyle ilişkilendirilmiş, diğer kutupta yer alan bireyler ise geri çekilme veya sessizlik stratejilerini tercih etmiştir. Bu durum, toplumda var olan gruplaşma ve güç dengesizliklerinin örgütlerde benzer biçimde oluştuğunu göstermektedir. Bulgular, özellikle kimlik görünürlüğünün yüksek olduğu durumlarda iç grup yanlılığı ve dış grup önyargısının artma eğilimini vurgulayan sosyal kimlik kuramının (Tajfel vd., 1979; Brewer, 1999) temel varsayımlarıyla örtüşmektedir.

Kimliğin ifade edilebilirliğiyle ilgili olarak bazı katılımcıların kendini gizleme eğilimi, yazında güçsüz konum algısıyla açıklanan bulgularla (Lee vd., 2018; Madera vd., 2012) uyumludur. Ancak kimliğini ifade etmemek, her zaman kimliğin gizlenebildiği anlamına gelmemektedir. Giyim, konuşma biçimi, yaşam tarzı, sendika üyeliği gibi sembolik göstergeler, bireylerin hangi grupta yer aldığına belirlenmesinde etkili olmakta; bu da kimliklerin bilinçli ya da bilinçsiz biçimde maddi ve davranışsal semboller üzerinden sunulduğunu ortaya koymaktadır (Ybema vd., 2009; Brown, 2015). Bulgular, bu sembollerin bazen bireylerin kendini ait hissetmediği bir grupla ilişkilendirilmesine yol açtığını göstermiştir. Bu durum, sosyal kimlik kuramında grup aidiyetinin çoğunlukla gönüllü olduğu varsayımına (Tajfel vd., 1979; Hogg, 2001) eleştirel bir bakış sunmakta; Jenkins'in (2008) dışsal tanımlamaların belirleyici rolünü vurgulayan yaklaşımıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar kimliklerini açıkça beyan etmese veya kendilerini tarafsız görse dahi, sembolik göstergeler üzerinden ait olmadıkları gruplara atfedilmekte ve sıklıkla taraf seçme baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (García-Guadilla ve Ma, 2019).

Yanlış etiketlenme ve taraf seçme baskısı, çoklu kimliklerin kesişiminde yaşanan karmaşıklıkları da ortaya koymaktadır. Roccas ve Brewer'a (2002) göre, bireyler bazı kimlikleriyle iç grup, diğer kimlikleriyle dış grup üyesi olabilir ve bu durum dış grup önyargısını azaltabilir. Ancak bu araştırmada, farklı kimliklere sahip bireyler, önemsedikleri kimlikler bakımından yakın oldukları grup ile diğer kimlikleri bakımından ayrıştığında bir aidiyet ikilemi yaşamaktadır. Örneğin muhafazakarlığı öncelikli kimliği olan bir katılımcı, iktidara oy vermediği halde muhafazakarlığı nedeniyle iktidarla özdeşleştirilmekten rahatsızlık duymuştur. Bu durum, Roccas ve Brewer'in (2002) öngörüsünden sapmakta ve Jenkins'in (2008) belirttiği gibi sosyal kimliklerin yalnızca bireysel kabullerle değil, dışsal tanımlamalarla da şekillendiğini göstermektedir. Yüksek kutuplaşma ve hiyerarşik örgüt yapıları bu dışsal tanımlamaları pekiştiren faktörler olabilir. Bulgular, kimliklerin yalnızca kişisel tercihlerle değil, örgütsel ve kültürel baskılarla da biçimlendiğini ortaya koymakta (Reicher, 2004; Cooper

ve Brubaker, 2000) ve Türkiye bağlamında sosyal kimliğin “Ben kimim?” sorusunun yanı sıra “Bu kurumda kim olmama izin veriliyor?” sorusuyla da ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Temas kuramı, sosyal gruplar arasında sürdürülebilir temasın önyargıyı azaltabileceğini savunsa da (Pettigrew ve Tropp, 2006), bu çalışmanın bulguları, politik olarak kutuplaşmış örgütsel ortamlarda temasın sınırlı etkisini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, karşıt görüşten iş arkadaşlarından kaçındıklarını; bu temasları duygusal açıdan yorucu, olumsuz ve hatta tehdit edici olarak deneyimlediklerini belirtmişlerdir. Benzer biçimde, Türkiye’de kutuplaşmanın bireylerarası ilişkilerde yarattığı mesafe ve gerilim eğilimi, daha geniş çaplı araştırmalarda da ortaya konmuştur. Bu bulgular, temasın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Nitekim Allport’un (1954) temasın olumlu sonuç vermesi için öne sürdüğü eşit statü, ortak hedef, rekabetin olmaması ve kurumsal destek şartları burada sağlanmamaktadır. Güç ilişkileri, sembolik sınırlar ve kurumsal desteğin yetersizliği, temasın dönüştürücü potansiyelini zayıflatmakta; tarafsız kalamama durumu, gönüllü ve eşit statü koşullarının oluşmasını engellemektedir (Saguy vd., 2009; Dixon vd., 2010). Ayrıca, uç ideolojik pozisyonlara güçlü aidiyet sergileyen bireylerin varlığı, temas ortamında kutuplaşmayı yeniden üreten bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı, karşıt kimliklerden gelen çalışanların sürekli olarak kendi konumlarını savunma gereği duymaları, yanlış anlaşılma veya damgalanma kaygısıyla kendilerini geri çekmeleri ve gündelik etkileşimlerde ideolojik sınırların sürekli hatırlatılması üzerinden ortaya çıkmaktadır. Böylece temas, farklılıkların yumuşamasına değil, aksine kimlikler arasındaki mesafenin ve güvensizliğin pekişmesine hizmet etmektedir.

Çalışanların karşı kutuptaki çalışanlarla deneyimleri incelendiğinde, çatışma öne çıkan kavramlardan biridir. Katılımcılar, bu temaslar sonrasında çatışmadan kaçınma, duruma uyum sağlama veya doğrudan karşılık verme gibi stratejiler benimsemiştir. Bazı katılımcılar ise bağlamsal nedenlerle (mahrumiyet bölgesinde görev, az sayıda benzer görüşte çalışma arkadaşı) olumsuz deneyim yaşamadıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, çatışma literatüründeki dışsal-yapısal yaklaşımın (Kilman ve Thomas, 1978) bağlamın değiştirilmesi yoluyla çatışmanın hafifletilebileceği öngörüsüyle uyumludur. Ancak bağlam değiştiğinde, toplumsal düzeyde çözülmemiş sorunların yeniden çatışma koşullarını yaratabileceği de dikkate alınmalıdır (Pondy, 1967).

Örgütsel adaletsizlik (Greenberg, 1990), kutuplaşmanın örgütlerdeki en belirgin sonuçlarından biridir. Kendini güçsüz kimlikte konumlandıran katılımcılar, özellikle dağıtım adaleti bağlamında, karşı tarafın iş, kadro ve terfi gibi konularda avantajlı olduğunu düşünmektedir. Politik ideoloji farklılığının işe alım ve terfi süreçlerinde ayrımcılığa yol açtığına dair literatür

(Gift ve Gift, 2015; Johnson ve Roberto, 2018; Briscoe ve Joshi, 2017; Inbar ve Lammers, 2015) bu bulgularla uyumludur. Adalet algısının ideolojik algılar ve sembolik grup üyelikleri üzerinden şekillenmesi, örgütsel adalet literatüründe kutuplaşma boyutunun da dikkate alınmasını önemli kılmaktadır.

Güçlü kimliğe sahip bireylerin fikirlerini açıkça ifade edebilmesine karşın, güçsüz tarafta yer alanlar bundan genellikle kaçınmış ve bu durum onlarda üzüntü, baskı, çaresizlik gibi olumsuz duygular yaratmıştır. Bu deneyimler, politik uyumsuzluğun kimliğe bağlı nezaketsizlik, stres, düşük iş tatmini ve tükenmişlik gibi sonuçlar doğurduğunu gösteren çalışmalarla örtüşmektedir (Miner vd., 2021; Ferrante, 2023; Kim vd., 2022).

Bu çalışmanın özgün bulgularından biri, politik kutuplaşma bağlamında *sessizlik* davranışıdır. Olumsuz deneyimler sonrası kimliğini gizleyen ve sessiz kalan katılımcılar, korunmacı/savunmacı sessizlik (Dyne vd., 2003) örüntüleri sergilemiştir. Bu durum, “sessizlik sarmalı” (Noelle-Neumann, 1974) kuramıyla uyumludur ve politik ideoloji yazınında az incelenmiş bir sonuçtur. Bu hususta olumsuz deneyimler sonrası olumsuz duygular yaşayan bireylerin daha çok işten ayrılma, en azından işten ayrılma niyetleri arttığını yönünde araştırmalar dikkat çekmektedir (Ferrante, 2023, He vd., 2019; Bermis ve McDonald, 2018). Ancak bu çalışmanın bulgularına göre hem kimliğini gizlemek hem de sessiz kalmak sıklıkla tekrar eden örüntüler olmuştur. Aslında bu beklenebilir bir tepki olarak görünmektedir. Kendi üyesi bulunduğu gruba nasıl muamele edildiği, örneğin ayrımcılıkla karşılaşma, ya da gruplarına nasıl davranılacağı ile ilgili öngörüsü bireylerin kimliğini saklamasına neden olabilir (Lee vd., 2018; Madera vd., 2012) ve bu durum “sessizlik sarmalı” (The Spiral of Silence) (Noelle-Neumann, 1974) kuramının ileri sürdüğü gibi kendi eğilimini güçsüz olarak tanımlayan katılımcıların sessiz kalmasına neden olabilir.

Bu hususta katılımcıların *işten ayrılma niyeti* ile ilişkili bir husus bildirmemiş olmaları kamu kurumlarında çalışmaları ile ilişkili olabilir. Ayrıca Türkiye’de belirsizlikten kaçınma eğiliminin da yüksek olduğu düşünüldüğünde (Hofstede, 1980) en azından bu çalışmadaki katılımcılar açısından, tüm bu olumsuz deneyimler sonrası bile işten ayrılmanın bir alternatif olarak düşünülmemesi anlamlı görünmektedir. Bunun yanında katılımcıların bu yönde bir görüş bildirmekten ziyade işini kaybetme korkusu yaşadıklarını ifade etmeleri dikkat çekicidir. Özellikle katılımcıların kamu kurumlarında memur olarak çalıştığı düşünüldüğünde, işten çıkarılma şartları ilgili kanuna göre açıkça belirtilmiş, bir sürece bağlanmış ve kişilere savunma hakkı tanınmıştır (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bir başka ifade ile ilgili kanuna göre bir memurun işinden olması koşullarının çok zor olması nedeniyle Türkiye’de memurluk

ömür boyu istihdamla eş görülmektedir. Ancak bulgular, kutuplaşmanın örgüt içerisindeki etkilerinin yalnızca ilişkisel düzeyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda ideolojik temelli iftiralar, çatışmalar, tehditler ve oluşan güç asimetrisi nedeniyle çalışanlarda işini kaybetme yönünde bir kaygı yarattığını göstermektedir. Bu durum, yasal güvencelere rağmen kamu kurumlarında dahi iş güvencesi algısının zedelenebileceğini ve politik kutuplaşmanın çalışanların örgütsel güven duygusunu tehdit edebileceğini düşündürmektedir.

Son olarak örgütlerin *bir kutba yaklaşması*, verilerde öne çıkan bir diğer önemli husustur. Bazı katılımcılar çalıştıkları ya da çalıştıkları kurumla çalışan bazı kurumların belirli bir politik tarafla ideolojik olarak yakınlaştığını ifade etmişlerdir. Bu iki hususta incelenebilir görülmektedir. İlk olarak katılımcılar, kurumların belirli siyasi değerlere sahip çalışanları kayırdığını, farklı görüşe sahip olanları ise marjinalleştirdiğini belirtmişlerdir. Bazı durumlarda örgüt, tarafsız bir işveren olmaktan ziyade, daha geniş bir siyasi gündemin uzantısı olarak görülmüştür. Bu algı, işe alım uygulamaları, terfi kararları ve kurum içi iletişim dilini etkiliyor gibi görülmektedir. Bu bulgular, örgütsel kimliği öncelikle mesleki ya da görev temelli bir yapı olarak gören geleneksel yaklaşımları sorgulamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Aksine, kutuplaşmış bağlamlarda örgütsel kimlik politize olabilir; yalnızca stratejik hedefler ya da pazar konumlanması üzerinden değil, açık ya da örtük ideolojik ilişkilendirmeler üzerinden inşa edilebilir (Dutton ve Dukerich, 1991; Brown vd., 2020). Bazı katılımcılar için örgüte aidiyet artık sadece profesyonel bir uyum değil, ideolojik bir uygunluk meselesi haline gelmiştir. Bu durum, yüksek siyasal görünürlüğe sahip bağlamlarda, örgütsel kimliğin bireysel aidiyet algılarını doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir. İkincisi ise örgütlerin daha makro bağlamda bir tarafla ilişkilenebilmesi ile ilgilidir. Bazı katılımcıların hem kamu kurumlarını hem de kurumlarının iş yaptığı özel sektör firmalarını farklı ideolojiler ile ilişkilendirmeleri bunu destekler niteliktedir.

5.2. Özel Sektör Bulguları

Daha önce de gerekçelendirildiği üzere, ilk görüşmeler daha heterojen bir çalışan grubuna ulaşılabileceği düşüncesiyle kamu sektöründe gerçekleştirilmiştir. Ardından, sahiplerin ideolojisinin örgütsel yapı ve uygulamaları doğrudan etkileyebileceği varsayımından hareketle, toplumsal kutuplaşmanın özel sektörde nasıl deneyimlendiğini incelemek amacıyla araştırmanın ikinci etabına özel sektör örgütleri dâhil edilmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi, sahiplerinin tarafsız, muhafazakâr ve seküler eğilimlere sahip oldukları değerlendirilen

firmalardaki çalışanlarla yapılan görüşmelere ilişkin bulgular her biri ayrı bölümlerde sunulmuştur.

5.2.1. Tarafsız firma

Görüşme yapılan katılımcıların yaşları 27 ile 47 arasındadır ve bu katılımcıların kamuda çalışma süreleri ise 5 aydan 19 yıla kadar değişiklik göstermektedir. Firma büyük şehirde yer almaktadır. Çalışmada firmanın merkezinde yer alan yaklaşık 50 kişiden 8'i ile görüşülmüştür. Katılımcıların beyan ettikleri kimlik temsilleri seküler-muhafazakâr yaşam tarzı ekseninde çeşitlilik göstermektedir. 8 katılımcıdan 6'sı kendini seküler 2'si muhafazakâr olarak tanımlamıştır. Katılımcıların kendi ifadeleri şu şekildedir:

- TZ1 (seküler, apolitik³): Ben daha apolitik yaklaşıyorum. Daha rahat, daha özgürlüklerine düşkün. Yaşam tarzım ona daha uygun. Benim sosyal aktivitelerimin içinde işten çıkıp bir tane içki içmek var mesela.
- TZ2 (seküler, muhalif): Ilık su solcusu olarak tanımlıyorum kendimi. Hani kapitalist düzen içinde ne kadar solcu olunabiliyorsa o kadar solcu olmaya çalışıyorum.
- TZ3 (muhafazakâr, apolitik): Muhafazakara daha yakınım. Ben daha çok Türk insanı hani daha refah yaşasın, daha huzurlu olsun... Ben şu an bütün Türkiye'deki siyasi düzene karşıyım. Çünkü bir kişinin belirlediği kişileri seçerek bu işlerin çok yürüyebileceğine artık inanmıyorum yani.
- TZ4 (seküler, muhalif): Sekülerim. Mecburen siyasi bir tercih de bu aynı zamanda.
- TZ5 (seküler, muhalif): Sosyal demokratım. İnancım yok.
- TZ6 (seküler, apolitik): Herhangi bir zihniyete ait hissetmiyorum. Kesinlikle apolitik bir insanım. Ben ailenin serseri kuşuyum. Daha bağımsız bir şekilde hayatıma devam ediyorum.
- TZ7 (muhafazakâr, apolitik): Ailem muhafazakâr, ben de kendimi öyle tanımlıyorum. Yani siyasi kutuplaşmanın bana bir faydasını görmüyorum. Bazen aktörlerin kendileri için yapmış olduğu bir savaş gibi geliyor. Yani günün sonunda ben ne kazandığıma bakıyorum halk olarak.

³ Politik olmak, siyaseten ortada konumlanmaktan farklı bir durumu ifade etmektedir. Apolitik katılımcılar, siyasal meselelerden uzak durmayı tercih ederken; siyaseti çoğunlukla bir çıkar ya da güç devşirme aracı olarak görmekte ve bu nedenle politik konulara karşı ilgisizlik ya da mesafe geliştirdiklerini belirtmektedirler.

- TZ8 (seküler, siyaseten ortada): Samimi bulduğum. %100 inandığım bir parti olmadı. Yani çocukluğumda tabii ki anne ve babamın yönlendirmesiyle CHP'ye yakındım ama üniversitede kendi düşünce yazılarımla ve araştırmalarımnda hiçbirinin beni yansıttığını düşünmedim...

İlk olarak çalışanların toplumsal kutuplaşmaya ilişkin algıları sorulmuştur. Öncelikle katılımcıların hepsi toplumda bir kutuplaşma olduğunu ve bu kutuplaşmanın politik temellerde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Toplumdaki kutuplaşmayı TZ1 ve TZ8 “AKP – CHP” temelinde, TZ2 “*mevcut iktidar ve diğerleri*”, benzer olarak TZ5 “*hükümet ve onun karşıtı*” ve diğer katılımcılar “*siyasi*” olarak nitelendirmiştir.

5.2.1.1. Çalışanların örgütte kutuplaşmaya ilişkin algıları ve örgüt çalışanlarının eğilimi

Kamu örgütlerindeki araştırmaya benzer şekilde özel sektör örgütündeki çalışanların da örgütteki kutuplaşmaya ilişkin algıları sorulduğunda yanıtların bir kısmı da örgütün genel eğilimi üzerine olmuştur. Bu durum kutuplaşmanın örgüt içerisindeki bireysel ve örgütsel etkileri hususunda önemli görülmüştür. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerin esnekliğiyle bu husus da sorgulanmıştır. İlgili ifadelerle ilişkin analiz bulguları Tablo 5.11.'de sunulmuştur.

Tablo 5.11. Örgütteki çalışanların genel eğilimi

İfade	Kod	Tema
TZ4: <u>Bulduğum profile daha yakın insanlar çalışıyor.</u>	Birbirine Benzer Çalışanlar	Homojen Çalışma Grubu
TZ5: (Kendini seküler ifade eden) <u>1-2 tane, tek tük, öyle hani farklı düşünen insan var ama...</u>		
TZ6: Burada gözlemlediğim, <u>açıkçası herkes zaten sol destekte. Herkes benzer kafa yapısına sahip.</u>		
TZ7: <u>Şirketteki çalışan arkadaşlarımda tamamı sol tarafta daha yakınlar.</u>		
TZ8: Çalıştığım kurumda genel olarak, zaten, <u>aydın fikirli insanlarla çalışıyorum.</u> Belirli bir siyasi kesime uzak, diğerine ise yakın. Ortamımız her şeyi konuşabildiğimiz ılıman bir ortam. <u>O yüzden, yani ben burada çok hissedemiyorum,</u> ama geçmiş iş yerimde hissediyordum.		
TZ1: (politik meseleler ile ilgili) <u>...birisi onu konuşmak istiyorsa o gün gelip fikrini söyleyebilir, öbürü de fikrini söyleyebilir.</u>	Farklı Kimliklerde Çalışanlar	Heterojen Çalışma Grubu
TZ2: İş yerinde görmüyorum. <u>Sadece işte birbirimize takıldığımız yöneticiler var. Farklı görüşteyiz. Arada bazı meseleleri örneğin ilgili kararın hukuki olup olmadığını tartışıyoruz.</u> O formatta yoksa işi etkileyen herhangi bir şey yok o konuda.		
TZ3: <u>Anlayabildiğim üzere her görüşte insanlar var. Namaz kılan da var, farklı düşüncesi olan da var.</u>		

Bu bölümde temelde toplumsal kutuplaşmanın örgüt içerisine etki edip etmediği (örneğin belirgin bir gruplaşmaya neden olup olmadığı vb.) sorgulanmıştır. Katılımcılar çoğunlukla toplumdakine benzer bir ayrışmanın görülmediğini ifade etmiş ve bunu çalışanların genellikle

aynı kutupta olmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Örgütte farklı kimlik ve görüşten bireylerin bulunduğunu ifade etseler de katılımcıların geneli, çalışanların benzer ideoloji ve yaşam tarzlarında olduklarını vurgulamışlardır. Bazı katılımcılar örgütte her kesimden insanın bulunduğunu dile getirirken, daha fazla katılımcı seküler, sol görüşlü ya da kendilerine benzeyen bireylerin çoğunlukta olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin TZ5 örgüt içindeki eğilimi “Daha çok bize benzeyen. 1-2 tane tek tük öyle hani farklı düşünen insan var ama. Benim pek sohbetim olmamıştır, yani” şeklinde ifade etmiştir.

Birbirine benzer çalışanların varlığına ilişkin sebepler sorgulandığında ise bazı katılımcılar spesifik bir neden ifade edemese de bazıları işe alım, işten ayrılma ve tercihler ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili ifadeler Tablo 5.12.’te sunulmuştur.

Tablo 5.12. Birbirine benzer çalışanların çoğunlukta olmasının nedenleri

İfadeler	Kod	Tema
TZ5: Hani alan kişiler sanıyorum birazcık dikkat ediyorlardı diye tahmin ediyorum. Çünkü bizim işimizde seyahatler, etkinlikler oluyor. Bazı <u>etkinliklerde alkol alınıyor...</u> Sonuç olarak hani bizim bunu <u>görüp de hani bundan rahatsız olacak bir insanla çalışmamızın imkânı yok</u> . Yani onlar da bu işi tercih etmezler belki.	İşin Yapısı	Birey-iş Uyumu/Uyumsuzluğu
TZ6: Bazı etkinliklerimiz alkollü oluyor. Belki de o yüzden bu zamana kadar kapalı birini çalıştıramadık.		
TZ5: ...Bazı etkinliklerde alkol alınıyor... Sonuç olarak hani bizim bunu görüp de hani bundan rahatsız olacak bir insanla çalışmamızın imkânı yok. <u>Yani onlar da bu işi tercih etmezler belki.</u>	Tercih Etme/me	
TZ6: Bazı kapalı arkadaşlarımız alkollü mekânı bile tercih etmiyorlar. Bu bizimle çalışan kişi buna çok uyum sağlayabilen bir insandı. Hani hepimiz atıyorum, alkol kullanırken kendisi meşrubat içiyordu. Gittiğimiz mekân alkollü olsa da <u>“hiç problem yok” dedi...</u>		
TZ1: Benim üçüncü şirketim. Ben hep bunu gözetiyorum belki. Ben hep <u>apolitik yerlerde çalıştım</u> . Yani mesela bir önceki şirketim hani çok net bir strateji olarak apolitik olmayı belirlemişti.	Çalışanların Tercihi	Birey-Örgüt Uyumu/Uyumsuzluğu
TZ2: Bazı şirketler var mesela o şirketlerle ilgili diyoruz ki <u>bu şirkete girilmez. Mutsuz olursun yani</u> hani kadınlara değer vermiyor işte burada çalışırsan asla bir yere gelemezsin. Hani kafamızda etiketlediğimiz şeyler var yani.		
TZ7: İşe alımlarda hani belki kritik sorular sorulabiliyor olabilir. Giyim tarzından, fiziksel duruşuyla alakalı belki <u>eleme olabilir diye düşünüyorum...</u> yani %10 (karşı taraf için söylüyor) belki hani alınabilir, %90 alınmaz yani.	İşe Alım	
TZ7: Yani çoğunluğun görüşü ne ise diğerini sanki dışlıyormuş gibi. Farklı olan da belki de fazla baskıya dayanamayıp ayrılıyor.	İşten Ayrılma	

Katılımcılar örgütte benzer çalışanların olmasını birey-iş ve birey-örgüt uyumu ile ilişkilendirmişlerdir. Birey-iş uyumu hususunda en çok öne çıkan konu, bazı etkinliklerin

alkollü olması ve bu nedenle genellikle seküler çalışanların işi tercih etmesi olarak ifade edilmiştir.

Birey-örgüt uyumunda ise bazı bireylerin bilinçli olarak politik kimliği olmayan ya da kendi sosyal kimliği ile uyumlu örgütleri tercih ettiği görülmektedir. Bu tercihin altında yatan nedenlere bakıldığında ise bazı katılımcılar kişisel çıkarları doğrultusunda bu tercihi yaptıklarını “Bir kere o şirketin (politik gördüğü şirketler) çok net bir siyasi tarafla yaptığı birebir işleri oluyor. Bu benim için ne demek? Yarın bir gün olaylar değiştiğinde o şirketler yok demek. Güvence vermiyor bana bu durum. (TZ1)” şeklinde ifade etmektedir. Bazı katılımcılar ise kendilerinin sosyal kimliklerine aykırı kimliklerdeki örgütlerde mutlu/verimli olamayacakları için bu tercihi yaptıklarını ifade etmişlerdir Örn., “Bazı şirketler var mesela o şirketlerle ilgili diyoruz ki bu şirkete girilmez. Mutsuz olursun yani...(TZ2). Ayrıca işe alımlarda yapılan tercihler ve işe alınsa bile farklı görüşte olan azınlığın, diğer çalışanların genel eğilimi nedeniyle işten ayrılmaları ya da ortama uyum sağlayabilmeleri buna neden oluyor gibi görünmektedir.

Burada sorguya açık bir başka husus sahiplerin örgütteki bu yapıyı şekillendirip şekillendirmediğidir. Bu durum sorgulandığında tüm katılımcılar örgütün belirli özellikte bir çalışan grubundan oluşmasında şirket sahibi ya da sahiplerinin bir etkisi olmadığını ifade etmiştir. İlgili ifadeler Tablo 5.13.’te sunulmuştur.

Tablo 5.13. Sahiplerin örgütteki çalışan benzerliği hususundaki etkisi

İfade	Kod	Tema
TZ1: <u>Hiç alakaları yok o konularla. Performans odaklılar.</u>	Performans Odaklılık	Sahiplerin Tarafsız Bakış Açısı
TZ4: <u>Bence sermayenin bu konudaki bakışı genellikle kendine fayda çıkaracak bir tutumla örtüşür. Yani hiç siyasi bir görüşten önce <u>kâr</u> amacını esas alacaktır diye düşünüyorum.</u>		
TZ6: <u>Onların bu anlamda belirli bir tutumları olduğunu düşünmüyorum. <u>Yani tamamen toplumsal bir şekilde yaklaşıyorlar.</u> Onlar daha çok bir çalışan özverisinde bakıyorlar.</u>		
TZ3: <u>O anlamda bir etkileri yok. Şu görüşte çalıştırmayın, az maaş verin ya da şunu alın şuna çok maaş verin gibi bizim şirkette yok.</u>	Karışmazlar	
TZ7: <u>Bu konuda çok eminim. <u>Kesin yani, yönetim o kısma karışmıyor.</u></u>		
TZ8: <u>Yok, hissetmiyorum. <u>Yargılayıcı tavırları ya da keskin bir duruşları yok. Herkese kapıları açık.</u></u>	Herkese Eşit Mesafede Olmak	

Katılımcılar firma sahiplerinin politik hususlarda, özellikle de çalışanların benzer eğilimlerde olmasına ilişkin, bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bazıları bunu sahipleri performans odaklı ve herkese eşit mesafede tanımlayarak, bazıları ise bu konuya karışmadıklarını ifade ederek betimlemişlerdir.

5.2.1.2. Kutuplar arası temasın etkileri

Tarafsız firmada, yukarıda da ifade edildiği gibi benzer eğilimli çalışanların da etkisiyle, kutuplaşmanın etkileri seyrek görülse de katılımcılar bireysel düzeyde birtakım olumsuz deneyimler ifade etmişlerdir. Katılımcıların işyerinde sosyal kimliklere dayalı deneyimleri Tablo 5.14.'te paylaşılmıştır.

Tablo 5.14. Kutuplar arası temasın etkileri

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
TZ1: <u>Yani iş yerinde insanlar kendine benzeyenlerle arkadaş olmaya çalışıyorlar. Kendine benzediğini düşündükleriyle...</u>	Benzer Sosyal Kimlik ile Arkadaşlık	İnformel Grupların Oluşması	Kutuplar Arası Temasın Olumsuz Etkileri
TZ8: <i>Öteki kimlikteki yönetici için:</i> <u>Ama yani direkt olarak bir paylaşımım yok... Bir paylaşım noktasında olduğum insanlara tahammül edemiyorum. Yani bu nasıl olabilir diye algılayamıyorum. Çünkü geçmiyor artık benden onlar.</u>	Öteki ile Mesafe		
TZ4: <i>Kamu ile iş yapmak için karşı kimlikte birinin alınması hususunda:</i> <u>Benim için eğreti durduğunu söyleyebilirim. Saatlerce düşündüğüm bir konu değil ama en saf haliyle rahatsız hissettiğimi söyleyebilirim.</u>	Rahatsızlık Hissi		
TZ5: <i>Karşı kimlikten üst düzey yönetici hakkında:</i> <u>Görüşünü ifade ediyor, anladığım kadarıyla ve sizinkine de saygısı var ama benim dinlemeye tahammülüm yok.</u>	Tahammülsüzlük	Duyusal Tepkiler	
TZ7: <u>...aslında kimseye bir zararım yok, işimi dört dörtlük yapıyorum ama ben ibadetimi yapmak istiyorum dediğim zaman sanki bir soru işareti ya da sorgulanır gibi geliyor.</u>	Dışlanma Kaygısı		
TZ3: <u>Bizim aramızda bir ast-üst ilişkisi de olduğu için biz genellikle sessiz kalan taraftayız. (Karşı kimliğe sahip amiri hakkında).</u>	Amirine Karşı Sessizlik		
TZ5: <u>Aynen burada bir keresinde duydum siyasi konuşmasını. Ama benim dinlemeye tahammülüm yok.</u> (Soru: Bu kişi üstünüz değil de denk olduğunuz veya sizin astınız olsaydı ona bir şey söyler miydiniz?) <u>Söyledim.</u> (Karşı kimlikten amirine söyleyemediğini ima ederek)			
Tz6: <u>Fikrimi de beyan etmediğim için hiçbir çalışma arkadaşımdan bundan dolayı psikolojik bir şiddet görmedim.</u>		Çalışma Arkadaşlarına Karşı Sessizlik	
TZ7: <u>Farklı olan da belki de fazla baskıya dayanamayıp ayrılıyor.</u>	Baskı	Karşı Tarafa İletişimi Kesme	
TZ6: <u>Yakın bir arkadaşım vardı. Bir işimizde bana bu tarz bir baskı yapmıştı. Hani sanki kendi mantığımla kendi kararım ile hareket edemezmişim gibi bir baskı oluşturunyorlar. Daha çok sol kesim yapıyor. Sağ kesim daha sessiz, daha böyle bastırılmış bir taraf olarak gözlemliyorum.</u>			
TZ7: <u>Yani çoğunluğun görüşü ne ise diğerini sanki dışlıyor gibi.</u>			
TZ6: <u>Onun tarafından psikolojik baskı yemiştin. “Sağ tarafı tutuyorsan seni silerim gibi”, tutmasam da sil dedim ben de.</u>	Tehdit	Davranışsal Tepkiler	

Tablo 5.14. (Devam) Kutuplar arası temasın etkileri

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
TZ1: Bir fark olmadığını görüyorsun yani. Eski şirketimde denetime gidiyordum. Muhafazakâr bir şirketti. Yani benim kafam onlarla o kadar uyuyor ki o kadar çalışkan insanlar ki... Sabah istediğini akşam veriyorlar. Yani bilgiye inanılmaz önem veriyorlar. <u>Şimdi bana öğretilene göre hani ben onları kötü görüyordum, yargılıyordum. Ama dediğim gibi beraber çalıştığın zaman bir amacın peşinden koşabildiğin zaman o insanları da daha yani öyle öcü gibi görünmüyorsun.</u> Yani hiçbir şekilde yani bence benim böyle bir şansım oldu. TZ2: Biz üniversiteden çıktığımızda böyle sudan çıkmış balık gibiydik. Çünkü 12 yıl boyunca bana benzer insanlarla bir arada olduktan sonra biranda toplumun gerçeğiyle karşılaşmış oluyorsunuz. O aşamada yıllar içinde edindiğiniz fikirler, ön yargılarınız vesaire aslında bazı şeylerin öyle olmadığını görüyorsunuz. <u>Dolayısıyla çalışma hayatı o şeyleri yumuşattı fazlasıyla. Çünkü insanların aslında öyle bakmadığını veya o görüşe sahip olsa bile olma sebeplerini gibi şeyleri gerekçelendiriyorsunuz.</u> TZ3: Gençken daha idealist oluyorsun ya da savunduğun şeylerin daha doğru olduğunu düşünüyorsun. Ama yaş aldıkça <u>ve insanları daha çok tanıdıkça, bu adam bu görüşte ama iyi bir adammış. Yani belki eskiden ona o şekilde yaklaşmışsın, ön yargılıydım ama dediğim gibi yaşandıkça bu ön yargıyı yıktık. Çok ilgilendirmiyor. Şu an açıkçası kişilerin şu görüş bu görüşü olması beni.</u>	Karşı Tarafı Tanımak	Önyargının Azalması	Kutuplar Arası Temasın Olumlu Etkileri

Katılımcılar, örgütte karşıt kimliklerle temas ettiklerinde çeşitli olumlu ve olumsuz duygular ve deneyimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu temasın olumsuz etkileri örgüt içi gayri resmî gruplaşmalar, tahammülsüzlük gibi olumsuz duygusal deneyimler, karşı taraf ile iletişimi kesmek ve dışlama gibi davranışsal tepkilerdir. Bunun yanında bazı katılımcılar karşı kutuptaki bireyleri tanımanın onlara karşı önyargılarını azalttığını ifade ederek temasın olumlu etkilerine vurgu yapmışlardır.

Bireysel deneyimlerde görüleceği üzere katılımcıların bazıları için olumsuz etkiler devam ederken ya da artarken bazıları çalışma ortamlarında karşı taraf ile temasın önyargıyı azalttığını ifade etmişlerdir. TZ4 ise aksine bu durumu temastan öte genel toplumsal tansiyon ile ilişkilendirerek şunları ifade etmiştir: “Yani ben ayrışmanın geçen zaman içerisinde daha arttığını düşünüyorum. Benim iletişime zarar verdi bence. Üniversitede biz daha ılımlıydık bu tip ilişkiler konusunda ve şu anda daha da ayrışmış durumdayız”.

5.2.1.3. Kutuplar arası temasın örgütsel etkileri

Toplumdaki kutuplaşmanın, örgüt süreçleri ve iş yapış biçimlerini nasıl etkilediğine ilişkin katılımcı görüşleri, bu sürecin örgütsel düzeyde nasıl deneyimlendiğini anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Bu hususla ilgili katılımcı ifadeleri Tablo 5.15’te sosyal kimliklerin işe yansımaması” teması altında sunulmuştur.

Tablo 5.15. Kutuplar arası temasın örgütsel etkileri

İfade	Kod	Tema
Tz1: <u>Öyle konuşulup kapanan bir ortam var yani... İş yapış biçimimizi hiç etkilemiyor.</u>	İş Ortamı	Sosyal Kimliklerin İşe Yansımaması
Tz7: <u>Yani iş yerindeki deneyimler yok.</u>		
TZ8: <u>Ortamımız her şeyi konuşabildiğimiz ılıman bir ortam. O yüzden, yani ben burada çok hissedemiyorum, ama geçmiş iş yerimde hissediyordum.</u>		
Tz3: <u>Bizim iş yerinde pek etkisi yok.</u>		
Tz4: <u>Bulunduğum profile daha yakın insanlar. Belki de bu yüzden çatışmayı, ayrışmayı her an her dakika birebir göremiyorum.</u>		
Tz5: <u>benim konuştuğum insanlar arasında pek etkisi yok açıkçası...</u>	İşin Yapılışı	
Tz1: <u>Öyle konuşulup kapanan bir ortam var yani... İş yapış biçimimizi hiç etkilemiyor.</u>		
Tz2: <u>İş yerinde görmüyorum... işi etkileyen herhangi bir şey yok o konuda.</u>		

Tablo 16’da yer alan ifadelerden de görülebileceği üzere, bazı katılımcılar kutuplaşmanın iş yerindeki işleyişe doğrudan bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Bu katılımcılar, iş ortamının ve işin yapılışının politik kutuplaşmadan etkilenmediğini ifade etmişlerdir.

5.2.1.4. Örgütler arası ilişkilerin etkisi

Bu bölüm firmanın yaptığı iş gereği kamu kurumları ile iş ortaklıkları nedeniyle örgütün ve bireylerin belirli hususlarda çeşitli davranış değişiklikleri göstermesi ile ilişkilidir. İlgili ifadeler Tablo 5.16.’da paylaşılmıştır.

Tablo 5.16. Örgütün kamu ile ilişkilerinin etkileri

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
TZ4: <u>Şöyle mesela, geçen seneye kadar herhalde başörtülü hiç çalışmamız olduğunu hatırlamıyorum. Bu kurumda seneler sonra ilk defa başörtülü birisinin geldiğini gördüm... Sordum yani ne neden ilk defa böyle bir işe alım görüyorum? Kamuyla iş yapacağınız dediler.</u>	Stratejik İşe Alım	Fayda Sağlayan Eylemler	Örgütün Kamu ile İlişkilerinin Çalışan Üzerine Etkileri
TZ5: <u>Kamu ile iş yaparken açıkçası ne olduğumuzu belli etmemeye çok dikkat ediyoruz. Mesela ne giydiğimiz ne konuştuğumuza...Yani giydiğimiz kıyafetlerin açıklığından tutun, makyajımıza, konuşmalarımıza işte “maşallah işte tabii hocam gibi” dikkat ediyoruz yani.</u>	Karşı Örgüte Uygun Davranmak	Kayıbı Önleyen Eylemler	
TZ6: <u>Çalıştığımız kamuya bağlı bir firmada içerideki baskıdan dolayı görüşünü saklayanlar var. Birinin bir paylaşımından dolayı işten çıkarıldığını duyduk. Bizde bu kurum ile çalışırken takip ediyoruz. Ciddi işler yapıyoruz ve CV’lerimiz isteniyorsa eğer... Dolayısıyla her türlü kötü olaylarla ilgili paylaşım yapan, sosyal medyada o gruba giren... Kendi ekibimde de yani paylaşım yapmaktan kaçınmayan kişiler var ama onları uyaracak kişi ben değilim. Benim yöneticim bunu bize (şirkete) bir risk olarak görecektir; o uyarması gerekir.</u>	Dikkat Çekmemek		

Katılımcılar, çalıştıkları kurumun kamu ile iş yaptığı zamanlarda kendilerinde ya da kurumlarında belirli değişimler gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadeler fayda sağlayan ve kaybı önleyen olarak iki kategori altında incelenmiştir. Örgütün yaptığı stratejik işe alım fayda sağlayan eylemler olarak değerlendirilirken, örgütün kamu ile işlerinde yetkili personelin davranış değişiklikleri kaybı önleyen eylemler olarak değerlendirilmiştir.

5.2.2. Muhafazakâr firma

Görüşme yapılan katılımcıların yaşları 26 ile 51 arasındadır ve bu katılımcıların kamuda çalışma süreleri ise 3 yıldan 17 yıla kadar değişiklik göstermektedir. Firma büyük şehirde yer almaktadır. Çalışmada firmanın merkezinde yer alan 170 katılımcıdan 8'i ile görüşülmüştür. Katılımcılar 6'sı kendini muhafazakâr olarak tanımlamıştır. Katılımcıların kendi ifadeleri şu şekildedir:

- M1 (muhafazakâr, apolitik): Kendimi muhafazakâr olarak tanımlarım... Yani apolitik oldum.
- M2 (ortada, muhalif): Annem muhafazakâr, babamın muhafazakarlıkla pek bir alakası yok. Ben de annem kadar muhafazakâr değil, baba kadar uzak da değilim. Ortadayım yani... Her zaman elhamdülillah yani şükrediyoruz. Çok şükür bugün bizi yetiştirdiler... Oy verdim, vermedim değil ama baktım ki bunlar ya artık... dedim ki ben artık oy vermiyorum.
- M3 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): Kırmızı çizgilerimiz var, muhafazakârlık noktasında. Ben ağırlık olarak muhafazakâr olduğum için mesela bir Cumhuriyetçiyi, Atatürkçüyü 1-2 konuşmasından ayırabiliyorum.
- M4 (muhafazakâr, muhalif): Ben de zaten bu kuruma %70 ayak uyduruyorum zaten. Bu benim de dinim ben de bu dini yaşıyorum. Ama ayrım sadece siyasi yönden... 2012'den sonra karşıt olarak algılayabiliriz.
- M5 (muhafazakâr, muhalif): Milliyetçi, muhafazakâr bir kişiliğim var. Yani siyasi olarak 10 yıl önce evet bir tarafta görebilirimdim kendimi ama yani 10 yıldır görmüyorum. Kendimce doğrudan yana olmaya çalışırken, umut kalmayınca da artık orada değilim.
- M6 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): Dini vecibelerimi yerine getirmeye çalışıyorum... Milli Gençlik Vakfına üyeydim.

- M7 (seküler, muhalif): Büyüdükten sonra tam olarak muhafazakâr olarak adlandırmamam da kendimi seküler olarak görüyorum... Kendimi tanımladığım pozisyon itibarıyla muhafazakârlara da yakın hissedebiliyorum bazen... Liberal demokrat olarak tanımlayabilirim kendi.
- M8 ((kendi tanımlaması ile) dünya görüşü modern, hayat görüşü olarak İslami kesime yakın⁴; apolitik): Genel olarak hayat görüşü olarak hani İslami kesime yakın ama yaşantı tarzı olarak daha batıya yakın bir yaşam tarzım var öyle diyeyim... Bir tarafta görünmüyorum ben. Çünkü Atatürkçülüğü hani ezberden değil, gerçekten özümsemiş, okumuş araştırmış bir insanım. Aynı şekilde İslam'ı da okuyup araştırarak kendim özümseme çalışıyorum. Dolayısıyla hani siyasi tabloya baktığımızda ne İslam onların anlattığı İslam ne Atatürkçülük, onların yaklaştığı Atatürkçülük ikisi de değil yani.

Katılımcıların hepsi toplumda bir kutuplaşma olduğunu ifade etmiştir. Kutuplaşmanın temelinde ise siyasi nedenlerin olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı olarak M7 kutuplaşmanın “etnik, dini ve siyasi”, M2 ise “etnik ve siyasi” nedenlerle oluştuğunu ifade etmiştir.

5.2.2.1. Örgüt çalışanlarının eğilimi

Katılımcılara, çalıştıkları örgütte kutuplaşmanın etkilerine dair genel algıları sorulmuştur. Bu algılar aynı zamanda örgütsel sonuçlarla da ilişkili olduğundan ilgili bulgular ilgili bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, çalışanların örgüt genelindeki kimlik eğilimleri ayrıca sorgulanmış ve bu kapsamda elde edilen ifadeler Tablo 5.17’de özetlenmiştir.

Tüm katılımcılar firmanın çalışanlarının genellikle muhafazakâr olduklarını ifade etmişlerdir. M4 ve M8 ise siyasi olarak farklılıkların varlığını ifade etseler de dini eğilimler hususunda benzerlikleri dile getirmişlerdir.

Örgütte birbirine benzer çalışanların çoğunluğuna ilişkin sebepler sorgulandığında ise bunun temel sebebi firmanın kurumsallıktan öte bir aile şirketi olması ve işe alım tercihlerinin bundan etkilenmesi olarak ifade edilmiştir. İşe alım tercihlerinde eğilimler ile ilgili ifadeler Tablo 5.18’de sunulmuştur. Benzer çalışanların işe alınmasındaki en büyük etki sahiplerin tercihi ve

⁴ Bu katılımcı için “ortada” ifadesi kullanılmamıştır. “Ortada” olarak tanımlanan katılımcılar, yukarıda belirtildiği gibi, muhafazakâr ve seküler yaşam biçimleri arasında bir çelişkiyi gündelik hayatlarında deneyimleyen ve yer yer her iki tarafa ait özellikleri bir arada taşıyan bireylerdir. Oysa bu katılımcı, kendisini farklı görüşlere kapalı olmayan, dünya görüşü itibarıyla uç fikirler dâhil her düşünceye saygı duyan ve anlayışla yaklaşan biri olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, bireysel yaşantısında dini referansları merkeze aldığı ve dini değerlerin davranışları üzerinde belirleyici olduğunu açıkça ifade etmiştir.

etkisi gibi görünmektedir. Bunun yanında M8 bazı bireylerin firmanın yapısını bildiği için tercih etmediğini ifade etmiştir.

Tablo 5.17. Örgütteki çalışanların genel eğilimi

İfade	Kod	Tema
M1: Şirketin geneli <u>muhafazakâr</u> .	Muhafazakâr Firma	Homojene Yakın Çalışma Grubu
M2: Burası bir aile şirketi olduğu için, <u>muhafazakâr</u> bir şirket.		
M3: Genel olarak şirket içerisindekiler <u>muhafazakâr</u> .		
M5: %80-90 <u>muhafazakâr</u> diyebilirim.		
M6: <u>Muhafazakâr</u> insanlar burada çalışanlar, şirket sahiplerimiz de hakeza öyleler.		
M7: Daha çok <u>muhafazakâr</u> insanlar var.		
M8: Yani siyasi tercihler açısından da öyleler. <u>Dini açıdan da...</u> Ama siyasi açıdan daha farklı yani daha sıkı değil.	Siyasi Kimliğin Ayrışması	
M4: Konuşmaların <u>sebebi sadece siyasi boyutta</u> . Yoksa firma muhafazakâr, Buraya ben de %70 ayak uyduruyorum, bu dini ben de yaşıyorum... 2 tarafa da karşıt olana (hem seküler hem muhalif) denk gelmedim ben.		
M8: Tabii ki <u>yani aslında siyaset konuşmadığımız sürece çoğu ortak müşterekte buluşan bildiğimiz kişiler...</u> genel eğilim benzer, siyasi tercihler açısından da öyle, dini açıdan da... <u>Ama siyasi açıdan daha farklı yani daha sıkı değil.</u>		

Tablo 5.18. Birbirine benzer çalışanların çoğunlukta olmasının nedenleri

İfade	Kod	Tema
M4: Bu sahiplerinden <u>kaynaklanıyor</u> ve genel olarak şirkette büyürken kendi akranlarıyla büyüdüğü için şu an tabii dışarıdan personeller geliyor ediyor, gelişiyor ama belli has bir şeyi var, onun da dışına çıkılmıyor.	Sahiplerin tercihi	Örgütsel Tercihler
M5: <u>Şirket sahibinin bu yönde bir eğilimi olduğu için...</u>	İşe Alım Yapanların Etkisi	Çalışanların Tercihleri
M6: <u>Şirket sahiplerimiz de hakeza öyleler. Yani şöyle, dini hassasiyetleri kuvvetli bir firma, dini kökenleri de öyle.</u>		
M2: Şirket sahibinin muhafazakâr olduğunu biliyoruz zaten ama hani <u>onun bir dayatması yok...</u> <u>Kraldan çok kralcılık dönüyor. Anlatabiliyor muyum?</u>	Başvuru Yapanların Tercihi	Çalışanların Tercihleri
M8: Şirket sahiplerinin yapısı böyle ama bir zaruret de yok. Hani kimseye böyle bir işte muhafazakâr sen bu şirkette çalışabilirsin, muhafazakâr değilsen çalışamazsın gibi... <u>Ama genelde zaten herkes yapı olarak bu firmayı bildiği için...</u>		

Benzer eğilimdeki çalışanların tercih edilmesi ise işe alımlarda izlenen belirli yaklaşımlarla sağlanmaktadır. İlgili katılımcı ifadeleri Tablo 5.19.'da sunulmuştur.

Tablo 5.19. Birbirine benzer çalışanların seçilme yöntemleri

İfade	Kod	Tema
M2: <u>buraya mesela dövmeli piercingli bir genç gelsin, geldiği gibi gider.</u> Yani hani onun eğitim arka planının bir önemi yok. İşte Boğaziçi'nde işletme okumuş işte 3 yabancı dili var...	Görünüş Tercihi	İşe Alımlarda Dini Hassasiyet
M1: bu durumu “önceleri işe alımlarda muhafazakâr olup olmadığını anlamak için sorular soruluyordu bu şirkette. Örneğin <u>“kredi çekiyor musun?”</u> ”	Seçici Mülakat Soruları	
M3: İşe alımlarda <u>namazla ilgili sorular</u> sorulabiliyor.		
M6: “Namaz kılıyor musun?”, “Muhafazakâr bir aileden mi geliyorsun?” gibi sorular yöneltilmişti.		
M7: <u>Tanıdık insanlar alınabiliyor.</u> Yani güven esas alınabiliyor.	Referansla İşe Alım	
M8: Çoğu kişide genelde şirket içinden <u>referansla alındığı için</u> genelde benzer çevrelerden oluyor birçok kişi.		

Katılımcıların ifadelerine göre işe alımlarda izlenen yöntemlerin adayların belirlenmesinde önemli olduğu görülmüştür. Öyle ki katılımcılar firmaya genellikle referansla işe alım yapıldığını ve alım görüşmelerinde de adayların dini eğilimlerinin anlaşılması için bazı sorular sorulduğunu ifade etmişlerdir.

5.2.2.1. Kutuplar arası temasın bireysel etkileri

Önceki bölümde de ifade edildiği gibi katılımcılar dini kimlik özelinde homojen bir yapı görülse de siyasi kimlikler açısından bir ayrışma görülmüştür. Bu hususta bu ayrışmanın bireysel etkileri sorgulanmış ve ilgili bulgular Tablo 5.20’de sunulmuştur.

Tabloda paylaşılan katılımcı ifadelerine göre bazı katılımcılar siyasi ayrışmaların sohbetlerle sınırlı kaldığını ve ileri düzeye geçmeyen konuşmalar olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar kutuplaşmanın birtakım potansiyel olumsuz etkileri nedeniyle yapıcı olmayan sohbetlerden kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca her ne kadar arkadaşça konuşulabilse de bazı katılımcılar bazı duyguların bastırıldığını düşündüren ifadelerle sınırda gerilime işaret etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise örgütte çalışanların genel eğilimi nedeniyle azınlık olarak hissettiğini ve bu genel eğilimin üzerlerinde bir baskı oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 5.20. Kutuplaşmanın bireysel etkileri

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
M4: Biz yani dozunu kaçırmadan şakalaşarak... Burada samimi arkadaşlarımız var saygı göstermeye çalışıyoruz... <u>Aslında konuşuyoruz, tartışıyoruz ama dediğim gibi üst boyuta geçmiyor.</u>	Önemsiz Tartışmalar	Düşük Düzeyli Etki	Sosyal Etkileşim Kaynaklı Sorunlar
M5: <u>Muhabbet anlamında küçük zıtlasmalar oluyor. Ama üst boyuta geçmeyen şeyler bunlar.</u>			
M6: Kendi içimizde muhabbet ediyoruz, tartışıyoruz. İki taraf da fikrini söylüyor. <u>Ama birbirimizi kıracak seviyede değil. Belirli bir seviyede durmasını biliyoruz. Öyle insanlarız.</u>			
M7: Hani görüş ayrılığı elbette var. <u>Ama şu ana kadar birbirine kırılanı görmedim de duymadım da bu şirkette.</u>			
M8: <u>Çok ciddi bir çatışma ortamı yok.</u>			
M2: Çalışan yaş kitlesi genel olarak 40 yaş ve üstü olduğu için, <u>bu insanlarla tartışmak çok mümkün değil zaten tartışmanın da bir anlamı yok. Hani o işte yağ kuyruğuna bağlayacak işi yani gerek yok yani şimdi ben ona ne anlatayim? Onun bağlayacağı nokta belli zaten.</u>	Kısır Tartışmalardan Kaçınma	Kaçınma	
M4: Ben haklıyım olayına giriyorlar. <u>Bazı insanlarla ya da abilerimizle dozu kaçabileceği için artık siyaseti onlarla konuşmuyoruz.</u>			
M8: Düşüncelerimi belirli bir yere kadar ifade ediyorum. <u>Ama körü körüne bağlanmış biri ise daha ileri gitmeye uğraşmıyorum. Çünkü anlatmam mümkün değil.</u>			
M8: Seçim dönemlerinden sonra bana böyle imalı sözleri oluyor ama <u>ben tabii hiçbir yere tam olarak bağlı olmadığım için çok alınmıyorum, ama onu hissediyorum.</u>	Görmezden Gelme	Sınırdan Gerilim	Örgütte Çalışanların Genel Eğilimi ile İlgili Sorunlar
M3: Yani ben bugün ben eğer kişisel olarak benimle ilgili görüşlerinde samimi olduklarını düşünmesem veya farklı bir durum olmuş olsa, ben şu an şirketin aşağı yukarı %60 %70'i ile herhalde irtibat halinde olmazdım.	Bastırılmış Gerginlik		
M3: Bazı gruplaşmalar oluyor, insanların böyle kendi aralarında oturup konuşması gibi bir gruplaşma. <u>Sıkıntılardan dolayı bir nebzeden sonra dikkat ediyorum konuşurken.</u>	Gruplaşmalar		
M4: Ya ülkenin durumu belli. Bizim ortamımız da belli. Yani bu şirket genelinde söyleyeyim, azınlıkta olan biziz.	Azınlık Olmak	Topluma Benzerlik	
M5: Çalıştığım kurumda düşüncelerimi açıkça ifade edebiliyorum. %90 sorun yaşamıyorum. <u>%10 da toplumdaki baskı gibi. İster istemez güç kimdeyse onun toplumsal baskısını az da olsa hissediyorsun.</u>	Düşük Düzeyde Baskı		
M4: <u>Bu kadar karşı olsam girmeyeceğim bir yer... buraya çok siyaset girmiyor. Biz sadece arkadaş ortamında konuştuğumuz için şimdiye kadar bir sıkıntı yaşamadık... ama biraz ileri düzey olduğunu düşünüyorum. Şahsen konuşurken ederken biraz fazla bağlanmışlar var gibi.</u>	Karşı kutbun marjinalliğinden rahatsızlık	Yüksek Özdeşleşmiş Karşı Kutuptan Rahatsızlık	

5.2.3. Seküler firma

Görüşme yapılan katılımcıların yaşları 24 ile 49 arasındadır ve bu katılımcıların kamuda çalışma süreleri ise 10 aydan 13 yıla kadar değişiklik göstermektedir. Firma büyük şehirde yer almaktadır. Çalışmada firmada çalışan toplam 150 kişiden 7'si ile görüşülmüştür. Katılımcıların 5'i kendini "seküler", biri "sağ" görüşlü diğeri ise "kısmen muhafazakâr ve siyaseten ortada" olarak tanımlamıştır. Katılımcıların kendi ifadeleri şu şekildedir:

- S1 (seküler, siyaseten ortada): Rahatça sekülerim diyebilirim. Ben biraz ailemden ayırıyorum, seçimlerde önceliklerim değişebiliyor. Başkaca partilere oy verdim.
- S2 ((kendi tanımlaması ile) dünya görüşüm seküler, dini açıdan ibadetlerimi yerine getiriyorum⁵; apolitik): Ailemle kıyasladığımda dini vecibelerimi yine getiriyorum, yani onlardan da vazgeçmiyorum. Ancak daha hoş görülmesi bir dini bir yaklaşım içerisinde olduğumu söyleyebilirim. Mesela örnek verecek olursam dindarlık için LGBT belki kabul edilemeyecek bir unsur. Ama bence öyle bir durum söz konusu değil. Yani ben biraz daha Hollandalılar gibi düşünüyorum aslında... Örnek verelim mesela faizin arttırılması örneğini verelim. Mesela burada 2 kutup var, bir kutup arttırılmasını ve diğer arttırılmamasını savunuyor. Aslında bunun doğrusu veya yanlışı yok. Çünkü Keynes bunu açıklarken bunun bir olgu olduğunu... Bunun sadece koşulları var işte.
- S3 (ortada, sağcı): Anne tarafı muhafazakarlara yakın baba tarafı, diğer tarafa yakın ben de orta düzeyde gidiyorum açıkçası. İktidar olarak anlaşılmasın ama ben sağa yakınım.
- S4 (seküler, muhalif): Kendimi kesinlikle seküler ve kesinlikle Atatürkçü olarak tanımlarım.
- S5 (seküler, muhalif): Siyasal olarak ailemde hem sol hem de sağ mevcut... Ben daha bir tık daha seküler tarafta kalıyorum.
- S6 (seküler, siyaseten ortada): Babam daha çok seküler kalır, annem daha çok muhafazakâr. Ben kendimi direkt seküler olarak tanımlıyorum... Ben iki tarafı da eleştirebiliyorum. Stratejik oylar kullandığım oldu... Isparta'da MHP'ye, İstanbul'da CHP'ye oy verdim. Parti olarak değil, şahıs olarak bakarım.

⁵ M2 ile benzer bir pozisyona sahiptir; her iki katılımcının da bu tutumu, kısmen eleştirel bir dünya görüşü ile desteklenmektedir

- S7 (muhafazakâr, iktidar destekçisi): Kendimi muhafazakâr tanımlarım... Yönetim biraz daha muhalefeti savunuyor... Ben karşı tarafta olmama rağmen uzun süredir burada çalışıyorum.

Katılımcıların hepsi toplumda bir kutuplaşma olduğunu ifade etmişlerdir. Çoğu katılımcı bunun nedenini ise “siyasi” (S1, S3, S4, S5, S6, S7) meselelerle ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca S2 kutuplaşmanın temelinde “eğitim sistemi” ve “cehalet” olduğunu ifade etmiştir.

5.2.3.1. Örgütteki çalışanların genel eğilimi

Diğer özel sektör firmalarında öne çıkan bir husus olması sebebiyle seküler firmada da öncelikle çalışan eğilimleri sorgulanmıştır. İlgili ifadeler Tablo 5.21.’de sunulmuştur.

Tablo 5.21. Örgütteki çalışanların genel eğilimi

İfade	Kod	Tema
<u>S1: Bizim iş yeri sahipleri seküler, iş yerinin çoğu da seküler.</u>	Seküler Çalışanlar	Benzer Çalışanlar
<u>S2: Daha seküler tarafa doğru bir yayılım var bu örgütte.</u>		
<u>S5: İş yerinde çalışanlar genellikle daha seküler.</u>		
<u>S3: Çalışanlar daha çok sol görüşlü.</u>	Sol Görüşlü Çalışanlar	
<u>S4: İki tarafa da mensup çalışanlar var.</u>	Her İki Kesimden Çalışanlar	Farklı Çalışanlar
<u>S6: Ağırlıklı olarak bir kesimden diyemem, karışık.</u>		
<u>S7: Ben aşağı yukarı kimin hangi partili olduğunu biliyorum. Mavi yakalarda yarı yarıya diyebilirim.</u>		

Seküler örgütte çalışan katılımcılar çalışan grubu hususunda farklı görüşlere sahiptir. Bazı katılımcılar örgütte her kesimden çalışanın olduğunu ifade ederken diğer katılımcılar çalışanların çoğunlukla benzer eğilime sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedenleri sorgulanmış ilgili ifadeler Tablo 5.22.’de sunulmuştur.

Yukarıda da görüleceği gibi katılımcılar işe alım süreçlerinde firmanın yapısına uygun çalışanların tercih edildiğini düşünmektedirler. Diğer taraftan önceki çalışmalarla benzer bazı adayların (farklı eğilimleri olan) iş yerini tercih etmeyebileceği ya da tercih etse bile sonradan ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 5.22. Çalışanların benzer eğilimde olmasının nedenleri

İfadeler	Kod	Tema
S1: Ben de işe alım yaparken farkındayım veya değilim... <u>İş yerinden bir arkadaşım kendine benzeyen kişileri daha çok tercih ediyorsun demişti. Yani bilinçli veya bilinçsiz o kişi daha çok güven oluşturup tercihim ona dönüyor olabilir.</u> S2: Ancak siz bir mavi yaka veya daha az bilgi gerektiren bir pozisyona bir personel alırken, şirketimiz için söylüyorum, <u>bunlara dikkat ediyorsunuz. Örneğin bizim patronlarımız Malatyalı olduğu için o coğrafyanın insanları burada popülasyonu arttırmış gibi düşünebilirsiniz.</u> S5: Bir iş görüşmesi yapılmıştı. X elemanın yetkinliği değil de <u>memleketi önemli olan etken oldu. İK müdürümüz olsa da orada etkili olan patronlar... memlekete etnik kökene her zaman çok önem veriyorlar.</u>	İşe Alım	Örgütün Tercih
S1: Görüşleri nedeniyle bir insan gönderilmiyor... Bir baskı olmasa bile iş yerindeki en önemli duygulardan biri güven. Çalışanlarım o görüşte olanları daha uzun ömürlü olup daha fazla çoğunluğu sağlıyorlar... <u>Örneğin namaz kılan kişi sayısı az oldukça kendilerini farklı bir grupta hissettikleri için işten ayrılmalara sebebiyet veriyor.</u> S3: Yani bu tarz şeyler vardı ama o <u>arkadaşlar gittiği için</u> bir şekilde bu tavırlarda yıkılmış oldu gibi.	İşte Kalma / İşten Ayrılma	Çalışanın Tercih
S1: Ben rahat rahat dini vecibelerini yerine getirebilir miyim? Getirirken nerede getireceğim?" diye soranlar oluyor. <u>Ya şurada bir alanımız var ama burası bir mescit gibi değil dediğinde</u> adamın bir keyifsizliği olabiliyor.	Tercih Etmeme	

5.2.3.2. Kutuplar arası temasın bireysel etkileri

Katılımcılar kutuplaşmanın örgüt içinde birtakım olumsuz etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu hususlar bireysel ve etkileşimsel etkiler olarak ikiye ayrılmıştır. Etkileşimsel etkiler çalışanlar arası olabileceği gibi çalışanlar ile patronlar arasında da olabilmektedir. İlgili bulgular Tablo 5.23'te derlenmiştir.

Kutuplaşmanın bireysel etkileri hususunda bazı katılımcılar kutuplaşmanın olumsuz etkilerinin katılımcılar arası gayri resmî iletişim süreçlerinde ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar bu etkileşimin zararsız olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında bazı katılımcılar örgütsel ortama uyum sağladıklarını ifade ederken bazı katılımcılar bu hususların iş verenle ya da bazı çalışanlar arasında çatışmaya neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 5.23. Kutuplaşmanın bireysel etkileri

İfadeler	Kod	Kategori	Tema
S4: Çalışanlar dışarıdan duyduğu şeylerle gelip farklı şekillerde yönlendirmeler yapabiliyorlar. O yüzden üretim içerisinde bu tarz siyasi konuşmaları yaptırmamaya özen gösteriyorum. S7: Sohbetlerde oluyor. Ama çok fazla ileri gitmesine izin vermiyoruz. <u>Partilere biraz daha sempati duyanlar konuşuyor.</u> S3: Dini konularda biraz dalga geçercesine hareket ediyorlar... Örneğin cumaya gittiğimiz için biz inanmıyoruz <u>siz gidin, ama boşa gidiyorsunuz gibi söylemlerde bulundu büyük patronlar.</u>	Olumsuz İletişim	İnformel İletişim	Sosyal Etkileşim ile İlişkili Etkiler
S1: Konuşmalar belirli ufak tefek sorunlara sebep olsa da işi etkilemiyorsa konuşabiliriz. <u>Yani konuşuluyor mesela iş yerinde siyaset.</u> S7: Bizde patronlarla bizim aramızda yeri gelir tartışırız ama bunlar normaldir yani. <u>İş ilişkisi gibi değil de abi kardeş ilişkisi gibi. İllaki arada siyaset de konuşuyoruz.</u>	Önemsiz Tartışmalar		
S6: Çay saatlerinde yemek saatlerinde böyle <u>seçim zamanı özellikle arkadaşların yanına gittiğimizde fark ediliyor. Uç arkadaşlar işte hemen yüklenirler ederler, oradan hissedebiliyorsunuz.. (bir olay sonrası) oruç tutanlarla tutmayanların yemek yedikleri yeri ayırdık.</u> S3: <i>Patronunu din karşıtı olarak tanımlasa da:</i> Sonuçta ben kendimden sorumluyum. İbadetimi yerine getirmek için olanak tanıyor. Adam inanır ya da inanmaz, o benim problemim değil. <u>Bunlara takılmıyorum diyebilirim açıkçası.</u>	İbadetten Kaçınma		
S2: <i>Muhafazakâr kimliği ile ilgili:</i> Genellikle bilinçli olarak paylaşmıyorum. Ülkemizde de problem olduğu için genellikle çalışma ortamına ayak uydurmaya çalışıyorum. S3: Dini konularda biraz dalga geçercesine hareket ediyorlar... Örneğin cumaya gittiğimiz için biz inanmıyoruz <u>siz gidin, ama boşa gidiyorsunuz gibi söylemlerde bulundu büyük patronlar.</u>	Umursamamak	Uyum	
S4: Bu kendi içeriklerinde tartışmaya, hatta tartışmadan ilerisi fiziki müdahaleye kadar dönüşebilme ihtimali oluyor. O yüzden üretim içerisinde siyasi konuşmaları yaptırmamaya özen gösteriyorum. S3 ve S6: Bir çalışan Ramazan ayında <u>“ben oruç tutmayanlar ile aynı masada oturmam”</u> demişti. S5: Bir vardiya amirinin mezhepsel bir ayrımcılık yaptığına dair söylentiler vardı. <u>Sorguladığımızda iftira olduğu ortaya çıktı.</u>	Gizlenme		Davranışsal Etkiler
S6: Beni fark etmemiştii... <u>Yani yüzüne diyemeyeceği şeyi arkasından demişti:</u> “ulan bizimki iktidara geliyor da gene sen kazanıyorsun gene bize vermiyorsun.	Aşağılama Fiziki Müdahaleye Dönüşme İmkânı		
	Hedef Gösterme	Çatışma	
	İftira		
	Arkadan Konuşma		

5.2.3.3. Kutuplar arası temasın örgütsel etkileri

Katılımcılar kutuplaşmanın örgütsel etkileri hususunda sınırlı da olsa birtakım etkiler ifade etmişlerdir. İlgili ifadeler Tablo 5.24.'te sunulmuştur.

Tablo 5.24. Kutuplaşmanın örgütsel etkileri

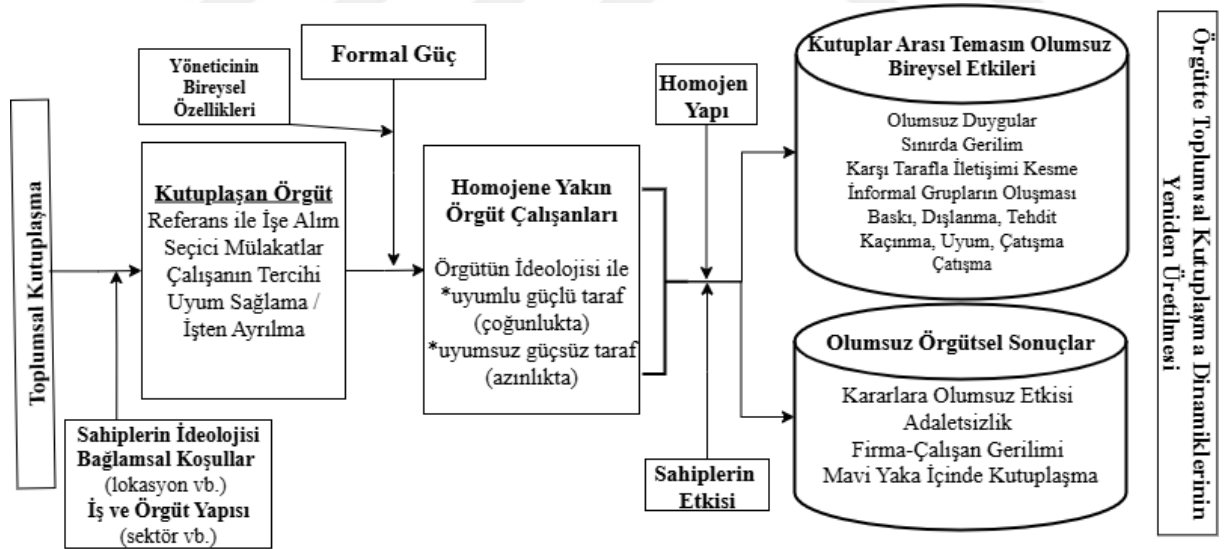
İfade	Kod	Kategori	Tema
S2: <u>Toplumdakine benzer şeyler aynı şekilde çalışma ortamımızda mevcut yine. Biz ne kadar hoşgörülüyüz, empati yapabiliyoruz vesaire desek de o etnik ve dini unsurlar arka planda, yine seçim ve kararlarımızı etkiliyor.</u>	Önyargılar	Kararlara Olumsuz Etkisi	Örgütsel Süreçlere Olumsuz Etkisi
S5: <u>Daha önce şirketin burs verme gibi bir durumları olmuş. Bizim benim çalışma arkadaşlarımdan birisi siyasi görüşü yüzünden o bursu alamamış.</u>	Dağıtım Adaletsizliği	Adaletsizlik	
S3: <u>Bizim burada her perşembe çikolata, bisküvi tarzı şeyler alınır, yenir. X markası son olaylardan sonra boykot listesine alındı biliyorsunuz. Firma da X ürünlerini almamaya başladı. Bazı arkadaşlar ise buna tepki gösterip verilenleri almamaya başladı.</u>	Boykot	Firma – Çalışan Gerilimi	Örgüt İçinde Kutuplaşma
S3: <u>Vardiyalarda bu nasıl denk geldi? Alevi denilen arkadaşlar çoğunlukla bir yerde diğer tarafta da tam tersi.</u>	Benzer Kimliklerden Oluşan Vardiyalar	Maki Yaka İçinde Kutuplaşma	
S1: <u>Mesela bu işyerinde sekülerler çok diyoruz ama bazı çalışanlar cuma namazına rahat gitsin diye servis tahsil edildi ve bir para ödüyoruz camiye yürümesinler diye.</u>	İbadeti Kolaylaştırma	Pozitif Ayrımcılık	Kurumsal Çözüm Arayışları
S4: <u>İş yerine siyaseti sokmamak için biraz daha özen gösteriyoruz. Çünkü arkadaşlarım, çalıştığımız kesim yani, eğitim seviyesi düşük kişiler olduğu için.</u>	İnformal İletişimi Sınırlama	Önleyici Müdahaleler	
S6: <u>oruç tutanlarla tutmayanların yemek yedikleri yeri ayırdık.</u>	Gruplara Ayırma		

Kutuplaşmanın örgütsel sonuçları hususunda bir katılımcı mevcut önyargıların örgüt içinde seçim ve kararları etkilediğini ifade etmiştir. S5 bir çalışanın normalde alacağı bir bursu siyasi görüşü nedeniyle alamadığını ifade etmiştir. Aynı zamanda genel politik eğilimin kurum içi eylemlere yansması diğer kutuptaki çalışanlar tarafından tepki görmüştür. S3 mavi yaka içerisindeki kutuplaşmayı ifade ederken, S4 ve S6 bunu önlemek için birtakım önleyici müdahalelerde bulunduklarını ifade etmişlerdir.

5.2.4. Özel sektör tartışma

Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, toplumsal kutuplaşmanın örgütün kendisini, çalışanların eğilimini ve çalışanlar arası ilişkileri bağlama duyarlı süreçler üzerinden şekillendirdiğini göstermektedir. Bu bulgular temel alınarak geliştirilen kavramsal çerçeve; Şekil 5.2.'de bütüncül olarak sunulmuştur.

Özel sektörde yapılan görüşmelerde, örgüt çalışanlarının genellikle kutbun belirli bir tarafına meylettiği görülmektedir. Bu eğilimde, sahiplerin kimlikleri ve tercihleri, bu doğrultuda yapılan referansa dayalı ve seçici mülakatlar ile işe alım süreçleri belirleyici olmaktadır (Colonelli, 2022; Johnson ve Roberto, 2018; Roth vd., 2017). Ayrıca bağlamsal koşullar, işin niteliği ve örgüt yapısı da bu eğilimi pekiştirmektedir. Örneğin muhafazakâr ve seküler firmalarda çalışanların belirli bir eğilimde olması sahiplerin ideolojisi ile ilişkiliyken, tarafsız firmada bu durum daha çok işin yapısıyla ilişkilendirilmiştir. Bir katılımcı, önceki deneyimine atıfla, bir firmada yöneticilerin seküler, alt kademenin ise muhafazakâr olmasını lokasyonla açıklamış; büyükşehirdeki ilçenin sosyokültürel yapısının firma çalışan profilini etkilediğini belirtmiştir. Dolayısıyla örgütlerin kendi içinde benzer çalışan profillerine sahip olması veya politik olarak bir kutba meyletmesi, işin kapsamı, lokasyon gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Rivera, 2012). Bunun yanı sıra, örgütün belirli bir eğilime sahip olduğunun bilinmesi veya işin yapısının belirli bir ideolojiye ters düşmesi, bireylerin işe başvurma kararlarını doğrudan etkilemektedir. İşe girilse bile, örgüt içinde yaşanan kimlik uyumsuzluğu ve buna bağlı olumsuz deneyimler – örneğin dışlanma, ayrımcılık ya da değer çatışmaları – çalışanların işten ayrılmasına neden olabilmekte (Ferrante, 2023; He vd., 2019; Bermiss ve McDonald, 2018) ve örgütün bu eğilimini güçlendirmektedir.



Şekil 5.2. Özel sektör bulgularına dayalı model önerisi

Örgütün hangi kutba meylettiği, örgüt içindeki güçlü kimliğin hangi gruba ait olacağını da belirlemektedir. Ancak bu noktada, örgüt tercihleriyle güçlü konumda bulunan toplumsal kimlik ile formal güce sahip olma durumu her zaman örtüşmeyebilmektedir. Araştırmada, azınlıkta olsa dahi yöneticisine politik hususlarda tepki gösteremeyen katılımcı deneyimleri bu

duruma örnek teşkil etmektedir. Bu tür örgütlerde, güçlü toplumsal kimliğe sahip olmak ile formal güce sahip olmak arasındaki ilişki, iki farklı güç kaynağının etkileşimi ve olası gerilimleri bakımından dikkat çekicidir. Gelecekte yapılacak çalışmalar bu tür örgütlerde güçlü toplumsal kimliğe sahip olmak ile formal güce sahip olmak arasındaki ilişki, iki güç kaynağının etkileşimi ve aralarındaki olası gerilimi incelenmeye değer bulabilirler. Ayrıca formal gücün üstün geldiği örneklerde yöneticinin bireysel özellikleri de sorgulamaya açık görünmektedir.

Özel sektörde görüşülen farklı şirketlerde çalışan katılımcıların ifadelerine göre bazı deneyimlerin ortak bazılarının ise farklı olduğu ifade edilebilir. Öncelikle tüm firmalarda az ya da çok kutuplaşmanın bireysel ilişkilerde bir etkisi, özellikle de olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanında özel sektör araştırmasında en çok benzeşen husus belirli nedenlerle (bazıları sahipleri ile, tarafsız firma genellikle işin yapısı nedeniyle) kutuplaşmanın belirli bir tarafı ile yakınlaşıyor gibi görünmektedir. Özellikle de tamamıyla homojen olmasa da çalışanların çoğunluğu belirli bir kutuptan olmaktadır. Burada sorgulanabilir hususlardan biri benzer eğilimdeki çalışanların neden tercih edildiğidir. Bu hususta iş gücü arzı, örgüt içi uyumun öncelenmesi (piyasa mantığı), kutuplaşmada taraf olmak (politik ideolojik seçimler) ya da fayda sağlamak (oportünist yaklaşım) etkili olabilir. Bunlardan hangisi ya da hangilerinin ne kadar etkili olduğu gelecek araştırmalarda sorgulanabilir.

Diğer bir önemli bulgu, kutuplaşmanın örgütsel etkilerinin *tarafsız ve muhafazakâr* firmalarda oldukça sınırlı olmasıdır. Burada kastedilen, kamu sektöründe görülen türde, örgütsel sonuçların (örneğin adaletsizlik) açıkça sorgulanmasıdır. Tarafsız firmada bu durumun temel nedeni piyasa mantığının ön planda olması; muhafazakâr firmada ise hem sahiplerin hem de çalışan profiline muhafazakâr temelde ortaklaşmasıdır. Böylece farklı kimliklere sahip çalışanların ya başvurmaması ya da işe alınmaması nedeniyle içeride ideolojik gerilim düşük seviyede kalmaktadır. Bu karşılaştırmalı durumun detayları Tablo 5.25.'te sunulmuştur.

Tablo 5.25.'ten görüleceği üzere, seküler firmada kutuplaşmanın örgütsel etkileri daha belirgindir. Özellikle firma sahibinin ideolojik konuları çalışanlarla doğrudan konuşması, zaman zaman iğneleyici ifadeler kullanması ve bazı süreçlerde gündemdeki politik eğilime göre tercihler yapması; politik gerilim, klikleşme ve mavi-beyaz yaka arasındaki gerilim gibi sonuçlar yaratarak kutuplaşmanın olumsuz etkilerini derinleştirmektedir.

Firmalar ayrı ayrı değerlendirildiğinde dikkat çeken bir husus tarafsız firmada çalışanların genellikle seküler bireylerden oluşmasıdır. Firma seçilirken sahipler ve muhtemel politik kimlikleri araştırılmış ayrıca, firma politikaları, firma ile ilgili çıkan halka açık haberler

araştırılmıştır. Ancak bu firmanın seküler ya da muhafazakâr bir firma olduğuna dair herhangi bir kanıt bulunamamıştır. Ancak görüşmelerde firmanın önemli ölçüde seküler çalışanı olduğu görülmüştür. Her ne kadar firma iş koşullarının gerektirdiği gibi genel eğilim dışında personel istihdam etse de bu kesimden çalışanlardan bazıları çalışma ortamına uyum sağlayamadığında firmadan ayrılmayı tercih etmişlerdir. Diğer taraftan bu baskın ideolojik atmosfer bazı muhafazakâr çalışanların dini ibadetlerini açıkça yerine getirme konusunda çekinceler yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durum, bireyin kurumsal kültür ile kişisel kimliği arasında uyum arayışına dair literatürdeki bulgularla örtüşmektedir (Ferrante, 2023; Miner vd., 2021).

Tablo 5.25. Firma sahipliği, çalışan profili ve kutuplaşma etkilerinin karşılaştırması

Firma Sahipliği Eğilimi	Çalışan Profili	Sahibin İdeolojik Meselelere Müdahalesi	Olumsuz Örgütsel Sonuçlar (Gözlenen)
Tarafsız	Kısmen homojen	İşe alımda: Düşük İletişimde: Düşük (sahip karışmıyor)	Görece düşük olumsuz etki: kimlik kaynaklı gerilim az.
Muhafazakâr	Homojen	İşe alımda: Yüksek İletişimde: Düşük (sahip çalışanlarla bu konularda doğrudan etkileşim kurmuyor)	Orta düzey olumsuz etki: dışlayıcı işe alım etkisi var, fakat içeride ideolojik tartışma az; farklı görüşte olanlar başvurmuyor ya da alınmıyor.
Seküler	Mavi yakada heterojen, beyaz yakada kısmen homojen	İşe Alımda: Orta İletişimde: Yüksek (sahip çalışanlarla ideolojik konuları konuşuyor ve ara ara iğneleyici ifadeler kullanıyor)	Yüksek olumsuz etki: politik gerginlik, klikleşme, mavi-beyaz yaka arasında gerilim, iş birliği ve bağlılıkta düşüş

Tarafsız firmada oluşan bu genel eğilim firmada yapılan işin kapsamı ile ilgilidir. Ayrıca, bu firmada bir katılımcının eski çalıştığı firmada yöneticilerin seküler, alt kademenin ise muhafazakâr olmasını lokasyonla ilişkilendirmesi, politik homojenliğin yalnızca sahiplerin ideolojik yaklaşımından değil, bağlamdan da etkilendiğini göstermektedir (Rivera, 2012). Diğer taraftan kutuplaşmanın dolaylı etkileri, firmanın kamu kurumlarıyla olan ilişkilerinde daha belirgin hale gelmektedir. Katılımcılar, kamu ile yürütülen iş birliklerinde, kamunun

eğilimlerine göre davranış biçimlerini bilinçli biçimde değiştirdiklerini ve bu tür temaslarda farklı stratejiler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, örgütsel dışa açıklığın ve çevresel aktörlere uyumun, kimlik temelli stratejilerle nasıl kesiştiğini ortaya koymaktadır.

Tarafsız firmada dikkat çeken bir husus da bazı katılımcılar için örgütsel alanda öteki ile temasın geçmiş önyargılarını zayıflatmış olmasıdır. Ancak bu ne Allport'un (1954) öne sürdüğü şartların gerçekleşmesi nedeniyle ne de iç grup özdeşleşme düzeyi ile (Aberson vd., 2000) tamamen açıklanabilir görünmektedir. Allport (1954) eşit statü, ortak hedefler, grup içi iş birliği (rekabetin olmaması) ve üst yönetim (kanunun, geleneğin) desteğinin temasın önyargıları azaltması için gerçekleşmesi gereken koşullar olarak ifade etmiştir. Aberson (2000) ise iç grup özdeşleşmesinin yüksek olmasının dış grup ayrımcılığını arttırdığını ifade etmektedir. Bu iki husus (eğer şartlar sağlanıyorsa ve katılımcıların kimlikleri ile özdeşleşme düzeyleri) diğer bazı çalışanlar için de geçerlidir. Bu nedenle burada bireysel birtakım özelliklerin de düşünülmesi gerekmektedir. Bu katılımcıların karşı tarafla empati kurabilmesi ve onun perspektifinden dünyayı görebilmesi (Pettigrew, 2008) olabilir.

Muhafazakâr firma örneğinde ise çalışanların büyük bölümü benzer yaşam tarzı ve ideolojik görüşlere sahiptir. Katılımcılar, ideolojik çeşitliliğin yok denecek kadar az olduğunu (örneğin bir katılımcı hem seküler hem de muhalif bir kişi ile hiç karşılaşmadığını ifade etmiş, muhalif katılımcılar da ya muhafazakâr olduklarını ya da muhafazakârlara da yakın hissettiklerini dile getirmiştir) bazılarının önceki dönemlerde benzer politik tercihleri olması nedeniyle ortak zeminler yakalayabildiklerini belirtmiştir. Bu durum, Roccas ve Brewer'in (2002) "karmaşık kimliklerin olduğu ortamlarda bazı bireyler hem birileri için iç grupken bazı kimlikleri nedeniyle de dış grup olabilmekte ve bu durum dış grup ön yargısını azaltmaktadır" önermesini destekliyor gibi görünmektedir. Ancak, bu örnekte karmaşık kimliklerden ziyade bir ortak kimlik vardır. Bir başka ifade ile her kimliği içeren bir yapı yoktur. Dolayısıyla bu önerme muhafazakârlığın baskın olduğu bir bağlamda tezahür etmektedir. Ancak bu durum önyargıyı azaltıyor gibi görünse de politik ideoloji gibi ikincil kimlikler hususunda görünmez ve sessiz bir kutuplaşma biçimini gündeme getirmektedir. Bir başka ifade ile kurumda uyumun yüzeyde korunuyor olması, ayrışmayı tamamen ortadan kaldırmamaktadır.

Seküler firma örneğinde ise, kutuplaşmanın etkisi daha belirgin görünmektedir. Özellikle mavi yakanın daha heterojen çalışanlardan oluşması kamudakine benzer bir gruplaşmayı tetiklemiş gibi görünmektedir. Bu hususta mavi yakanın daha karışık bir yapı sergilemesi işten ayrılmalara ve işgücü arzının yapısı ile ilişki görünmektedir. Ayrıca diğer özel sektör kuruluşlarından farklı olarak seküler firma sahiplerinin ideolojik hususları çalışanları ile konuşması ve politik eğilime

göre bazı kararlar almaları çalışan – sahipler arasındaki politik ideolojiye dayalı gerilimi arttırmıştır.

Sonuç olarak özel sektörde kutuplaşmanın etkileri firmaların sahiplerin ideolojisi, işin niteliği, lokasyon, işe alım stratejileri ve kurumsal kültür gibi pek çok faktörle iç içe geçmiş biçimde şekillenmektedir. Araştırmaya katılan tüm firmalarda, farklı düzeylerde ve biçimlerde de olsa, kutuplaşmanın örgütsel alanda bireysel ilişkilere etki ettiği söylenebilir. Kimi durumlarda bu etkiler doğrudan çatışmalar şeklinde ortaya çıkarken, kimi durumlarda ise sessiz uyumun arkasına gizlenmiş örtük kutuplaşma biçiminde kendini göstermektedir. Özellikle ortak ideolojik eğilimdeki bireylerin çoğunlukta olduğu yapılar, kutuplaşmanın doğrudan çatışmaya dönüşmesini engellese de bu yapıların içinde yer almayan bireyler için dışlanma, bastırma ya da sessizlikle uyum sağlama gibi stratejiler öne çıkmaktadır. Bu nedenle, kutuplaşmanın örgütlerde yalnızca görünür biçimleriyle değil, görünmez sınırlarla şekillenen ve bireysel stratejilerle bastırılan biçimleriyle de analiz edilmesi gerekmektedir.

6. GENEL TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, toplumsal kutuplaşmanın örgüt içinde nasıl deneyimlendiğini; farklı sektörel ve kurumsal bağlamlarda kimliklerin nasıl görünürlük kazandığını; bu durumun örgütsel yapı, ilişkiler ve bireysel deneyimler üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, örgütlerin toplumsal kutuplaşma sürecinde bir taraf haline gelip gelemeyeceği ve bunun nasıl gerçekleştiği sorularına da yanıt aranmaktadır. Türkiye’de, politik kutuplaşmanın belirgin olduğu bağlamda (Çelik vd., 2017), bireylerin politik kimlikleri içinde bulundukları kurumsal normlar ve yerel örgüt kültürleriyle etkileşim içinde işyerinde önem kazanmaktadır. Tüm örgütsel bağlamlarda, sosyal kimlik (Tajfel & Turner, 1979) ve gruplar arası duygular kuramının (Mackie vd., 2008) temel önermelerinin daha baskın olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütlerdeki ilişki biçimleri, duygu ve davranışlarının ait oldukları (ya da atfedildikleri) sosyal gruplar ve kimlikler tarafından etkilendiği anlaşılmaktadır. Kutuplaşma koşullarında, özellikle kimliğin görünür olduğu durumlarda, iç grup yanlılığı ve dış grup önyargısı (Tajfel & Turner, 1979; Brewer, 1999) artmakta; bu da farklı sosyal kimliğe sahip çalışanlar arasında iş birliği, güven ve aidiyet gibi örgütsel unsurları olumsuz etkilemektedir.

Kamu sektöründe, siyasal ideoloji temelli kimliklerin ürettiği açık veya örtük güç asimetrilerinin, katılımcılarda kimliği bastırma, sessizlik ve stratejik davranış eğilimini artırdığı gözlenmiştir. Özel sektörde ise farklı kimlikteki çalışanlar arası olumsuz etkileşimlerin genellikle daha az olduğu görülmektedir. Bu farkın temel nedeni, özel sektörde çalışan

grubunun, kamuya kıyasla, daha homojen bir yapıya sahip olmasıdır. Kurumun faaliyet gösterdiği sektör, işe alımlarda referans kullanımı, mülakatta sorulan sorular, işe alan kişilerin firma sahiplerinin kimliklerinden etkilenmesi ve farklı olan çalışanların ortama uyum sağlaması ya da işten ayrılması bu homojenliğin oluşmasındaki nedenler olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, özel sektörde benzer kimliklere sahip çalışanların kümelenmesi en sık gözlenen örüntü olarak belirmektedir. Öyle ki tarafsız firmada dahi sektör ve belirli kurum içi eğilimler nedeniyle çalışanların çoğunluğu seküler kişilerden oluşmaktadır. Ancak tarafsız firmanın, taraflı olduğu düşünülen firmalardan ayrıldığı en önemli noktalardan biri; eğilimden farklı, muhafazakâr bir üst düzey yöneticinin varlığı ve seküler bireylerin (örgüt içinde güçlü taraf olmalarına rağmen) bu yöneticileri ile politik hususlar konuşulurken istedikleri şekilde konuşmamaları, sessiz kalmalarıdır. Bu durum formal güç ile politik ideoloji arasındaki ilişkinin sorgulanabileceğini göstermektedir.

Özel sektörde incelenen üç firma içerisinde en çok uyum ve anlaşmanın gözlemlendiği, daha homojen bir çalışan grubuna sahip olan firma muhafazakâr firmadır. Bu firmada din temelli kimlik üst kimlik olarak öne çıkmakta ve çalışanlar bu temelde benzeşmektedir. Ancak bu kurumda dahi bazı katılımcıların bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih ettiği ve/veya kutuplaşmanın getirdiği ötekine karşı var olan duygularını bastırdığı görülmüştür. Bu hususta katılımcılar politik olarak ayrı kimliklere sahip olsalar da aynı zamanda benzer bir dini kimliğe de sahip olmaları önem kazanmaktadır (örneğin çoğu muhafazakâr olduğunu parti kimlikleri konusunda ayrıştıklarını ifade etmişlerdir). Burada dikkat çeken bir husus kamuda yapılan araştırmada daha çok birbiri ile iç içe geçmiş gibi görünen dini ve politik kimlikler, bu örnekte net bir şekilde ayrılmasıdır. Ayrıca genellikle politik kimliğin dini kimliği kapsadığı örneklerin aksine burada durum tam tersi gibi görünmektedir. Dolayısıyla bireyler ve gruplar tarafından hangi kimliklerin önemsendiği, kabul edildiği ya da reddedildiği ve bu kategorilerin hiyerarşik ilişkisi, içinde bulunulan sosyal, örgütsel ya da kültürel bağlama göre farklılık gösterebilir gibi görünmektedir (Jenkins, 2008). Öte yandan dini temellerde benzeşmeyen, örgütün çalışanlarının genel eğiliminden tamamen farklı kimliğe sahip bireyler ise ya bu örgütte çalışmamakta ya da örgütsel kültürün baskın kimliği normlaştırması nedeniyle sessiz kalmaktadır.

Tüm bu bulgular, yalnızca bireylerin kimlik deneyimlerini değil, aynı zamanda örgütlerin toplumsal yapıdan nasıl etkilendiğini ve bu etkileri nasıl yeniden ürettiğini de ortaya koymaktadır. Özellikle adalet algısı, güç asimetrisi, sessizlik stratejileri ve bir örgütün kutuplaşması kutuplaşmanın örgütsel düzeydeki en belirgin sonuçları arasında yer almaktadır.

Örgütün genel politik ideolojik eğilimiyle uyumlu olmayan ve/veya kendini bu bağlamda güçsüz konumda gören çalışanlar, işyerinde daha yoğun biçimde olumsuz duygular yaşadıklarını, motivasyonlarının azaldığını ve kariyer gelişimlerinin olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Literatürde de benzer şekilde, politik uyumsuzluğun stres, tükenmişlik ve düşük iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Ferrante, 2023; Miner et al., 2021; Kim et al., 2022; He et al., 2019).

Bu çalışmada, toplumsal kutuplaşma örgütlerde yalnızca kişiler arası ilişkileri değil, örgütsel süreçleri de dönüştüren bir faktör olarak önermektedir. Bulgular, örgütler içinde kimliklerin içsel-dışsal tanımlama diyalektiği içinde (Jenkins, 2008) biçimlenebildiğini ve özel sektör bağlamında sahiplik/kurumsal ideolojinin kimlik görünürlüğü ve hiyerarşisini kurumsal düzeyde “ayarlayabildiğini” göstermektedir. Bu çerçevede, kimlik hiyerarşisinin bağlamla yer değiştirmesinden ziyade, örgütsel düzenekler aracılığıyla “kurumsal olarak kurgulanabildiğine” işaret etmektedir. Temas yaklaşımı bakımından, olumlu etkilerin eşit statü, ortak hedef ve yönetsel koşullara ek olarak bireysel farklılıklara (ör., empati eğilimi/perspektif alma; otoriterlik ya da sosyal baskınlık yönelimi) göre değişebileceğine işaret edilmektedir. Böylece temasın işyeri bağlamında koşullu bir süreç olarak yeniden değerlendirilebileceği önerilmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle örneklem, ağırlıklı olarak belirli büyük şehirlerde ve belirli sektörlerde çalışan bireylerden oluşmaktadır; bu durum sektörel ve bölgesel çeşitliliği kısıtlamış olabilir. Ayrıca tasarım kesitsel olduğundan, kimliklerin ifade biçimlerindeki dönüşüm ya da temas deneyimlerinin uzun süreli etkileri izlenememiştir. Son olarak, kurum düzeyindeki pratikler çoğunlukla çalışan anlatıları üzerinden yorumlanmış; yazılı kurum belgeleri veya sistematik saha gözlemi gibi veri kaynaklarıyla desteklenememiştir. Gelecek araştırmalarda daha dengeli ve geniş bir örneklemle, boylamsal tasarımlar ve çok-kaynaklı veri setleri (gözlem, iç belge, politika metinleri vb.) kullanılarak bu sınırlılıklar ele alınabilir görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aberson, C. L., Healy, M., ve Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. *Personality And Social Psychology Review*, 4(2), 157-173.
- Abrams, D., ve Hogg, M. A. (2001). *Collective identity: Group membership and self-conception*. Blackwell Handbook Of Social Psychology: Group processes, 425-460.
- Acar, E., & Kara, C. Ö. D. (2024). Kadın çalışanlara yaşadığı cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: bankacılık sektörü örneği. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 84-95.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267 – 299.
- Adib, A., ve Guerrier, Y. (2003). The interlocking of gender with nationality, race, ethnicity and class: The narratives of women in hotel work. *Gender, Work ve Organization*, 10(4), 413-432.
- Akdede, S. H., Özdamar, Ö., ve Utma, Y. (2024). Politik Kutuplaşma ve İdari Davalar: Avrupa ve Türkiye İçin Ampirik Bir Analiz. *Mülkiye Dergisi*, 48(1), 219-242.
- Akyürek, S. (2016). Türkiye’de iç grup yanlılığının toplumsal adalet ve güvenliğe etkisi. *The Journal of Europe-Middle East Social Science Studies*, 2(2), 161-179.
- Al Ramiah, A., ve Hewstone, M. (2013). Intergroup contact as a tool for reducing, resolving, and preventing intergroup conflict: evidence, limitations, and potential. *American Psychologist*, 68(7), 527.
- Alesina, A., ve La Ferrara, E. (2005). Ethnic diversity and economic performance. *Journal of economic literature*, 43(3), 762-800.
- Alesina, A., ve Perotti, R. (1996). Income distribution, *Political Instability, and Investment*. *European Economic Review*, 40(6), 1203-1228.
- Allport, F. H. (1954). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281.
- Alshammri, S. N. (2021). Do informal groups threaten organizations? Comparing group conflict management styles with supervisors. *Independent Journal of Management ve Production*, 12(4), 997-1018.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., ve Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195-230.
- Anantharaman, A., Grandey, A. A., Min, H., ve Surendran, V. (2024). Linking organizational political diversity with satisfaction and performance: the implications of presidential elections. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.

- Anosike, P., Ehrich, L. C., ve Ahmed, P. (2012). Phenomenology as a method for exploring management practice. *International Journal of Management Practice*, 5(3), 205-224.
- Antalyalı, Ö. L., ve Limon, S. (2022). Algılanan başarılı yönetici özellikleri bağlamında farklı siyasi eğilime sahip insanlara yönelik stereotiplerde oluşan örtük profiller. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (37), 96-121.
- Armstead, C. C. (2019). *A phenomenological study: Exploring the social-identity based competencies for racially diverse leaders in healthcare management* [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Northcentral University.
- Ashcraft, K. L., ve Flores, L. A. (2003). "Slaves with white collars": Persistent performances of masculinity in crisis. *Text and Performance Quarterly*, 23(1), 1-29.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., ve Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., ve Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.
- Aydın-Düzgıt, S. (2023). *Dünyadaki Örnekler Işığında Türkiye’de Kutuplaşma. Türkiye Siyasetinin Sınırları, Siyasal Davranış, Kurumlar ve Kültür, Ersin Kalaycıoğlu’na Armağan*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bağcı, İ. (2021). Muhafazakâr ve seküler gençler arasındaki sosyal mesafe oranlarının bir arada yaşam açısından analizi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(25), 1-30.
- Bağcı, S. Ç., ve Çelebi, E. (2017). Etnik ve ulusal kimlikler ile dış grup tutumları ilişkisinde çatışma algısı ve dış gruba sorumluluk yükleme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 63-74.
- Bakker, B. N., ve Lelekes, Y. (2024). Putting the affect into affective polarisation. *Cognition and Emotion*, 38(4), 418-436.
- Bal, P. M., ve Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 536-548.
- Balliet, D., Wu, J., ve De Dreu, C. K. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1556.
- Bar-Tal, D., Halperin, E., ve De Rivera, J. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63(2), 441-460.

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Berger, P. L., ve Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books.
- Bermiss, Y. S., ve McDonald, R. (2018). Ideological misfit? Political affiliation and employee departure in the private-equity industry. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2182-2209.
- Berntzen, L. E., Kelsall, H., ve Harteveld, E. (2024). Consequences of affective polarization: Avoidance, intolerance and support for violence in the United Kingdom and Norway. *European Journal of Political Research*, 63(3), 927-949.
- Bilgiç, M. S. (2014). Türkiye’de kimlikler arası kutuplaşmanın sosyal mesafe üzerinden ölçümü ve toplumsal güvenliğe etkisi. *Bilge Strateji*, 6(11), 163-205.
- Billig, M., ve Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3(1), 27-52.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.
- Böhm, R., Rusch, H., ve Baron, J. (2020). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 178, 947-962.
- Bradley, M., ve Chauchard, S. (2022). The ethnic origins of affective polarization: Statistical evidence from cross-national data. *Frontiers in Political Science*, 4, 920615.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate?. *Journal of Social Issues*, 55(3), 429-444.
- Brewer, M. B., ve Gardner, W. (1996). Who is this" We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 71(1), 83.
- Briscoe, F., Chin, M. K., ve Hambrick, D. C. (2014). CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1786-1809.
- Briscoe, F., ve Joshi, A. (2017). Bringing the boss’s politics in: Supervisor political ideology and the gender gap in earnings. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1415-1441.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.,
- Brown, A. D., ve Toyoki, S. (2013). Identity work and legitimacy. *Organization Studies*, 34(7), 875-896.
- Brown, A.D. (2020). *Identities in organizations..* Brown, A.D. (Ed.) *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* içinde, (1-31). Oxford: Oxford University Press, UK.

- Brown, L. W., Manegold, J. G., ve Marquardt, D. J. (2020). The effects of CEO activism on employees person-organization ideological misfit: a conceptual model and research agenda. *Business and Society Review*, 125(1), 119-141.
- Cooper, F. ve Brubaker, R. (2000). Beyond “identity.” *Theory and Society*, 29(1), 1–47. <https://doi.org/10.1023/A:1007068714468>
- Brzezinski, M. (2013). Income polarization and economic growth. *Economics Letters*, 120(3), 426-431.
- Bunderson, J. S., ve Reagans, R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182-1194.
- Burrell, G., ve Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Caelli, K., (2000). The changing face of phenomenological research: traditional and American phenomenology in nursing. *Qualitative Health Research* 10, 366–377.
- Cardinaels, E., Dierynck, B., ve Zhang, X. (2019). Managing identities in multi-level organizations: The joint effect of social distance and social value orientation on budget reporting. Available at SSRN 2481352.
- Challier, M. C. T. (2016). Multidimensional Polarization, Social Classes, and Societal Conflict: Evidence from Medieval Towns. *Rev. Eur. Stud.*, 8, 53.
- Chin, M. K., ve Semadeni, M. (2017). CEO political ideologies and pay egalitarianism within top management teams. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1608-1625.
- Chow, I. H. S., ve Crawford, R. B. (2004). Gender, ethnic diversity, and career advancement in the workplace: The social identity perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 69(3), 22.
- Christensen, D. M., Dhaliwal, D. S., Boivie, S., ve Graffin, S. D. (2015). Top management conservatism and corporate risk strategies: Evidence from managers' personal political orientation and corporate tax avoidance. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1918-1938.
- Cloonan, T. F. (1995). The early history of phenomenological psychological research in America. *Journal of Phenomenological Psychology*, 26(1), 46-126.
- Collier, P., ve Hoeffler, A. (2004). Greed and grievance in civil war. *Oxford Economic Papers*, 56(4), 563-595.
- Colonnelli, E., Neto, V. P., ve Teso, E. (2022). Politics at work (No. w30182). National Bureau of Economic Research.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., ve Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 38(2), 184-203.

- Cooke, F. L., Dickmann, M., ve Parry, E. (2024). Developing organizations' dynamic capabilities and employee mental health in the face of heightened geopolitical tensions, polarized societies and grand societal challenges. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(5), 767-778.
- Corlett, S., ve Mavin, S. (2014). Intersectionality, identity and identity work: Shared tenets and future research agendas for gender and identity studies. *Gender in Management: An International Journal*, 29(5), 258-276.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., ve Glick, P. (2007). The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality And Social Psychology*, 92(4), 631.
- Çelik, A. B., Balta, E., ve Paker, M. (2017). *Yeni Türkiye'nin Yurttaşları: 15 Temmuz Darbe Girişimi Sonrası Siyasi Tutumlar, Değerler ve Duygular*. İstanbul: KONDA. https://konda.com.tr/wpcontent/uploads/2017/05/KONDA_Yeni_Turkiyenin_Yurttaslari_Mayis2017.pdf Erişim Tarihi, 10, 2019.
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., ve Ethier, K. A. (1995). *Parameters of social identity*. *Journal of Personality And Social Psychology*, 68(2), 280.
- DeBode, J. D., Fox, C. J., ve McSweeney, J. J. (2024). Top management team political polarization and its implications for strategic decision-making. *Small Group Research*, 55(1), 184-217.
- Demir, İ. H. (2022). *Sosyal kimliklerle özdeşleşme, gruplar arası kaygı ve iyi oluş arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Dixon, J., Durrheim, K., Tredoux, C., Tropp, L., Clack, B., ve Eaton, L. (2010). A paradox of integration? Interracial contact, prejudice reduction, and perceptions of racial discrimination. *Journal of Social Issues*, 66(2), 401-416.
- Doğan, M. M. (2018). *Türkiye'de kimlik ve öteki: Sultanbeyli-Kadıköy örneği* [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Anadolu Üniversitesi.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., ve Kawakami, K. (2003). Intergroup contact: The past, present, and the future. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(1), 5-21.
- Dowling, J., ve Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Dowling, M. (2007). From Husserl to van Manen. A review of different phenomenological approaches. *International Journal of Nursing Studies*, 44(1), 131-142.
- Dutton, J. E., ve Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Echebarria-Echabe, A., ve Guede, E. F. (2003). Extending the theory of realistic conflict to competition in institutional settings: Intergroup status and outcome. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 763-782.
- Efraty, D., ve Wolfe, D. M. (1988). The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses. *Journal of Management*, 14(4), 545-557.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity management strategies. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 27-57.
- Ellemers, N., Spears, R., ve Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161-186.
- Ely, R. J., ve Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ertugay, F. (2022). Türkiye'de politik kutuplaşmanın tarihsel kökenleri/kolektif hafıza. *Amme İdaresi Dergisi*, 55(2).
- Esteban, J. M., ve Ray, D. (1994). On the measurement of polarization. *Econometrica. Journal of the Econometric Society*, 819-851.
- Esteban, J., Mayoral, L., ve Ray, D. (2012). Ethnicity and conflict: An empirical study. *American Economic Review*, 102(4), 1310-1342.
- Esteban, J., ve Schneider, G. (2008). Polarization and conflict: Theoretical and empirical issues. *Journal of Peace Research*, 45(2), 131-141.
- Fallah, S. (2021). *CEO Political Ideology: Implications for Firm Innovation*. Louisiana State University and Agricultural ve Mechanical College.
- Fearon, J. D. (2003). Ethnic and cultural diversity by country. *Journal of Economic Growth*, 8, 195-222.
- Ferrante, G. P. (2023). Political Ideology Dissimilarity: Workplace Incivility and Employee Outcomes [Yayımlanmamış Doktora Tezi], San Francisco State University.
- Fewer, T. J. (2021). An Identity-Based View of Political Ideology in Modern Organizations. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Drexel University.
- Fewer, T. J., ve Tarakci, M. (2025). CEO political partisanship and corporate misconduct. *Academy of Management Journal*, 68(2), 357-379.
- Fleming, P. (2014). When 'life itself' goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67(7), 875-901.
- Fleming, P., ve Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.

- Forsberg, E. (2008). Polarization and ethnic conflict in a widened strategic setting. *Journal of Peace Research*, 45(2), 283-300.
- García-Guadilla, M. P., ve Mallen, A. (2019). Polarization, participatory democracy, and democratic erosion in Venezuela's twenty-first century socialism. *The Annals of The American Academy of Political And Social Science*, 681(1), 62-77.
- Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual Review of Political Science*, 20(1), 15-36.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.
- Gift, K., ve Gift, T. (2015). Does politics influence hiring? Evidence from a randomized experiment. *Political Behavior*, 37, 653-675.
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., ve Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gölbaşı, H., ve Mazlum, A. (2010). Çatışma Odağında Alevi-Sünni İlişkileri Ve" Öteki" Algısı. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7, 320-25.
- Grable, J., Warmath, D., ve Kwak, E. J. (2022). An Assessment of the Association between Political Orientation and Financial Risk Tolerance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5), 199.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gruenfeld, D. H., Keltner, D. J., & Anderson, C. (2003). The effects of power on those who possess it: How social structure can affect social cognition. (Eds.) G. V. Bodenhausen & A. J. Lambert, *Foundations of Social Cognition: A Festschrift in Honor of Robert S. Wyer, Jr* içinde, (237–261), Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gupta, A., Briscoe, F., ve Hambrick, D. C. (2018). Evenhandedness in resource allocation: Its relationship with CEO ideology, organizational discretion, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1848-1868.
- Harrington, H. J., & Miller, N. (1992). Revisiting the contact hypothesis. In J. Lynch, C. Modgil, & S. Modgil (Eds.), *Cultural diversity and the schools: Vol. 2. Prejudice, polemic or progress?* (pp. 139–149). Falmer Press.
- Harteveld, E. (2021). Ticking all the boxes? A comparative study of social sorting and affective polarization. *Electoral Studies*, 72, 102337.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: A social identity approach* (2nd ed.). London, UK: Sage.
- Haslam, S. A., Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T., ve Dingle, G. A. (2020). Social identity. The Wiley encyclopedia of health psychology, 679-688.

- Ellemers, N., Spears, R., ve Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161-186.
- Haslam, S. A., ve Reicher, S. (2006). Stressing the group: social identity and the unfolding dynamics of responses to stress. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1037.
- Hassard, J., ve Wolfram Cox, J. (2013). Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. *Organization Studies*, 34(11), 1701-1728.
- Hastings, A., McNamara, N., Allan, J., ve Marriott, M. (2016). The importance of social identities in the management of and recovery from 'Diabulimia': A qualitative exploration. *Addictive Behaviors Reports*, 4, 78-86.
- He, Y., Costa, P. L., Walker, J. M., Miner, K. N., ve Wooderson, R. L. (2019). Political identity dissimilarity, workplace incivility, and declines in well-being: A prospective investigation. *Stress and Health*, 35, 256-266.
- Hetherington, M. J., ve Weiler, J. D. (2009). *Authoritarianism and polarization in American politics*. Cambridge University Press.
- Hewstone, M. (1996). *Contact and categorization: Social psychological*. Stereotypes and stereotyping, 323.
- Hinkle, S., ve Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity: Some links and lacunae. Social identity theory: *Constructive and Critical Advances*, 48, 70.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management Ve Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11-17.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., ve White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 255-269.
- Hopkins, N., Reicher, S., ve Levine, M. (1997). On the parallels between social cognition and the 'new racism'. *British Journal of Social Psychology*, 36(3), 305-329.
- Hutton, I., Jiang, D., ve Kumar, A. (2014). Corporate policies of Republican managers. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(5-6), 1279-1310.
- Inbar, Y., ve Lammers, J. (2015). Increasing ideological tolerance in social psychology. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, 29-41.
- Indra, Nazara, S., Hartono, D., ve Sumarto, S. (2019). Roles of income polarization, income inequality and ethnic fractionalization in social conflicts: an empirical study of Indonesian provinces, 2002–2012. *Asian Economic Journal*, 33(2), 165-190.
- Iyengar, S., Lelkes, Y., Levendusky, M., Malhotra, N., ve Westwood, S. J. (2019). The origins and consequences of affective polarization in the United States. *Annual Review of Political Science*, 22(1), 129-146.

- Iyengar, S., Sood, G., ve Lelkes, Y. (2012). Affect, not ideology: A social identity perspective on polarization. *Public Opinion Quarterly*, 76(3), 405-431.
- Iyengar, S., ve Westwood, S. J. (2015). Fear and loathing across party lines: New evidence on group polarization. *American Journal of Political Science*, 59(3), 690-707.
- Jackson, C., ve Sherriff, N. (2013). A qualitative approach to intergroup relations: Exploring the applicability of the social identity approach to “messy” school contexts. *Qualitative Research in Psychology*, 10(3), 259-273.
- Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., ve Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons*, 66(6), 729-740.
- Jenkins, R. (2008). *Social identity* (3rd ed.). Routledge.
- Johnson, A. F., ve Roberto, K. J. (2018). Right versus left: How does political ideology affect the workplace?. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 1040-1043.
- Kalmoe, N. P., & Mason, L. (2022). Radical American partisanship: Mapping violent hostility, its causes, and the consequences for democracy. University of Chicago Press.
- Karakoyunlu, B. (2023). *Seküler, dindar ve akışkan dindar kimliğin kendini gündelik yaşam pratikleri üzerinden üretimi: kızılıçık şerbeti örneği*. *Eskiyeşi*, (50), 747-768.
- Karazor, V. (2019). *Farklı sosyal-kimlik kategorilerine sahip üniversite öğrencilerinin, yurt yaşamlarında gruplararası temas, arkadaşlık, empati, kaygı ve tutum süreçlerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kawachi, I., Kennedy, B. P., ve Glass, R. (1999). Social capital and self-rated health: a contextual analysis. *American Journal of Public Health*, 89(8), 1187-1193.
- Keefer, P., ve Knack, S. (2002). Polarization, politics and property rights: Links between inequality and growth. *Public Choice*, 111(1), 127-154.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., ve Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265.
- Kerr, J., Panagopoulos, C., ve Van Der Linden, S. (2021). Political polarization on COVID-19 pandemic response in the United States. *Personality and Individual Differences*, 179, 110892.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1978). Four perspectives on conflict management: An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. *Academy of Management Review*, 3(1), 59-68.
- Kim, S., Lyons, B., Chung, W., ve Cho, S. (2022). The costs of political conversations at work: An experience sampling study during National Election Periods in South Korea. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103704.
- Kiriş, H. M. (2011). Parti sisteminde kutuplaşma ve türk parti sistemi örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 33-67.

- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288.
- Knights, D., ve Willmott, H. (1985). Power and identity in theory and practice. *The Sociological Review*, 33(1), 22-46.
- Kubin, E., ve Von Sikorski, C. (2021). The role of (social) media in political polarization: a systematic review. *Annals of the International Communication Association*, 45(3), 188-206.
- Laebens, M. G., ve Öztürk, A. (2021). Partisanship and autocratization: Polarization, power asymmetry, and partisan social identities in Turkey. *Comparative Political Studies*, 54(2), 245-279.
- Lawrence, B. S. (2006). Organizational reference groups: A missing perspective on social context. *Organization Science*, 17(1), 80-100.
- Leana III, C. R., ve Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lee, C., Shin, J., ve Hong, A. (2018). Does social media use really make people politically polarized? Direct and indirect effects of social media use on political polarization in South Korea. *Telematics and Informatics*, 35(1), 245-254.
- Mackie, D. M., Devos, T., ve Smith, E. R. (2000). Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 602.
- Mackie, D. M., Maitner, A. T., & Smith, E. R. (2015). *Emotion and intergroup relations. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. John Wiley & Sons, Inc.
- Mackie, D. M., Smith, E. R., ve Ray, D. G. (2008). Intergroup emotions and intergroup relations. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1866-1880.
- Madera, J. M., King, E. B., ve Hebl, M. R. (2012). Bringing social identity to work: the influence of manifestation and suppression on perceived discrimination, job satisfaction, and turnover intentions. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 18(2), 165.
- Magee, J. C., ve Galinsky, A. D. (2008). 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Maitner, A. T., Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2017). Intergroup emotions theory: Prejudice and differentiated emotional reactions toward outgroups. (Eds.) C. G. Sibley & F. K. Barlow, *The Cambridge Handbook of The Psychology of Prejudice* içinde (111–130). Cambridge University Press
- Marion, R., Christiansen, J., Klar, H. W., Schreiber, C., ve Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A collectivist analysis. *Leadership*, 12(1), 57-85
- Martin, R., Levack, W. M., & Sinnott, K. A. (2015). Life goals and social identity in people with severe acquired brain injury: an interpretative phenomenological analysis. *Disability and Rehabilitation*, 37(14), 1234-1241.

- McCarty, N. (2007). The policy effects of political polarization. The transformation of American politics: *Activist Government and The Rise of Conservatism*, 223-55.
- McCarty, N. (2019). *Polarization: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Miner, K. N., Costa, P. L., He, Y., ve Wooderson, R. L. (2021). Your politics are making me sick! political identity-based workplace incivility and physical health complaints during two US presidential elections. *Occupational Health Science*, 5(3), 361-389.
- Montalvo, J. G., ve Reynal-Querol, M. (2003). Ethnic polarization, potential conflict, and civil wars. *American Economic Review*, 95(3), 796-816.
- Montalvo, J. G., ve Reynal-Querol, M. (2005). Ethnic diversity and economic development. *Journal of Development Economics*, 76(2), 293-323.
- Morrison, K. R., Fast, N. J., ve Ybarra, O. (2009). Group status, perceptions of threat, and support for social inequality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 204-210.
- Myers, M. D. 2008. *Qualitative Research in Business and Management*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ng, N. W., Haslam, S. A., Haslam, C., & Cruwys, T. (2018). "How can you make friends if you don't know who you are?" A qualitative examination of international students' experience informed by the Social Identity Model of Identity Change. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 28(3), 169-187.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Jones, B. A., Bright, C., ... ve Bradley, E. H. (2009). Race/ethnicity and workplace discrimination: results of a national survey of physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 24, 1198-1204.
- O'Connor, E. L., Longman, H., White, K. M., ve Obst, P. L. (2015). Sense of community, social identity and social support among players of massively multiplayer online games (MMOGs): A *qualitative analysis*. *Journal of Community ve Applied Social Psychology*, 25(6), 459-473.
- Oxtoby, D. W., Brady, H. E., Meares, T. L., Rainie, L., ve Schlozman, K. L. (2023). Distrust, political polarization, and America's challenged institutions. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 76(3), 42-64.
- Özler, Ş. İ., ve Obach, B. (2018). Polarization and the environmental movement in Turkey. *Journal of Civil Society*, 14(4), 311-327.
- Özşahin, M., ve Yürür, S. (2018). The effect of organizational structure on organizational justice perceptions of employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 440-453.
- Pettigrew, T. F. (2008). Future directions for intergroup contact theory and research. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(3), 187-199.

- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U., ve Christ, O. (2011). Recent advances in intergroup contact theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 271-280.
- Pettigrew, T. F., ve Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality And Social Psychology*, 90(5), 751.
- Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Porat, R., Halperin, E., ve Tamir, M. (2016). What we want is what we get: Group-based emotional preferences and conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(2), 167.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Putnam, R. D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century. *Scandinavian Political Studies*, 30(2), 137-174.
- Racher, F. E., & Robinson, S. (2003). Are phenomenology and postpositivism strange bedfellows?. *Western Journal of Nursing Research*, 25(5), 464-481.
- Reicher, S. (2004). The context of social identity: Domination, resistance, and change. *Political Psychology*, 25(6), 921-945.
- Reicher, S., ve Hopkins, N. (2001). Psychology and the end of history: A critique and a proposal for the psychology of social categorization. *Political Psychology*, 22(2), 383-407.
- Ribberink, E., Achterberg, P., ve Houtman, D. (2018). Religious polarization: Contesting religion in secularized Western European countries. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 57(2), 394-414.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88-106.
- Rockey, J., ve Zakir, N. (2020). When two tribes go to work: Board political diversity and firm performance. *European Journal of Political Economy*, 63, 101883.
- Roth, P. L., Goldberg, C. B., & Thatcher, J. B. (2017). The role of political affiliation in employment decisions: A model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1286.

- Rothschild, J. E., Howat, A. J., Shafranek, R. M., ve Busby, E. C. (2019). Pigeonholing partisans: Stereotypes of party supporters and partisan polarization. *Political Behavior*, 41, 423-443.
- Rothstein, B., ve Stolle, D. (2008). The state and social capital: An institutional theory of generalized trust. *Comparative Politics*, 40(4), 441-459.
- Saguy, T., Tausch, N., Dovidio, J. F., & Pratto, F. (2009). The irony of harmony: Intergroup contact can produce false expectations for equality. *Psychological Science*, 20(1), 114-121.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, 7(3), 353-360.
- Scheepers, D., ve Ellemers, N. (2005). When the pressure is up: The assessment of social identity threat in low and high status groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), 192-200.
- Scheuringer, B. (2016). Multiple identities: A theoretical and an empirical approach. *European Review*, 24(3), 397-404.
- Selenko, E., Schilbach, M., Brieger, S. A., Van Hootegeem, A., ve De Witte, H. (2025). The political consequences of work: An integrative review. *Journal of Management*, 51(6), 2355-2388.
- Sesay-Tuffour, S. A. (2015). The impact of social identity on leadership development: A phenomenological study of African American women in the nonprofit sector [Yayımlanmamış doktora tezi]. The Chicago School of Professional Psychology.
- Shepherd, C., ve Challenger, R. (2013). Revisiting paradigm (s) in management research: A rhetorical analysis of the paradigm wars. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 225-244.
- Sherif, M. (1967). *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. London: Routledge ve Kegan Paul.
- Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles*, 59(5-6), 301-311.
- Smith, E. R., Seger, C. R., ve Mackie, D. M. (2007). "Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria." *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(3), 431-446.
- Smith, J. A., ve Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. (Ed.) J. A. Smith, *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* içinde (51-80). Sage Publications, Inc.
- Somer, M. (2018). Understanding Turkey's democratic breakdown: Old vs. new and indigenous vs. global authoritarianism. *In Exit From Democracy* (pp. 13-36). Routledge.

- Stephan, C. W., & Stephan, W. G. (2000). The measurement of racial and ethnic identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(5), 541-552.
- Stets, J. E., ve Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.
- Suner, A., & Atlı, A. (2018). *Toplumsal kutuplaşma ekseninde sanat ve spor*. İstanbul Politikalar Merkezi, İstanbul.
- Swigart, K. L., Anantharaman, A., Williamson, J. A., ve Grandey, A. A. (2020). Working while liberal/conservative: A review of political ideology in organizations. *Journal of Management*, 46(6), 1063-1091.
- Şah, U., ve Şah, D. E. (2022). Kültürel bir boyut olarak “bireycilik-toplulukçuluk” ve türkiye’deki çalışmalar. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 108-121.
- Şahin, Y. (2013). Çatışma kuramları ve kimlik temelli çatışmalar: Teorik bir giriş. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(1).
- Şanlı, A. S., ve Coşgun, B. (2020). Yeni Toplumsal Hareketlerin Yeni Aktörleri: 90’lı Yıllar Türkiye’inde Başörtülü Öğrencilerin Mücadelesi. *Mukaddime*, 11(2), 382-409.
- Şirvanlı, T. (2021). COVID-19 haberlerinde siyasi kutuplaşmanın yansımaları: Hürriyet ve Gazete Pencere üzerine bir inceleme. *Selçuk İletişim*, 14(2), 1005-1038.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic press.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., ve Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., ve Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tak-Meydan, B. (2019). Sosyal kimlik kuramı. (Ed.) Yürür, S., *Örgütsel Davranış Kuramları* içinde, ss. 45-108. Beta, İstanbul.
- Tatlı, A., ve Özbilgin, M. F. (2012). An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180-200.
- Terry, D. J., Hogg, M. A., ve McKimmie, B. M. (2000). Attitude-behaviour relations: the role of in-group norms and mode of behavioural decision-making. *British Journal of Social Psychology*, 39(3), 337-361.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1), 369-404.

- Tomkins, L., ve Eatough, V. (2013). The feel of experience: Phenomenological ideas for organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8(3), 258-275.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tucker, J. A., Guess, A., Barberá, P., Vaccari, C., Siegel, A., Sanovich, S., ... & Nyhan, B. (2018). Social media, political polarization, and political disinformation: A review of the scientific literature [Rapor]. Hewlett Foundation.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Turner, J. C., Wetherell, M. S., ve Hogg, M. A. (1989). Referent informational influence and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 28(2), 135-147.
- Türkiye Cumhuriyeti. (1965). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. Resmî Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.
- Umanilo, M. C. B. (2019). Overview of phenomenological research. *Frenxiv Papers*, 1(1), 1-6.
- Ünal, S. (2018). Genç nesilde ötekileştirmenin dijital yüzü: nezaket dışı siyasal değer yüklü paylaşımlar ve kutuplaşma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 1812-1866.
- Van der Toorn, J., Feinberg, M., Jost, J. T., Kay, A. C., Tyler, T. R., Willer, R., ve Wilmuth, C. (2015). A sense of powerlessness fosters system justification: Implications for the legitimation of authority, hierarchy, and government. *Political Psychology*, 36(1), 93-110.
- Van Kleef, G. A., ve Fischer, A. H. (2016). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30(1), 3-19.
- Vegetti, F. (2019). The political nature of ideological polarization: The case of Hungary. *Political Studies*, 67(1), 206-223.
- Velasco González, K., Verkuyten, M., Weesie, J., ve Poppe, E. (2008). Prejudice towards Muslims in the Netherlands: Testing integrated threat theory. *British Journal of Social Psychology*, 47(4), 667-685.
- Wasti, S. A., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jørgensen, F., de Aguiar Rodrigues, A. C., ... & Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 613-632.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments, and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.
- Welbourne, T. M., Rolf, S., ve Schlachter, S. (2017). The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda. *Personnel Review*, 46(8), 1816-1834.

- Weng, D. H., ve Yang, H. (2024). Is red or blue more likely to narrow the gap? The effect of CEO political ideology on CEO-employee pay disparity. *Journal of Management Studies*, 61(3), 1074-1109.
- Whetten, D. A., ve Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Yamagishi, T., ve Kiyonari, T. (2000). The group as the container of generalized reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 116-132.
- Ybema, S., Beech, N., & Ellis, N. (2011). Transitional and perpetual liminality: An identity practice perspective. *Anthropology Southern Africa*, 34(1-2), 21-29.
- Yeşiltaş, M., Arslan, Ö. E., & Temizkan, R. (2012). İşgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 94-117.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, G. (2017). Siyaset Sosyolojisi Boyutuyla Türkiye'de Siyasal Kayırmacılık. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 429-439.

Ek 1: Kamu Görüşme Soruları

*Demografik

1. Yaşınız nedir?
2. Kamu / Özel hangi sektörde çalışıyorsunuz?
3. Çalışma süreniz nedir?
4. Çalıştığınız kurumu kurumsal olarak tanımlar mısınız?
 - Bir aile şirketi mi nasıl? Nasıl yönetiliyor?
5. Kaç yıllık firma?
6. Nasıl işe girdiniz?
 - Teorik bir işe alım süreci mi?
 - Tek bir mülakat mı vb.?
7. Şu anki kıdeminiz nedir?
8. Göreviniz nedir?
9. Yönetici misiniz? Denetim alanınızda kaç kişi var?
10. Üyesi olduğunuz mesleki örgüt ya da herhangi bir sivil toplum kuruluşu var mı?

*Giriş

11. Nasıl bir aileden geliyorsunuz?
12. Arkadaş çevrenizi tanımlar mısınız?
13. Siz kendinizi nasıl tanımlarsınız?

*Toplumsal sorular

14. Sosyal hayatta arkadaşlarınızı nasıl seçersiniz?
15. Kesinlikle arkadaş olmam/olamam dediğiniz profil/kimlikler var mı?
16. Kesinlikle arkadaş olmam/olamam dediğiniz gruplar var mı? Örneğin siyasi olarak, din, dil, ırk, cinsiyet vb.
17. Bu grubun özelliklerini anlatır mısınız?
18. Toplumda bir gruplaşma olduğunu düşünüyor musunuz? Neden bir kutuplaşma olduğunu düşünüyorsunuz?
19. Siz bir tarafta olduğunuzu düşünüyor musunuz?
20. Kendinizi ait hissettiğiniz grup ile diğer grup/grupların farkları nelerdir?

***İş yerinde kutuplaşmanın izleri**

21. İş yerinizde kutuplaşmanın izlerini görüyor musunuz? Açıklar mısınız?
22. İş yerinizde gruplaşma var mı? Nasıl?
23. Grupları bir araya getiren sebepler nedir?
24. Bunu bir kutuplaşma olarak adlandırır mısınız? Neden? Sizce diğer grubun üyelerinin sizin grubun üyelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
25. Siz kendinizi bir tarafa dahil hissediyor musunuz?
Ait hissettiğiniz grup ile sizin ortak özelliğiniz nedir?
26. İşyerindeki ortama daha iyi uyum sağlamak için sosyal kimliğinizi gizlediğiniz ya da değiştirmeye çalıştığınız oldu mu? Nedenleriyle açıklar mısınız?
25. Diğerleri ile en çok ne üzerine anlaşmazlık yaşıyorsunuz?
27. Peki diğer tarafın daha güçlü ve avantajlı olduğunu düşünüyor musunuz?
Ne tür avantajlar bunlar? Neden böyle?
28. Sizin o grupta yer almamanız, size dezavantaj yaratıyor mu? Nasıl?

***Toplumsal kutuplaşma sonucu oluşan sosyal kimliklerin örgüt içi süreçlere nasıl bir etkisi vardır?**

29. Kendinizi tanımladığınız kimliğinizin işyerindeki görevinizi/rolünüzü yerine getirme şeklinizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Nasıl ve neden?
30. Asla bir arada olmam dediğiniz kişilerle nasıl çalışıyorsunuz?
31. Ne tür problemler ile karşılaşıyorsunuz?
32. İş yerinde yaşadığınız sorunların hangileri bu sebeple ortaya çıkıyor? Örnek verebilir misiniz?

***Kurumun farkındalığı, tavrı ve çözüm.**

31. Sizce çalıştığınız kurum bu durumun farkında mı? Öyle ise tutumu nedir?
32. Kurum/üst yönetim bir şeyler yapabilir mi? Ne yapmalı?
33. Bu durumun nasıl düzelebileceğini düşünüyorsunuz?
34. Patronların/şirketin işe alımda yanlı davrandığını; belirli gruplara öncelik tanıdığını düşünüyor musunuz? Sizce neden?

Ek 2: Özel Sektör Görüşme Soruları

*Demografik

1. Yaşınız nedir?
2. Kamu / Özel hangi sektörde çalışıyorsunuz?
3. Çalışma süreniz nedir?
4. Çalıştığınız kurumu kurumsal olarak tanımlar mısınız?
 - Bir aile şirketi mi nasıl? Nasıl yönetiliyor?
5. Kaç yıllık firma?
6. Nasıl işe girdiniz?
 - Teorik bir işe alım süreci mi?
 - Tek bir mülakat mı vb.?
7. Şu anki kıdeminiz nedir?
8. Göreviniz nedir?
9. Yönetici misiniz? Denetim alanınızda kaç kişi var?
10. Üyesi olduğunuz mesleki örgüt ya da herhangi bir sivil toplum kuruluşu var mı?

*Giriş

11. Nasıl bir aileden geliyorsunuz?
12. Arkadaş çevrenizi tanımlar mısınız?
13. Siz kendinizi nasıl tanımlarsınız?

*Toplumsal sorular

14. Sosyal hayatta arkadaşlarınızı nasıl seçersiniz?
15. Kesinlikle arkadaş olmam/olamam dediğiniz profil/kimlikler var mı?
16. Kesinlikle arkadaş olmam/olamam dediğiniz gruplar var mı? Örneğin siyasi olarak, din, dil, ırk, cinsiyet vb.
17. Bu grubun özelliklerini anlatır mısınız?
18. Toplumda bir gruplaşma olduğunu düşünüyor musunuz? Neden bir kutuplaşma olduğunu düşünüyorsunuz?
Siz bir tarafta olduğunuzu düşünüyor musunuz?
Kendinizi ait hissettiğiniz grup ile diğer grup/grupların farkları nelerdir?

***İş yerinde kutuplaşmanın etkileri.**

19. İş yerinizde kutuplaşmanın izlerini görüyor musunuz? Açıklar mısınız?
20. İş yerinizde gruplaşma var mı? Nasıl?
21. İş yerinizdeki çalışanların benzer olmasının nedenleri nedir?
22. Patronların bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?
23. İşyerindeki ortama daha iyi uyum sağlamak için sosyal kimliğinizi gizlediğiniz ya da değiştirmeye çalıştığınız oldu mu? Nedenleriyle açıkla mısınız?
25. Diğerleri ile en çok ne üzerine anlaşmazlık yaşıyorsunuz?
24. Peki diğer tarafın daha güçlü ve avantajlı olduğunu düşünüyor musunuz?
Ne tür avantajlar bunlar? Neden böyle?
25. Sizin o grupta yer almamanız, size dezavantaj yaratıyor mu? Nasıl?

***Toplumsal kutuplaşma sonucu oluşan sosyal kimliklerin örgüt içi süreçlere nasıl bir etkisi vardır?**

26. Kendinizi tanımladığınız kimliğinizin işyerindeki görevinizi/rolünüzü yerine getirme şeklinizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Nasıl ve neden?
27. Asla bir arada olmam dediğiniz kişilerle nasıl çalışıyorsunuz?
28. Ne tür problemler ile karşılaşıyorsunuz?
29. İş yerinde yaşadığınız sorunların hangileri bu sebeple ortaya çıkıyor? Örnek verebilir misiniz?

***Çözüm.**

23. Bu durumun nasıl düzelebileceğini düşünüyorsunuz?

Ek 3: Etik Kurul Onayı

PROTOKOL NO: 2023/180

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULLAR KOORDİNATÖRLÜĞÜ

ARAŞTIRMA BAŞLIĞI	Sosyal Kimliklerin Örgütler Bağlamında Derinlemesine İncelenmesi
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	1-Doktora/Sanatta Yeterlik Tez Çalışması 2-Nitel Araştırma
ARAŞTIRMACILAR	1- Sorumlu Araştırmacı : Arş. Gör. Hakan BALTACI 2- Tez Danışmanı : Prof. Dr. Senay YÜRÜR
ETİK KURUL TÜRÜ	SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
KARAR	Etik Onay Verilmesine Karar Verildi.

TARİH
07/12/2023

Prof. Dr. İsa KARAMAN
ETİK KURULLAR KOORDİNATÖRÜ

Prof. Dr. Dilek ÖZMEN
Üye

Prof.Dr. EHTYÜKSEL OKTAY
Üye

ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise öğrenimini Antalya’da tamamladı. 2009–2013 yılları arasında Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimini tamamladı. Lisans eğitiminin ardından yönetici adaylığı eğitimi aldı ve mağaza müdürü olarak görev yaptı. 2017–2020 yılları arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi’nde İşletme alanında yüksek lisans yaptı ve bu süreçte bir dönem Erasmus programı kapsamında ISAG – European Business School’da öğrenim gördü. 2020 yılında Yalova Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda başladığı doktora eğitimini 2025 tarihinde tamamladı.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

Yürür, Ş., Baltacı, H., & Ercan, F. (2023, Kasım). Adalet algısının şekillenmesinde ‘ötekinin’ kim olduğu ne kadar önemli? 9. Örgütsel Davranış Kongresi, Çanakkale, Türkiye.

DİĞER YAYIN VE ESERLER

1. Uluslararası Makale

ç) Diğer uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayımlanmış makale

Karaçam, D. Y., Yürür, S., & Baltacı, H. (2023). Akademik ve idari personelin liyakatinin, *üniversitelerin* kurumsal itibarına etkileri. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 19(1), 91-112.

2. Ulusal Makale

a) TR Dizin kapsamındaki ulusal hakemli dergilerde yayımlanmış makale

Yürür, S., Ercan, F., & Baltacı, H. (2023). Politik Taktikler İş Yaşamında Karşılığını Buluyor Mu?. *Trends in Business and Economics*, 37(4), 246-258.

3. Yüksek Lisans Tezinden Üretilen Yayınlar

ç) Diğer uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayımlanmış makale

Baltacı, H., & Koç, U. (2021). Firma yaşı ve büyüklüğü, yönetici sosyal sermayesi ve firma itibarı arasındaki ilişkiler. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 40-57.

g) Ulusal yayınevleri tarafından yayımlanmış kitapta bölüm

Baltacı, H. (2023). Kurumsal itibar ve yönetimi. (Eds.) U. Koç & M. S. Döven, *Stratejiye dair seçki yazılar III* içinde (139–168). Gazi Kitabevi.

4. Kitap

c) Uluslararası yayınevleri tarafından yayımlanmış kitapta bölüm

Baltacı, H. (2022). Katılımcı yönetim yaklaşımı ile uzaktan eğitimde kalite. (Ed.) İ. Daştan, *Pandemi Döneminde Yükseköğretimde Uzaktan Eğitim içinde* (37–54). Nobel Bilimsel Eserler.

8. Bilimsel Toplantı ve Bilimsel Faaliyet Görevleri

a) Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan (poster hariç), tam metni veya özeti matbu veya elektronik olarak bildiri kitapçığında yayımlanmış çalışmalar

Baltacı, H., & Demir, K. (2021, Mayıs 20–22). [Bildiri başlığı]. International Migration Researches Congress (ICOMIR 2021), Ankara, Türkiye.

Baltacı, H. (2021, Kasım 20–21). İSO500’de yer alan şirketlerin kurumsal itibarlarına göre ÇKKV yöntemleriyle sıralanması. First International Artuklu Congress on Economic, Administrative and Political Sciences, Mardin, Türkiye.

b) Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan (poster hariç), tam metni veya özeti matbu veya elektronik olarak bildiri kitapçığında yayımlanmış çalışmalar

Yürür, Ş., Baltacı, H., & Ercan, F. (2024, Kasım). Kazanan taraf ne hissediyor? Gurur mu, suçluluk mu? 10. Örgütsel Davranış Kongresi, Yalova, Türkiye.

Ercan, F., Baltacı, H., & Yürür, Ş. (2024, Mayıs). Liyakatsiz yönetici adil olur mu? 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Giresun, Türkiye.