

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi

(2021) Cilt-Vol 3, Sayı-No 2, s-p:129-135

Sağlık Kurumlarında Farklılık Yönetimi

Göksel Yılmaz¹

Öz

Amaç: Farklılık özellikle çağımızda birçok yeniliğin temeli olmaktadır. Küreselleşen yapıda bilgiye ulaşım bu denli hızlı iken değişen ve gelişen sosyolojik, demografik, toplumsal, ekonomik, politik yapılarıdaki farklılıklar da ön plana çıkmaktadır. Farklılıkların ne şekilde değerlendirildiği, nasıl algılandığı ve hangi bakış açısıyla karşılandığı, örgütsel açıdan farklı sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle çalışanların bu anlamdaki yaklaşımları, hem hizmet sundukları kişiler açısından hem de çalışma arkadaşları ve örgütleri açısından önem arz etmektedir. Farklılıkların örgütsel yönden yönetimi, sağlık kurumlarında da karşımıza çıkmaktadır. Farklı demografik, sosyo-ekonomik, politik yapılarıdaki kişiler sağlık hizmeti alırken bu farklılıkların hizmet alımındaki karşılığı; memnuniyeti ve kaliteyi etkileyecektir. Bu derleme çalışmasının amacı; farklılık yönetimi kavramını sağlık kurumları açısından incelemek ve yapılmış çalışmalar üzerinden değerlendirme yapmaktır.

Gereç ve Yöntem: Bu çalışma, bir literatür çalışması olarak tasarlanmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Farklı sektörlerde ve sağlık sektöründe yapılan farklılık yönetimi çalışmalarına yönelik literatür taramasında en önemli ve istenmeyen farklılık unsurunun kişilik olduğu, sosyal yaşamda en çok reddedilen farklılıkların ise kişilik ve cinsel tercih olduğu, bunları takip eden diğer farklılıkların din ve etnik köken olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın en büyük dezavantajının iletişimsizlik/anlaşmazlık olduğu, avantajının ise düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

*Farklılık,
Yönetim,
Sağlık kurumlarında
farklılık yönetimi,*

Makale Hakkında

Geliş: 22.03.2021

Kabul: 9.07.2021

¹ Uzm., Sağlık Bilimleri Üniversitesi & Memorial Hastanesi, İstanbul, Türkiye, E-mail: gokselyilmaz8@gmail.com, ORCID No: 0000-0001-6277-3891

Diversity Management in Healthcare Institutions

Abstract

Objective: Diversity is the basis of many innovations, especially in our age. While access to information is so fast in the globalizing structure, the differences in the changing and developing sociological, demographic, social, economic and political structures also come to the fore. How differences are evaluated, how they are perceived and from which perspective they are met, have different results in organizational terms. Especially the employees' approach in this sense is important both for the people they serve and for their colleagues and organizations. Organizational management of differences also appears in healthcare institutions. While people with different demographic, socio-economic and political backgrounds receive health services, the consequences of these differences in service procurement; It will affect the satisfaction and quality. The purpose of this review is; to examine the concept of diversity management in terms of health institutions and to make an evaluation based on the studies.

Materials and Methods: This study is designed as a literature study.

Results and Conclusion: In the literature review of diversity management studies conducted in different sectors and in the health sector, it has been determined that the most important and undesirable element of difference is personality, the most denied differences in social life are personality and sexual preference, and the other differences that follow are religion and ethnic origin. It has been determined that the biggest disadvantage of difference is lack of communication/disagreement, and the advantage is richness of thought and increase in creativity.

Keywords

*Diversity,
Management,
Diversity management in
healthcare institutions*

About Article

Received:

03.22.2021

Accepted:

07.9.2021

GİRİŞ

İnsanların fiziksel özellikleri farklı olduğu gibi psikolojik ve kişilik özellikleri de farklılık göstermektedir. Bazı insanlar dışa dönük iken bazıları nevroitik, bazıları açık iken bazıları uyumlu, bazıları da sorumlu gibi çeşitlendirmelerle; kişileri birbirinden ayıran fiziksel özellik dışındaki kişilik özelliklerine dikkat çekilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009).

İnsanların kişiliklerinin ve psikolojik yapılarının oluşmasında birçok etmen vardır. Duygular, düşünceler, olaylara verilen tepkiler kişilerin yaşantılarına göre şekillenebilmektedir. Sadece yaşantı olarak kısıtlamak da doğru olmayacağı gibi bu farklılıklara sebebiyet veren birçok etmeden söz edilebilir.

Farklılıklar örgüt açısından değerlendirildiğinde; farklılıklar yönetim şekline göre avantaj veya dezavantaja dönüştürülebilir. Temel amaç her kurumun bu farklılıkları doğru bir şekilde yönetmesi, ortak kurum misyon ve vizyon çerçevesinde bütünleşmesidir. Farklılıklar doğru yönetilirse; değişen yönetim anlayışı, küreselleşme ve özellikle açık sistem olan sağlık kurumları için daha yüksek performanslı hizmet sunumu ortaya çıkabilir.

Farklılıkların yönetimi bu anlamda multidisipliner alan içinde değerlendirilebilir. Çünkü farklılık her alanda mevcuttur. Bu kavramın en çok yer aldığı alanlar; psikoloji, sosyoloji, işletme, yönetim bilimleri, insan kaynaklarıdır. Bu denli farklı disiplinlere dahil olması çalışma alanı sınırlamasını zorlaştırır da teorik açıdan zenginlik oluşturmaktadır (Sürgevil, 2008, 2-3).

Bu derleme çalışmasının amacı; farklılık yönetimi kavramını sağlık kurumları açısından incelemek ve gerçekleştirilmiş çalışmalar üzerinden değerlendirme yaparak alan yazınına ve yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamaktır.

1. Farklılık Kavramı

Farklılık kavramı genel kullanım alanı içinde kendisine ve bireylere dair yaş, etnik kimlik, kültürel geçmiş, cinsel tercih-yönelim, inanç, kişilik profili, coğrafi konumu veya diğer bireylerle olan tutumunu kapsayan bir kavram olarak nitelendirilebilir (Boydak & Polat, 2013, 56). Toplumda yer edinmiş bu farklılık kavramı, toplumun küçük gruplarından oluşan örgütlerde de bulunmaktadır. Ancak değişen ve gelişen perspektif neticesinde farklılıklara dair duyarlılık ve bilinç oluşturulmuştur ve günümüz örgütlerinde de buna yönelik olarak farklılık yönetimi kavramı önem kazanmıştır (Arslanoğlu, 2019, 74).

Literatürdeki farklılık kavramının Türkçe'deki ikinci anlamı çeşitliliktir. Türk Dil Kurumu farklılığı; "Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık." şeklinde tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Oxford Sözlüğü'ne göre farklılık ise (diversity); "Farklı olma, birbirine benzememe, farklı tür ve çeşit." şeklinde tanımlanmıştır (www.dictionary.oed.com).

McGrath vd. (1995) tanımına göre ise farklılıkların sadece demografik farklılıklar olarak görülmemesi gerektiği; "Demografik özellikler (cinsiyet, ırk, yaş, vb.); değerler, inançlar ve tutumlar, işle ilgili bilgi ve beceriler, kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller; örgütlenme durumu." gibi özelliklerin tümünü kapsadığını vurgulanmaktadır.

Farklılığın en geniş tanımlamalarından biri R. Roosevelt Thomas (1992) tarafından yapılmıştır. Thomas'a göre farklılık bir karma olmakla birlikte bu karmayı oluşturan unsurlar da farklar ve benzerliklerdir diye ifade etmiştir. Yani kişiyi diğerlerinden ayıran içsel ve dışsal nitelikler olarak tanımlama yapmıştır.

1.1 Farklılıkların Önemi

Örgütlerde çalışan bireyler farklı alt kültürlere sahip kişilerden oluşmaktadır. Burada belli bir örgüt kültürü çerçevesinde bu farklı alt kültürlerin yönetimi söz konusudur. Bu da farklılıkların yönetimi kavramına verilmesi gereken önemi göstermektedir.

Farklılıklar olsa dahi belli bir amaç neticesinde bir örgütte bir araya gelmiş olan çalışanlar, o kurumun örgütsel çıktıları açısından büyük bir öneme sahiptir. Kişiler hem kendi farklılıklarına saygı duyulmasını beklerken hem de örgüt misyon ve vizyonu çerçevesinde ortak bir amaç doğrultusunda örgüte uyum sağlamaya çalışırlar (Budak & Sürgevil, 2008, 66).

Bireyler genelde iletişim kurma sürecinde ortak nokta ararlar ve farklılıkları kaçınılması gereken bir durum olarak görürler. Ancak farklı yeteneklerin ve fikirlerin, performansların ortaya çıkması açısından; farklılıklara bu denli negatif bakılması doğru değildir. Özellikle örgütler açısından farklılıkları yok saymak mümkün olmayacağı için bu farklılıkların nasıl yönetilebileceği konusuna odaklanmak gerekir (Sürgevil, 2008, 113).

Farklılıklar örgütleri zenginleştirdiği için bir fırsat, herkes farklı fiziksel ve kişilik altyapısına sahip olduğu için bir gerçeklik ve de tahammülsüzlük neticesinde çatışmalara sebebiyet verebileceği için bir zorluk olabilmektedir (Tozkoparan & Vatansever, 2011, 71).

Değişen ve küreselleşen dünya düzeninde, farklılıkları anlayıp bunları doğru yönetebilen örgütler rekabet ortamı içerisinde ön plana çıkabilmektedir (Gökçen & Çavuş, 2014, 527).

1.2 Farklılıkların Boyutları

Birçok çalışmada farklı nitelendirilse de genel olarak bahsi geçen farklılıklar; cinsiyet, yaş, ırk, din, hiyerarşi, aile durumu, cinsel tercih-yönelim, etnik köken, engellilik, sınıftır (Sürgevil, 2008, 9-15). Bu farklılıklar sadece fiziksel boyut olarak değerlendirilmeyip farklı açılardan da ele alınmaktadır. Literatür incelemesinde çeşitlilik olsa da bu çalışmada birçok araştırmada da sınıflandırıldığı gibi farklılığın boyutları; iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutlar olarak üç grup halinde değerlendirilmiştir (Arslan, 2017, 7).

Farklılığın iç boyutları: Bu boyut, bireysel anlamda karşı tarafın dikkatini çeken özellikleri içermektedir. Yani bu boyut sosyalleşme ve diğer tüm süreçlerdeki belirgin kişilik özelliklerini ifade etmektedir (Aksu, 2008). Cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk, cinsel tercih-yönelim bu boyut içerisinde değerlendirilir (Arslan, 2017, 7).

Farklılığın dış boyutları: Bu boyut, iç boyutlara göre daha az fark edilebilir ve karşı tarafta daha az etkiye sahip özellikler olarak nitelendirilebilir. Doğuştan değil, sonradan kazanılmış farklılıklardır. Kültür, eğitim, din gibi değişkenler bu boyutta değerlendirilmektedir (Aksu, 2008).

Farklılığın örgütsel boyutları: Bu boyut, çalışılan örgütteki farklılıkları öne çıkaran özellikleri barındırmaktadır. İnsanlar çalışma yaşamında diğer zamanlardan daha fazla vakit geçirdikleri için her şekilde çalıştıkları örgütlerdeki çeşitli süreçlerden etkilenebilmektedirler. Örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi bu boyutta değerlendirilir (Aksu, 2008).

Yukarıda da bahsedildiği üzere farklılıklara dair boyut çalışmaları çok çeşitli olmaktadır ancak genel boyutlar bahsi geçen bu üç boyut çerçevesinde şekillenmiştir. Literatürde sıklıkla bahsi geçen diğer boyut yaklaşımları ise özellik yaklaşımı, faktör yaklaşımı ve oranlar yaklaşımıdır (Sürgevil 2008; Eğinli, 2010).

1.3 Farklılıkların Nedenleri

Farklılık yönetiminin ortaya çıkış nedenlerinin temelinde işgücündeki cinsiyet dağılımının değişmesi, yaşanan işgücü gibi demografik faktörler ile birlikte küreselleşen yapıdan söz edilmektedir. Çalışma ve iş görme şeklindeki değişiklikler, örgütlerin değişimi, toplum yapısının değişimi, işletme yapılarının değişimi ve gelişmesi gibi unsurlar küreselleşme hususundaki değişiklik nedeni olarak ifade edilmektedir (Köksalan, 2019, 53-54).

2. FARKLILIK YÖNETİMİ

Her insan diğerinden farklı donanım ve özelliklere sahiptir. Bu farklılıklar da kendi içinde doğal bir çatışma ortamı yaratabilir. Aslında bu doğal çatışma ortamı büyük zenginliklerin temeli olabilir. Ve gerçek yöneticiler, liderler bu zenginliğin farkında olup bu zenginliği doğru yönettikleri sürece negatif olarak algılanabilen bu durumu pozitifte dönüştürebilirler. Aslında farklılıklardan doğan bu çatışma ortamı “doğal gerilim” olarak nitelendirilmekte ve farklılık yönetimi ile bu süreci dengelemek amaçlanmaktadır (Pless & Maak, 2004).

2.1 Farklılık Yönetimi İle İlgili Tanımlar

Farklılık kavramının birçok çalışma alanına dâhil olduğu kabul edilen bir gerçek olmakla birlikte bu çeşitlilik aynı zamanda kavramın tanımlanmasında odaklanılan alandaki süreçlere değinir.

Ünalp (2007) farklılıkların yönetimini, “Örgüte katkıda bulunanlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların yönetilmesi ihtiyacını kabul eden işletme kültürünün geliştirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı.” olarak tanımlamıştır (Arslan, 2017).

Tarhan (2011), ise farklılıkların yönetimini “İnsanların farklılıklarından kaynaklanan potansiyel dezavantajlarını minimize ederken, potansiyel avantajlarını maksimize ederek yönetmek için örgütsel sistemlerin ve faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasıdır.” şeklinde ifade etmiştir (Arslan, 2017).

Farklılık yönetimi, tüm çalışanların benzerlik ve farklılıklarını örgüt yararına kullanma ve bireysel becerileri tanıyıp değer verme anlayışı olarak ifade edilmektedir (European Commission, 2015, 7-8).

2.2 Farklılık Yönetimi Tarihiçesi

Farklılık yönetimi kavramı bu isimle tanımlanması öncesinde belli bir süreçten geçip, gelişerek bugünkü boyutuna ulaşmıştır. 1964 yılında İnsan Hakları Yasası’nda “olumlu eylem/aksiyon (affirmative action)” ve “istihdam eşitliği (employment equity)” yaklaşımları ilk tohumlarıdır (Kelly & Dobbin, 1998). 1970’lerde ise eşit fırsatlar fikri ortaya çıkmıştır. Ardından farklılıkların yönetimi bir örgüt konusu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu anlamda R. Roosevelt Thomas Jr. (1990), farklılıkları yönetme (managing diversity) kavramını ilk defa literatüre taşıyan kişi olarak kabul görmüştür ve 1983 yılında Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)’nü kurmuştur. Thomas, farklılıkları yönetme kavramını; kişilere farklılıkları ile kendi potansiyellerini gösterebilme imkanı sunulması olarak tanımlamıştır (Roosevelt, 1992). Farklılıkların yönetimi kavramının doğduğu yer Amerika’dır. Bu kavram 1980’li yıllarda Amerikan örgütlerinin uygulama ve yönetim teorilerinde yer almaya başlamıştır ve zamanla dünya çapında kullanılmaya başlanmıştır (Sürgevil, 2008).

2.3 Farklılık Yönetimi Süreci

Makro yapıda bakıldığında kanun, tüzük, yönetmelikler ile farklılıklar homojenize edilirken mikro yapıda örgütlere bakıldığında ise kurumsal süreçlerle bu farklılıklar doğru yönetilip rekabet ortamında üstünlük sağlamak hedeflenir (Stephenson & Lewin, 1996).

Örgütler içerisinde farklılıklar arasında uyumu oluşturmak için etkin bir yönetim gerekir. Literatürde farklı sınıflandırmalar yer alsa da yaygın olarak; verimli ve etkin bir farklılık yönetimi süreci dört aşamada sınıflandırılmıştır. Bunlar; farklılıkların ortaya konması, farklılık karışımının çözümlenmesi, farklılık geriliminin sınanması ve faaliyet seçeneklerinin gözden geçirilmesidir (Aksu, 2008: 72-73).

Örgütsel yapı içerisinde bu farklılıkların işlevselleştirilmesi süreci ise farklılık yönetiminin planlama, uygulama ve bu farklılık yönetimi programının ölçülmesini içerir (Eğinli, 2009: 272-274; Toksa, 2012: 71-72).

2.4 Farklılık Yönetimi ile İlgili Modeller

Farklılık yönetimi ile ilgili ilk modeller, bu kavramın gelişme sürecinde olduğu gibi daha çok yasal baskılara ve demografik özelliklere yönelik çabalara odaklanmıştır. Modellerdeki temel amaç, tüm bu farklılık süreçlerini doğru yönetip kanalize etmektir. Sonucunda ise örgütlü tüm bu farklı alt gruplar çerçevesinde ortak ulaşılmak istenen vizyona yönelmektir. Aynı zamanda bu modeller yönetim anlayışının gelişimini, bu gelişim ve değişime ayak uydurabilmeyi ve bu değişimin gerçekliğine dair koşulları tanımlamaktadır (Agars & Kottke, 2004).

Farklılık yönetimi modelleri üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; ilk modeller, orta modeller ve süreç modelleridir. İlk modeller dayanak gösterilerek diğer modeller küreselleşme süreci açısından geliştirilerek bugünkü versiyonlarına ulaşmıştır. Literatürde bahsi geçen modeller Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Farklılık Yönetimi Modelleri

İLK MODELLER	ORTA MODELLER	SÜREÇ MODELLERİ
R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)	Thomas ve Ely Modeli (1996)	Cox Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli (1993)
Taylor Cox İlk Modeli (1991)	Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000)	Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli (1998)
Gary Powell Modeli (1993)	Taylor Cox’un Farklılıkta Değişim Modeli (2001)	Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (1999)
Robert Golembiewski Modeli (1995)	Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001)	Farklılıkları Kabul Etme Modeli (2000)
	Agars Ve Kottke Tam Bütünleşme Teorisi/Modeli (2002)	İrksal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli (2004)
		Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (2005)
		Holistik Farklılık Yönetimi Modeli (2006)
		Global Farklılık Yönetimi Modeli (2007)

Kaynak: Eğinli, 2009.

2.5 Farklılık Yönetiminin Faydaları ve Olası Zararları

Farklılıklar doğru yönetildiği taktirde örgütler için zenginlik olabilmekte ve bu zenginlikler de kurumsal performansa yansıtılabilmektedir. Uzun ve zorlu bir süreç olsa da gerçeklik ve de vizyon doğrultusunda uyum sağlanabilirse geleceğe ve kurumsal insan kaynağına yatırım yapmak adına büyük önem arz etmektedir.

Tablo 2. Farklılık Yönetiminin Fayda ve Olası Zararları

Farklılıkların Yönetiminin Faydaları	Farklılıkların Yönetiminin Olası Zararları
Birey ve örgüt açısından oluşabilecek faydalar	Birey ve örgüt açısından oluşabilecek zararlar
Kaynak sağlama	Psikolojik şiddet
Öğrenme ve yaratıcılık	Çatışma
Rekabet ve pazarlama avantajı	Ayrımcılık
Maliyet azaltma	Eşitlik ve adalet olgusu
Örgütsel esneklik	İletişim
Değişime uyum sağlama	Bağlılık
Problem çözme	
Sinerji ve takım çalışması	

Kaynak: Gider, 2016.

3. SAĞLIK KURUMLARINDA FARKLILIK YÖNETİMİ

Farklılık yönetimi oldukça geniş bir yelpazeyi içine aldığı gibi benzer bir şekilde sağlık tanımlarındaki “iyilik hali” (well-being) kavramı da bireyden bireye ve toplumdaki topluma göre farklılık göstermektedir. Yani sağlıklı olma kavramı da her kişi için ayrı tanımlanmaktadır. Bir kişiye sağlıklı diyebilmek için kişinin hem sübjektif olarak kendini sağlıklı bulması hem de objektif olarak sağlıklı olması gerekir. Sadece hastalık olarak değerlendirmekten ziyade bireyin bu hastalıkla birlikte yaşam koşullarının, çevresinin değişimi ve kendi içerisindeki bu değişimin dengesi de önem arz etmektedir.

Sağlık anlayışı dahi bu denli farklılık gösterebilirken insan davranışlarındaki farklılıkların temelindeki kültürel etkiye de muhakkak değinilmelidir. Her bireyin bulunduğu kültüre yönelik inançları vardır ve de bu inanç ve tutumlar da hastalıkları üzerinde bir etki oluşturmaktadır. Örneğin; insanların iletişim süreçlerinde bireysel enerji alanları vardır ve mesafelerini bu alanlara göre organize ederler. Bazı ülkelerde yaşayan bireyler, mesafelerin fazla olmasına ihtiyaç duyarken bazı ülkelerde yakın mesafeler tercih edilebilmektedir. Bu sadece mesafe açısından değil göz teması üzerinden de değerlendirilebilir. Normalde iletişimde göz teması olumlu izlenim oluştururken bazı ülkelerde direkt göz teması nezaketsizlik ve sinirlilik göstergesi olabilir. Buna zaman ve temas kavramları da eklenip örnekler çoğaltılabilir.

Sağlık hizmetleri sunumunda da kişiler hem biyolojik, hem psikolojik hem de sosyolojik olarak bir bütün şeklinde değerlendirilmeli ve tüm farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü tüm bu bileşenler, kişilerin sunulan sağlık hizmetine karşı tepkilerinde de belirleyici bir unsur olmaktadır. Yani çalışanlar; hizmet alan kişilerin bireysel farklılık ve özelliklerini bilmeden hizmet sunduklarında, kişiler bundan etkilenip hizmet almayı reddedebilirler. Çünkü verilen hizmet kendi kültürel altyapılarına uymayabilir. Hasta ve çalışan arasında bu farklılıklara dair fayda-zarar durumları değerlendirilip hizmet sunumu gerçekleştirilmelidir. Böylece karşılıklı güven sağlanmış olur (Arslan, 2017).

Kişilerin kendi farklılıklarını ifade etmeleri insani haklarıdır ve hiçbir kültür diğerinden üstün veya aşağı değildir. Sağlık kurumlarında hizmet sunumu yapılırken, özellikle sağlık turizminin fazlasıyla geliştiği son yıllarda, çalışanlar farklılıklara dair bilgilendirilmelidir. Çünkü farklılıklara sahip olan bireylerin sağlık gereksinimleri de farklı olabilmektedir. Kültürel hassasiyetlere özen gösterilmesi, örgüt performansı açısından hastalar için olumlu izlenim oluşturabilmektedir.

Bireysel farklılıklar ve tercihler göz önünde bulundurularak hizmet sunumu sağlandığında, çalışanlar ve hizmet alanlar önyargılardan uzaklaşarak hizmete erişimdeki eşitsizliği ortadan kaldıracaklardır. Sağlık bakımı bireysel ve evrensel olarak değerlendirilmeli ve bu düşünce çerçevesinde hizmet politikaları uygulanmalıdır.

Sağlık hizmetleri sadece hizmeti alanlar açısından değil hizmeti sunanlar açısından da büyük farklılıklar göstermektedir. Çok farklı meslek grupları ekip çalışması halinde sağlık hizmetlerini birlikte yürütür ve her çalışan zincirin bir halkasıdır. Halkadaki farklılıklar ayrıştırıcı değil kurumsal misyon ve vizyon çerçevesinde birleştirici olabilmelidir (Belek, 2001).

Sağlık hizmeti sunumunda ve bakımında ebe ve hemşirelerin çoğunlukta olması nedeniyle sağlık işgücünde feminizasyon söz konusudur. Türkiye’de özellikle sağlık sektöründe farklılıklara dair yapılmış çalışma sayısı kısıtlıdır, çalışmalar çoğunlukla farklı sektörlerdeki işletmeler üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa sağlık sektöründeki farklılıkların yönetimi hem politik, hem sosyal hem de ekonomik yönden irdelenip değerlendirilmeli ve olumlu yönde yönetilmeye yönlendirilmelidir.

GEREÇ VE YÖNTEM

Google Scholar veritabanı üzerinden Türkçe: “farklılık, yönetim, farklılık yönetimi, sağlık kurumlarında farklılık yönetimi”; İngilizce “diversity, management, healthcare, diversity management” anahtar kelimeleri üzerinden tarama yapılmıştır. Anahtar kelimeleri, konu başlığı, özeti ve içeriği sağlık kurumlarını içeren ve Türkiye’deki araştırmaları kapsayan çalışmalar derleme makalesine dahil edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin farklılıkların yönetimi hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesini bir kamu hastanesi üzerinden inceleyen yüksek lisans tezinde (381 örnekleme): bir insanı diğerlerinden farklı kılan unsurların sırasıyla en çok; kişilik, eğitim ve kültür olduğu belirtilmiştir. Bunların çoğu farklılıkların ikincil boyutlarındandır, birincil boyuttaki farklılıklara fazla anlam yüklemedikleri tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının ekiplerinde istemedikleri farklılık unsurlarının da kişilik, cinsel tercih-yönelim ve diğer nedenler olduğunu söylemişlerdir. Burada da en önemli unsur kişilik olsa da cinsel tercih-yönelimin de büyük oranda reddedildiği görülmektedir.

Sağlık çalışanları, sosyal yaşamda farklılık unsuru olarak neyi algıladıkları sorusuna kişilik, cinsel tercih-yönelim ve diğer nedenler olarak cevap vermişlerdir. Sağlık çalışanları, farklılıklar içeren ekiplerin dezavantajları olarak en fazla iletişimsizlik/anlaşmazlık ve çatışma olduğunu söylemişlerdir. Sağlık çalışanları, farklılık içeren ekiplerin avantajlarının düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması olduğunu ifade etmişlerdir. Sağlık çalışanları, farklılık içermeyen ekiplerin avantajlarının iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması ve ekip ruhunun oluşması olduğunu belirtmişlerdir (Arslan, 2017).

Tarhan (2011) tarafından çeşitli sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin (300 örnekleme) farklılık iklimine yönelik algılarının karşılaştırılmasının yapıldığı çalışmada farklılığa yüklenen anlamlar ile ilgili sorulara hemşireler kişilik, kültür ve eğitim yanıtını vermişlerdir. Hemşirelerin ekipteki farklılıkların reddine ilişkin sorulara kişilik, cinsel tercih ve kültür yanıtını verdikleri görülmektedir.

Sosyal yaşamlarında farklılıkların reddi ile ilgili sorulan sorulara olarak kişilik, cinsel tercih-yönelim, din yanıtını vermişlerdir. Farklılıkların olduğu ekiplerde en önemli dezavantajın iletişimsizlik olduğu görülmüştür. Farklılığın olduğu ekiplerin avantajlarına ilişkin sorulan sorulara, düşünce zenginliği ile yaratıcılığın artması yanıtları verilmiştir. Farklılıkların olmadığı ekiplerdeki en önemli avantajın, iletişimin sorunsuz olması ile sorun çözmede ve karar vermede kolaylık olduğu bulunmuştur.

İrksal-etnik çeşitlilik ve örgütsel davranışın sağlık hizmetleri yönetimi açısından değerlendirildiği bir çalışmada ırk ve etnik eşitsizlikleri azaltmaya yönelik girişimler üç aylık bir tabure olarak kavramsallaştırılmıştır. Bunlardan ilki; erişim ve sağlık hizmetindeki eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik kamu politikaları, ikincisi sağlık hizmeti sunumuna katılan uygulayıcıların kültürel yeterliliği ve hasta memnuniyetine yönelik yaklaşımları ve üçüncüsü ise hizmet verilen toplulukların temsilini ve verilen değeri barındıran örgütsel davranış olarak tanımlanmıştır (Drechsler vd. 2004).

Arslan'ın (2017) çalışmasında sağlık çalışanlarından elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların farklılık iklimine ilişkin algılamaları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi, istihdam özellikleri, sendika üyeliği değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken doğum yeri, aylık gelir, unvan/branş, çalışma şekli değişkenleri açısından anlamlı ilişki bulunmuştur.

Öztürk vd. (2019) hastanelerde farklılıkların yönetimi algısını bir üniversite hastanesi örneğinden (402 örneklem) ölçtükleri bir çalışmada; katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, mesleki çalışma süresi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi değişkenleri bağlamında anlamlı bir ilişki olmadığı, hastanedeki görev değişkeninde ise anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına yer verilmiştir.

Farklı sektörlerdeki çalışmalara da bakıldığında çoğunlukla kişilik en önemli farklılık unsuru olarak görülürken eğitim ve kültür de bunu takip etmektedir. Aynı şekilde diğer çalışmalar ile birlikte değerlendirildiğinde, en fazla istenmeyen farklılığın kişilik olduğu görülmektedir. En çok, kişiliğin ve cinsel tercihin-yönelimin sosyal yaşamda reddedilen bir farklılık olarak kabul edildiği ve bunları takip eden unsurların din ve etnik köken olduğu görülmüştür. Farklı sektörlerdeki çalışmalar daha farklı sonuçları içerse de sağlık sektöründeki çalışmalarda genel olarak verilen cevaplar bu şekildedir. En çok iletişimsizlik/anlaşmazlık olmakla birlikte ekip ruhunun oluşmaması, sorun çözmede aksaklıkların çıkması ve çatışma; yüksek oranda farklılık içeren ekipler için dezavantaj olarak bulunmuştur. Aynı zamanda yapılan araştırmalarda ekiplerin sahip oldukları farklılıkların avantajları, düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması olarak bulunmuş olup diğer sektörlerde de buna paralel sonuçlar bulunmuştur. İlave diğer sektörlerde esneklik, hoşgörü düzeyinin artması ve iş tatmini gibi sonuçlara da ulaşılmıştır.

İncelenen çalışmalar neticesinde, sağlık kurumlarında çalışanlara iletişim kolaylıkları sağlanmalı, eşit ve şeffaf bir düzen çerçevesinde bu süreçlerin yönetimi sağlanmalıdır. Farklılıklar kurum içerisinde anlayış ile karşılanmalı, kurum kültürünün de bu yönde şekillenmesi sağlanmalıdır. Sağlık kurumunu yöneticileri ve çalışanlarının önyargılardan uzak, daha geliştirici bir ortam içerisinde çalışabilmeleri için yatay bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Çalışanların kurum içerisindeki eğitimsel ve yönetsel süreçlerden eşit bir şekilde faydalanmaları sağlanmalıdır. Kurum içerisinde ödül ve ceza sistemi var ise tüm çalışanlara şeffaf ve eşit bir şekilde uygulanmalıdır. Çalışanların köken, siyasi görüş, statü, cinsiyeti, cinsel tercihin-yönelimine dair ayrımcı davranışlar sergilenmemelidir. Farklılıkların yenilikler ve zenginlikler için bir avantaj olduğu düşünülmeli, yönetim süreçleri bu şekilde bir bakış açısı ile yürütülmelidir.

Kısıtlar ve Öneriler

Bu derlemede incelenen literatür esas olarak Türkiye'dir ve buna istinaden yapılan değerlendirmeler potansiyel bir sınırlama içermektedir.

Bu alandaki çalışmalar giderek artmaktadır. Bundan sonra yapılacak araştırmaların ulusal ve uluslararası bazda sistematik derleme veya örneklem üzerinden yapılması, aynı zamanda kamu-özel ayrımıyla sağlık sektöründe farklılıkların yönetimi algısının ölçümünün yapılması önerilmektedir. Bu araştırmanın ve bu alanda yapılacak olan tüm araştırmaların; sağlık yöneticilerine, sağlık hizmeti alanlarına ve de sağlık çalışanlarına fayda sağlaması temenni edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Agars M.D., Kottke J.L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, The Psychology and Management of Workplace Diversity. Blackwell Publishing Ltd. USA, 58-60.
- Aksu, N. (2008); "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.
- Arslan, E. (2017). Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıkların Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, İstanbul Aydın Ün. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslanoğlu, A. (2019). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ataman, Sıddık (2014). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzcü Yıl Üniversitesi Personellerine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi, Yüzcü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Belek, İ. (2001); "Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlık Ekonomisi Politikası, Sorun Yayınları, İstanbul.
- Boydak Özan, M., Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). E-International Journal of Educational Research, 4(4), 55-77.
- Budak, G., Sürgevil O. (2008). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, Sayı:4, s.91.
- Eğinli, Ayşen (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi. Doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdur, Duygu (2016). Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:23, Sayı:2.
- European Commission (2015). Practical Guide To Launch And Implement A Diversity Charter. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/emerging_charter_guide_en.pdf, Erişim Tarihi: 17.09.2020.
- Gökçen, A., Çavuş. M.F. (2014). Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(1), 525-533.

- Janice L. Dreachslina, Robert Weech-Maldonado, Kathryn H. Dansky (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. Elsevier, *Social Science & Medicine* 59 (2004) 961–971.
- Kelly, E., Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961-1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), s.960-984.
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların Yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 51-66.
- Majidli, Famil (2017). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L. and Arrow, H. (1995) Traits, expectations, culture and clout: the dynamics of diversity in work groups. In *Diversity in Work Teams*, eds S. Jackson and M. Ruderman, pp. 17–45. American Psychological Association, Washington DC.
- Oxford İngilizce Sözlüğü İnternet Sitesi <http://www.dictionnary.oed.com> (Erişim tarihi: 06.08.2020).
- Öztürk, Z. Tombak, F. Gedik, Ö. Kızılkaya, S. (2019). Hastanelerde Farklılıkların Yönetimi Algısı: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, *Route Educational And Social Science Journal*, Volume 6(8).
- Point, S., and Singh, V. (2003). Defining And Dimensionalising Diversity:: Evidence From Corporate Websites Across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Roosevelt, T.R. (1992). *Managing Diversity: A Conceptual Framework*. Ed: Susan, E. Jackson vd., *Diversity in the Workplace*, Human Resources Initiatives, Society 488 For Industrial and Organizational Psychology The Professional Practice Series, New York: The Guilford Press.
- Stephenson, K., Lewin, D. (1996). Managing Workforce Diversity: Macro and Micro Level HR Implications of Network Analysis. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), s.168.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Pless, N.M., Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54. S.129-147.
- Tarhan, M. (2011); “Değişik Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Farklılık İklimine Yönelik Algılarının Karşılaştırılması”, Halic Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Toksa, Hande (2012). Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tozkoparan, G., Vatansver, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 21, 89-109.
- Türk Dil Kurumu. Türk Dil Kurumu Web Sitesi: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır (Erişim tarihi: 14.10.2020).
- 4750 Sayılı Her Türlü İrk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, (2002). T.C. Resmi Gazete, 9 Nisan 2002.