

Araştırma Makalesi / Research Article

DOI: 10.29064/ijma.1745339

Mavi Yakalı Tersane Çalışanlarının İşyerinde Kültürel Çeşitlilik Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma

İlker AFACAN^{1*}, Gönül Kaya ÖZBAĞ²¹ Y. Lisans Öğr., Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Kocaeli, Türkiye / 245297011@kocaeli.edu.tr² Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Kocaeli, Türkiye / gonul.kaya@kocaeli.edu.tr

Özet: Bu araştırma, gemi inşa sektöründe mavi yakalı çalışanların çalışma ortamlarındaki kültürel çeşitlilik algılarını incelemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış; toplam 12 katılımcıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tematik analiz yaklaşımıyla elde edilen veriler, altı ana tema çerçevesinde değerlendirilmiştir: aidiyet, ayrımcılık algısı, grup içi ilişkiler, günlük iş hiyerarşisi, çeşitlilik politikaları ve psikolojik güvenlik. Bulgular, çalışanların çoğunlukla kültürel farklılıklara dair açık çatışma ya da ayrımcılık yaşamasa da gündelik etkileşimlerde mikro düzeyde dışlanma, klikleşme ve kayırmacılıkla karşılaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kurumsal düzeyde çeşitlilik politikalarının eksikliği, kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Araştırma, kültürel çeşitliliğin yalnızca demografik bir fark olarak değil, örgütsel yapının tümüne yayılan bir dinamik olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tersane, mavi yakalı, kültürel çeşitlilik, çeşitlilik yönetimi, çeşitlilik algısı.

JEL Sınıflandırması: M31, E21, D11 (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

ORCID¹: 0009-0004-4899-8874 / **ORCID²:** 0000-0002-4205-6171

A Qualitative Study on the Perception of Cultural Diversity in the Workplace among Blue-Collar Shipyard Employees

İlker AFACAN^{1*}, Gönül Kaya ÖZBAĞ²¹ MSc Student, Kocaeli University, Faculty of Maritime Studies, Department of Maritime Business Administration, Kocaeli, Türkiye / 245297011@kocaeli.edu.tr² Prof. Dr., Kocaeli University, Faculty of Maritime Studies, Department of Maritime Business Administration, Kocaeli, Türkiye / gonul.kaya@kocaeli.edu.tr

Abstract: The principal aim of this study was to examine the perceptions of blue-collar individuals working in the shipyard sector on cultural diversity in the workplace. In the present study, semi-structured face-to-face interviews, representing a qualitative research method, were utilised, and a total of 12 participants were interviewed in depth. A thematic analysis approach was employed to analyse the data, with the analysis being divided into six main themes: belonging, perceptions of discrimination, in-group relations, daily work hierarchy, diversity policies and psychological safety. The findings indicate that despite the absence of overt conflict or discrimination related to cultural differences among employees, there is a prevalence of micro-level exclusion, cliquishness and favoritism in daily interactions. Furthermore, the absence of diversity policies at the institutional level hinders the establishment of an inclusive working environment. The research emphasises that cultural diversity should be considered not only as a demographic difference, but as a dynamic that extends throughout the organisational structure.

Keywords: Shipyard, blue collar, cultural diversity, diversity management, perception of diversity.

JEL Classification: M31, E21, D11 (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

ORCID¹: 0009-0004-4899-8874 / **ORCID²:** 0000-0002-4205-6171

GİRİŞ

1970’li yıllarla birlikte aşama aşama tüm dünya ekonomilerini ve doğrudan veya dolaylı tüm piyasalar ile sektörel ilişkileri etkisi altına alan küreselleşme, emek piyasalarının yapısını da derinden etkilemiş; farklı etnik, kültürel ve dilsel geçmişe sahip bireylerin aynı iş ortamında, aynı süreçlerin içerisinde bulunmasını olağan hale getirmiştir. Bu farklılıkların ortaya koyduğu çeşitlilik, özellikle tersaneler gibi operasyonel yoğunluğun yüksek olduğu ağır sanayi işyerlerinde hem fırsatları hem de örgütsel zorlukları beraberinde getirmektedir. Kültürel çeşitlilik, örgütlere yenilikçilik ve küresel uyum yeteneği ile esneklik özellikleri kazandırabileceği gibi kültür çeşitliliğinin söz konusu ortamlar uygun şekilde yönetilmediğinde dışlama/ötekileştirme, gruplaşma/öbekleşme, iletişim kısıtları gibi örgütsel alanlarda çatışmalara yol açabilmektedir (Barak, 2022; Judge ve Robbins, 2017).

Kültürel çeşitliliğin örgütlerde deneyimleniş biçimini anlayabilmek ve hatta tanımlayabilmek için çeşitliliğin hangi boyutlarda ortaya çıktığını ortaya koymak gerekir. Hofstede (2003)’nin kültürel farklılıkları açıklamak için geliştirdiği altı boyutlu kültürel çerçeveye atıfla Rijamampianina ve Carmichael (2005) tarafından kültürel çeşitlilik iki düzeyde ele alınmaktadır: birinci derece ve ikinci derece çeşitlilik unsurları. Birinci derece unsurlar, bireyin doğrudan gözlemlenebilen ve değiştirilemeyen özelliklerini kapsar. Dil, etnik köken, ten rengi, cinsiyet, yaş, fiziksel yeti ve dini inanç gibi unsurlar bu kümededir ve örgütsel ortamlarda çalışanlar arasında kültürel farkındalığı en açık biçimde ortaya koyan da bu öğelerdir. Doğrudan görünür nitelikteki farklar, çalışanların kimliklerinin tanınması, saygı görmesi veya dışlanması üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Özellikle fiziksel iş gücüne dayalı sanayi işyerlerinde bu tür farklar, günlük iş ilişkilerini, ekip içi dinamikleri ve yönetsel kararların iş görenler seviyesinde algılanışına etki edebilmektedir. Ayrıca Chuapetcharasopon vd (2018)’ne göre psikolojik iklimin çalışanların çeşitliliğe yönelik algılarını biçimlendirdiği ve örgütsel deneyimleri doğrudan etkilediği de görülmektedir. Bununla birlikte, ikinci derece kültürel çeşitlilik unsurları, bireylerin yaşam biçimlerini, değer sistemlerini ve örgüt içindeki rollerini etkileyen; ancak zamanla değiştirilebilen ya da gelişen niteliklerdir. Rijamampianina ve Carmichael, (2005)’in işaret ettiği gibi eğitim düzeyi, sosyoekonomik statü, medeni hal, mesleki deneyim, örgüt içi görev/pozisyon, iş tarzı, politik görüşler ve yaşam tarzı gibi unsurlar bu gruba dahildir. Bu unsurlar doğrudan gözlemlenememekle birlikte, örgüt içindeki etkileşim biçimlerini, iletişim süreçlerini ve aidiyet duygusunu derinden etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütlerde kültürel çeşitliliği anlamlandırırken hem birinci derece hem de ikinci derece faktörlerin birlikte değerlendirilmesi bütüncül bir yaklaşımın temelini oluşturur.

Kültürel farklılıkların örgüt yapısına entegrasyonu, yalnızca çeşitliliğin tanınmasıyla değil; aynı zamanda çalışanların kurumsal süreçlere adil ve eşit biçimde katılımı ile de ilgilidir. Sue vd. (2007)’ne göre bazı durumlarda eşitsizlik, görünürde zararsız ancak tekrarlandığında çalışan psikolojisinde yıpratıcı etkiler doğuran *mikroagresyon* biçiminde ortaya çıkabilmektedir. “Çeşitlilik yönetimi” kavramı bu noktada öne çıkmakta; çalışanların etnik, kültürel ya da dilsel geçmişlerine göre ayrımcılığa uğramadan eşit koşullarda çalışmasını hedeflemektedir (Rijamampianina ve Carmichael, 2005).

Bu bağlamda kültürel çeşitlilik, yalnızca yapısal bir farklılık değil; aynı zamanda çalışanlar tarafından algılanış biçimleri ile de ele alınmalıdır. Kültürel çeşitlilik yalnızca etnik köken farklılıklarıyla sınırlı kalmayıp, çalışanlar arası mikroetkileşimler, dahil olma algısı, dışlanma pratikleri ve örgütsel destek düzeyleri gibi alt başlıklarla da tanımlanmaktadır (Mazur, 2010). Çünkü çalışanların kültürel kimliklerine yönelik deneyimleri, işyeri ortamının eşitlikçi, kapsayıcı ya da ayrımcı olarak tanımlanmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, Shore vd.

(2011) kültürel kapsayıcılığı yalnızca farklılıkların varlığı olarak değil, çalışanların iş gördükleri ve emek verdikleri ortamda birey olarak kıymetli olduklarını hissedebildikleri, gayretlerinin sağladığı getirilerin fark edilir olmasının mümkün olduğu bir iklim şeklinde tanımlamaktadır: “Kapsayıcılık sadece sembolik temsili değil, karar alma süreçlerine eşit şekilde erişimi de gerektirir.” Kapsayıcı bir iklim, yalnızca sosyal kabul değil, aynı zamanda çalışan sağlığı ve psikolojik güvenlik açısından da olumlu sonuçlar doğurabilir (Sonnentag vd., 2023).

Tersanelerde görev yapan mavi yakalı çalışanlar açısından bu durum daha da kritiktir. Zira bu gruplar, çoğu zaman örgütsel politikalarda “duyulmayan” ya da “görünmeyen” konumda yer almakta, bu da kültürel farklara bağlı sorunların derinleşmesine neden olabilmektedir (Aquino ve Robertson, 2018). Diğer yandan, araştırmalar kültürel çeşitliliğin doğru yönetildiğinde takım dayanışması, yaratıcılık ve öğrenme süreçlerini olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Stahl vd., 2010; Cox, 1994). Örgütsel düzeyde geliştirilen çeşitlilik politikalarının yalnızca metinsel belgelerle sınırlı kalmaması, çalışan deneyimine doğrudan etki edecek şekilde uygulamaya dönüşmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Byrd ve Scott, 2024). Bu çerçevede, kültürel çeşitliliğin örgütlerde nasıl algılandığı ve deneyimlendiği yalnızca teorik düzeyde değil, aynı zamanda sahadaki uygulamalarla da ele alınmalıdır. Özellikle mavi yakalı çalışanların yoğunlukta olduğu sektörlerde, çeşitlilik olgusunun günlük iş yaşantısındaki yansımaları, kuramsal tartışmalarla birlikte değerlendirilmesi gereken önemli bir araştırma alanı haline geldiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, alanyazındaki kavramsal çerçeveler ile saha gözlemleri arasında köprü kurmanın, kültürel çeşitliliğin yönetimine dair daha derinlikli bir anlayış geliştirilmesine katkı sunabileceğine dair düşünceden hareketle bu çalışma, tersane sektöründe çalışan mavi yakalı personelin çalışma ortamındaki kültürel çeşitlilik algısını aşağıda sıralanan soru/sorunlara odaklanarak çözümlemeyi amaçlamaktadır:

1. Gündelik olay ve etkileşimlerin çeşitliliğin algılanma biçimine etkisi var mıdır?
2. Çalışanlar kendilerini hangi kültürel ayrımcılara göre *farklı* olarak konumlandırmaktadır? Çalışanların özleri açısından farklılık algılarının düzeyi nedir?
3. Kültürel çeşitliliğin yoğun hissedildiği ortamlarda kurum ve çalışan arasındaki ilişkinin yoğunluğu nedir?
4. Kültürel çeşitliliğin yoğun hissedildiği çalışma ortamında çalışanların kendilerinin veya başkalarının farklılıklarından kaynaklanan ayrımcılığa tepki verme biçimleri nelerdir? Bunlar ayırt edilebilir tepkiler midir?

Bu amaç doğrultusunda, kapsayıcılık, adalet, gruplaşma, iletişim ve ayrımcılık gibi temalar üzerinden çalışan deneyimleri analiz edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmada Braun ve Clarke (2006)’ın tematik analiz yaklaşımı temel alınarak, görüşmelerden elde edilen nitel veriler altı tema altında incelenmiştir. Araştırma özellikle çok kültürlü iş gücüne sahip tersanelerde örgütsel iyileştirmeye katkı sunmayı hedeflemektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Kültürel çeşitlilik, örgütsel davranış kuramı içinde uzun zamandır hem bir kurumsal kaynak hem de örgütsel çatışma alanı olarak ele alınmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde üretim sektörlerinde, özellikle de iş gücünün yüksek oranda mavi yakalı çalışanlardan oluştuğu yapılarda, kültürel çeşitliliğin yönetsel ve sosyal yansımaları derinleşmektedir. Günümüzün çalışma hayatı, özellikle küreselleşen iş kollarının genişlemesi ve gönüllü ya da zorunlu gerçekleşen emek göçünün artmasıyla birlikte çeşitli kültürel arka planlara sahip bireylerin birlikte çalışmak durumunda kaldığı, çok kültürlü iş yeri ortamlarını yaygınlaştırmıştır (Barak, 2022).

Bu yeni düzen, sadece teknik ya da yönetsel değil; aynı zamanda psikososyal ve örgütsel düzeyde yeni tartışmaları da beraberinde getirmektedir (Mazur, 2010). Kültürel çeşitlilik sadece etnik ya da dilsel farklar biçiminde değil, aynı zamanda kavrayış, kurumsal bağlılık ve vekalet-vesayet şekilleriyle örgüt iklimine nüfuz etmektedir (Barak, 2022). Aquino ve Robertson (2018), kültürel çeşitliliğin stratejik yönetimde sürdürülebilir fayda sağlayabilmesi için, kurumun yalnızca farklılıkları tanıması değil, bu farklılıkları kucaklayıcı bir yapının da inşa edilebilmesi gerekliliğini vurgularken, aksi halde farklı kimliklerin varlığının sembolik bir “çeşitlilik kumpanyasına” dönüşmesi olasılığına da işaret etmektedir. Shore vd. (2011)’ne göre kapsayıcılık, çeşitliliğin yalnızca temsille değil; bireylerin örgütsel sisteme tam olarak entegre olup değerli hissedip hissetmedikleriyle ilgilidir ve bu bağlamda, kapsayıcılık gruplar arası temsiliyetten ziyade, çalışanların karar mekanizmalarında etkili aktörler olabilmesiyle tutarlı bir anlam kazanır. Aquino ve Robertson (2018) da şirketlerin çeşitlilik girişimlerini stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmesi gerektiğini belirtmektedir. Chuapetcharasopon vd. (2018) ise psikolojik iklimin, bireylerin çeşitliliğe ilişkin duygu ve davranışlarını, duyumsamasını doğrudan etkilediğini ileri sürer.

Bu çalışmanın teorik altyapısı, çeşitlilikle ilgili algıların bireysel ve kurumsal deneyimlerle nasıl şekillendiğine dair farklı yaklaşımları kapsamaktadır. Bu noktada Tajfel ve Turner (1979)’ın sosyal kimlik kuramı, örgütsel bağlamda çalışanların “biz ve onlar” şeklindeki tarafgir konumlanma eğilimlerini açıklamaktadır. Bireylerin kendilerini belli sosyal gruplara ait görmeleriyle şekillenen tutum ve davranışları açıklamakta kullanılan sosyal kimlik kuramının içeriği adalet algısı modelleri, *mikroagresyon* teorisi ve kurumsal kapsayıcılık yaklaşımları gibi öne çıkan çerçevelerden oluşmakta ve bu bağlamda grup üyeliğinin, iş yerindeki aidiyet ve dışlanma algılarıyla doğrudan ilişkisini vurgulamaktadır. Aynı kökenden gelen çalışanlar arasında gelişen gruplaşma, bazen dayanışma ortamı doğururken; bazen de dışlayıcı normlar üretebilmektedir. Kültürel farklılıkların grup içi etkileşim süreçlerinde iş birliği ve rekabet üzerindeki etkisini deneysel olarak ortaya koyan çalışmaları ile Cox, (1994), ayrışmaların örgüt içinde kültürel sınırların yeniden üretildiği mikro sosyal yapılara (klik) yol açabileceğine dikkat çekmektedir. Stahl vd. (2010) ise bu farklılıkların grup içi yarar ve zararlarını meta-analiz yoluyla sınıflandırırken özellikle alt kademe çalışanlar arasında örgütsel adaletin algısal düzlemde deneyimlenme biçimi, iş motivasyonunun ve işyeri aidiyetinin temel belirleyicileri olarak öne çıkarmaktadır. Greenberg’in örgütsel adalet modeli, adaletin yalnızca yapısal düzenlemelerle değil, çalışanların bu düzenlemeleri ne yolla algıladığıyla da şekillendiğini ileri sürer. Bu doğrultuda adaletin yayılımı, prensip ve etkileşimsel boyutları öne çıkmaktadır ve bu boyutlar, kültürel geçmişe göre farklı şekillerde yorumlanabilmektedir (Rijamampianina ve Carmichael, 2005). Çalışanların kültürel kimliklerine dönük olumsuz ima ve davranış biçimleri ise literatürde “mikroagresyon” kavramıyla açıklanırken Sue vd. (2007), mikroagresyonları görünürde zararsız gibi duran ancak zaman içinde kişilerin ruhsal iyi oluşunda olumsuz şekilde etkiler üreten düşük yoğunluklu ayrımcılık biçimleri olarak tanımlamaktadırlar. Owuamalam ve Zagefka (2014)

tarafından bireylerin *metastereotip* algılarının öznel dışlanma hissiyatını tetikleyebileceği ifade edilirken; Thomas ve Ely (1996) ise yöneticilerin bu ayrımcı etkileri azaltmada kilit rol oynadığını vurgulanmaktadır. Mert (2020)'göre istihdam süreçlerinde "benzerliğe dayalı öncelik" olgusu dolaylı ayrımcılık biçimi olarak tezahür etmektedir ve bununla birlikte çalışmalarında iletişimin kültürel çeşitliliğin hem görünür hem de kırılgan bir alanı olduğuna da dikkat çekilmektedir.

Robbins ve Judge (2017) işyerinde farklı lehçeler, aksanlar veya sözel olmayan ifade biçimlerinin, yalnızca mesajın değil, kişiler arası güvenin de etkilenmesine yol açabileceğini ifade etmektedir. Barak (2022) çok kültürlü iş ortamlarında iletişim sorunlarını "sessiz iş gücü kaybı"nın en belirgin nedenlerinden biri olarak tanımlamaktadır. Bu tür deneyimler çoğu zaman resmî şikâyetlere yansımamakta, ancak çalışanların örgütle kurdukları bağda kalıcı izler bıraktığı ifade edilmektedir. Kurumsal düzeyde, bu farklılıkların etkin yönetimi ise yalnızca bir "insan kaynakları (İK) stratejisi" olmaktan çıkmış; örgütsel bütünlük, örgüt kültürü ve verimlilik açısından etkileyici ana etken halini almıştır. Thomas ve Ely (1996) kültürel çeşitliliğe dair kurumsal yaklaşımları üç paradigmada sınıflandırır: "Ayrımcılık ve Adalet", "Katılım ve Meşruiyet", "Entegrasyon ve Öğrenme" ("Discrimination and Fairness", "Access and Legitimacy", "Integration and Learning). Bu yaklaşımlar, kültürel çeşitliliğe karşı kurumsal reflekslerin biçimini ve kapsamını ortaya koyarken, bağlamsal olarak bir kurumun farklılıkları nasıl anlamlandırdığı, yalnızca yönetim politikalarını değil, çalışan deneyimini de belirleyen bir yapı ortaya koymaktadır. Yine Barak (2022) tarafından şirketlerce kültürel farklılıkların olduğu haliyle tolere edilmesinden öte aktif olarak örgüt içine dahil etmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Byrd ve Scott (2024) ise çeşitlilik politikalarının sadece deklaratif olmaktan çıkıp performans yönetimi, eğitim ve liderlik yapısına entegre edilmesini savunur. Diğer pek çok yazar tarafından da bu stratejik yönetim ihtiyacına dikkat çekilmektedir (Cox, 1994; Rijamampianina ve Carmichael, 2005). Bu bağlamda, örgüt içinde doğrudan etkileşimde bulunan hiyerarşik ilişkilerin (ustabaşı, kalfa, ekip lideri vb.) çalışanlar üzerindeki etkisi, özellikle destekleyici ya da dışlayıcı tutumlar bakımından ele alınmalıdır. Stahl vd. (2010) ve Ponomareva vd. (2022), çeşitlilik yönetiminin başarısının kurumsal destek ve şeffaf İK politikalarıyla ilişkili olduğunu vurgularken Sonnentag vd. (2023) ise çalışan sağlığı, stres ve refah bağlantısını ortaya koyarak kapsayıcı çalışma ortamının "eslenikli" etkilerine dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak kültürel çeşitlilik, tersane gibi hiyerarşik ve fiziksel üretimin ön planda olduğu iş ortamlarında hem örgüt yapısının hem de bireysel ilişkilerin şekillenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, kültürel çeşitliliğe ilişkin bireysel algılar, yukarıda sunulan tematik çerçeve temelinde, doğrudan çalışan deneyimleri üzerinden ele alınmıştır. Literatür incelemelerine göre, görüşme temaları aşağıda listelenen eksenlerde şekillendirilmiştir.

- Aidiyet, kabul ve öznel dâhil olma deneyimi
- Ayrımcılık algısı, mikroagresyon deneyimi
- Grup içi ilişkiler, klikleşme, dışlanma
- Günlük iş hiyerarşisinde (ustabaşı/kalfa vb.) liderlik ve davranışlar
- Şirket politikalarına ve çeşitlilik uygulamalarına yönelik algı
- Örgütsel refah, sağlık ve psikolojik güvenlik iklimi

3. MATERYAL VE METOD

Bu araştırma, tersane sektöründe çalışan mavi yakalı bireylerin iş yerindeki kültürel çeşitliliğe ilişkin algılarını gözlemlenebilir düzeye getirmeye yönelik olarak nitel araştırma yaklaşımıyla yapılandırılmıştır. Nitel yöntem, bireylerin yaşadıkları deneyimleri kendi öznel ifadeleri ve dışavurumları üzerinden çözümlemeye olanak tanıdığı için tercih edilmiştir (Creswell, 2007). Kültürel çeşitlilik algısının bireysel deneyimlere dayalı şekilde fark ediliyor ve anlamlandırılabilir olması, çalışmanın yorumsamacı bir bakış açısı içerisinde yürütülmesini gerekli kılmıştır. Bu yöntem, önceden belirlenen temalar etrafında sistematik veri elde etmeyi sağlarken; katılımcının kişisel deneyim ve algılarını serbestçe ifade edebilmesine de imkân tanımaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) yöntemi tercih edilmiştir. Olgubilim, katılımcıların toplum tarafından müşterek ve ortalama kabul edilen bir kavrama ilişkin yaşayışlarını ve bu yaşanmışlıklara yükledikleri anlamları zihinlerinin derinliğinden nesneleştirilmeye izin veren bir satha çıkarmaya odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2022). Bu çalışmada söz konusu olgu, çok kültürlü işyerinde çalışmanın mavi yakalılar tarafından nasıl deneyimlendiği ve bu deneyimlere hangi anlamların yüklendiğidir. Dolayısıyla, hedef belirli bir sosyal olgu olarak kültürel çeşitliliği deneyimleyen/deneyimlemeye devam eden yetişkin bireylerin ortak anlam yapılarını ve öznel bakış açılarını sistematik biçimde anlamaktır. Bu yönüyle çalışma, fenomenolojinin temel amacı olan "ortak yaşantıların özünü" betimleme amacına doğrudan uygundur.

Araştırma aynı zamanda yapılandırmacı bakış açısı temelinde kurgulanmıştır. Yapılandırmacı yaklaşıma göre bireyler gerçekliği sosyal etkileşimler ve deneyimler aracılığıyla inşa ederler. Bu nedenle katılımcıların kültürel çeşitliliğe ilişkin öznel algılarını anlamak amacıyla yapılandırmacı yaklaşım benimsenmiştir (Barak, 2022).

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren birbirinden bağımsız dört tersanede çeşitli bölümlerde görev yapan 12 mavi yakalı saha çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniğiyle seçilmiştir. Ölçütlü örnekleme, insanlar üzerinde yapılan araştırmalarda belirli nitelik ve özelliklere haiz bireylerin seçilmesini mümkün kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2022). Bu çalışmada temel ölçütler; en az bir yıllık tersane deneyimine sahip olma, üretim ve üretimle ilgili destek süreçlerine fiilen katılma ve çok kültürlü ekip yapısı içinde çalışma deneyimine sahip olma şeklinde belirlenmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'deki grafiklerde olduğu gibidir.

Tablo 1 Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler.

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	yaş	Medeni Hali	Eğitim Durumu	Tersanede Çalıştığı Bölüm	Görev/ Unvan	Son İş Yerinde Çalışma Süresi	Başka Ülke/Şehirde Çalışma Geçmişi	Başka İş Kolu Deneyimi	Ana Dili
K1	E	38	EVLİ	ORTAOKUL	ARMADOR	OPERATÖR	6 YIL	EVET	İNŞAAT	KÜRTÇE
K2	E	43	EVLİ	ORTAOKUL	ARMADOR	USTABAŞI	6 YIL	EVET	EMLAK	KÜRTÇE
K3	E	40	EVLİ	LİSE	HAVUZLAMA	USTABAŞI	6 YIL	EVET	HAYIR	TÜRKÇE
K4	K	45	EVLİ	İLKOKUL	GENEL HİZMET	İŞÇİ	4 YIL	EVET	-	TÜRKÇE
K5	E	47	EVLİ	LİSE	FORMEN-KAYNAK	USTABAŞI	5 YIL	EVET	İNŞAAT	TÜRKÇE
K6	E	41	EVLİ	LİSE	İSKELECİ	USTABAŞI	4 YIL	HAYIR	İNŞAAT	TÜRKÇE
K7	E	36	BEKAR	LİSE	MAKİNECİ	OPERATÖR	4 YIL	EVET	DEMİR-ÇELİK	TÜRKÇE
K8	E	30	BEKAR	ÖN LİSANS	ELEKTRONİK	KALFA	8 YIL	HAYIR	-	KÜRTÇE
K9	E	58	EVLİ	İLKOKUL	ARMADOR	OPERATÖR	5 YIL	HAYIR	İNŞAAT	TÜRKÇE
K10	E	37	EVLİ	LİSANS	ELEKTRONİK	USTABAŞI	15 YIL	HAYIR	-	TÜRKÇE
K11	K	41	BEKAR	İLKOKUL	GENEL HİZMET	İŞÇİ	2 YIL	HAYIR	HİZMET	TÜRKÇE
K12	E	44	EVLİ	LİSE	ELEKTRONİK	KALFA	13 YIL	HAYIR	HİZMET	TÜRKÇE

3.2. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, kültürel çeşitlilik literatüründen elde edilen altı ana tema doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu temalar şunlardır: “*aidiyet, kabul ve dahil olma, ayrımcılık algısı ve mikrodavranışlar, grup içi ilişkiler ve klikleşme, günlük iş hiyerarşisi ve iletişim, çeşitlilik politikaları ve şirket yaklaşımları, psikolojik güvenlik ve örgütsel refah*” (Barak, 2022; Sue vd., 2007; Shore vd., 2011; Cox, 1994; Stahl vd., 2010). Görüşmeler yüz yüze, bire bir ve gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların onayı alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve her görüşme sonrasında kayıtlar eksiksiz ve sözel ifadelerine sadık kalınarak yazılı hale getirilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Veriler, tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu yöntemde, belirli temalar çerçevesinde anlamlı veri örüntüleri belirlenerek sistematik bir biçimde sınıflandırma yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2022). Kodlama sürecinde hem önceden tanımlanmış temalardan hem de verinin içinde kendiliğinden ortaya çıkan alt temalardan yararlanılmıştır. Örneğin, “bizden olan/onlardan olan” gibi ifadeler sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirilmiş, görünürde zararsız ancak duygusal iz bırakan ifadeler mikroagresyon başlığı altında sınıflandırılmıştır (Tajfel ve Turner, 1979; Sue vd., 2007).

3.3.1. Aidiyet, Kabul ve Öznel Dâhil Olma Deneyimi

Çalışanların örgütsel yapıya ne ölçüde dahil edildiği, grup içi kabullenilme düzeyi ve dışlanma deneyimleri bu temanın kapsamına girmektedir. Shore vd. (2011) kapsayıcılığı iş ortamında kişinin değer gördüğü ve katkı sunduğu hissiyle açıklamaktadır. Bu tür psikososyal etmenler kurum performansı ile doğrudan ilişkilidir (Thomas ve Ely, 1996).

3.3.2. Ayrımcılık Algısı, Mikroagresyon Deneyimi

Farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların işe alım, görev dağılımı, yükselme ve eğitim gibi süreçlerde adaletli muamele görüp görmediği değerlendirilecektir. Greenberg (1990)’ın örgütsel adalet modeli, özellikle etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarıyla bu bağlamda referans alınmaktadır. Çeşitlilik politikalarının şeffaflığı ve uygulanabilirliği de bu temaya dahildir (Byrd ve Scott, 2024).

3.3.3. Grup İçi İlişkiler, Klikleşme, Dışlanma

Sosyal kimlik kuramına referansla, çalışanların benzer etnik ya da dilsel geçmişe sahip kişilerle gruplaşma eğilimleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan iç grup–dış grup dinamikleri de irdelenecektir. Bu yapıların zamanla klikleşme ve ayrımcılık potansiyeli taşıyabileceği literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Cox, 1994).

3.3.4. Günlük İş Hiyerarşisinde (Ustabaşı/Kalfa vb.) Liderlik ve Davranışlar

Greenberg (1990)’ın örgütsel adalet modeli ve Sonnentag vd. (2023)’ün refah yaklaşımı doğrultusunda yöneticilerin kayırmacı ya da eşitlikçi tavırları ele alınmaktadır. Hiyerarşik yapı içinde ortak ve yakın kültür öğelerinin ast-üst ilişkileri üzerindeki olası etkileri ve tetiklediği davranış kalıpları anlaşılmaya çalışılmıştır. Kişiler arası güven üzerinde etkili olduğu ileri sürülen (Robbins ve Judge, 2017) dilsel ayrışma unsurları olarak dil, lehçe, aksan ve beden dili gibi iletişim biçimlerinin, kültürel farklılıklardan nasıl etkilendiği ve bunun günlük iş ilişkilerine nasıl

yansıdığı değerlendirilmiştir.

3.3.5. Şirket Politikalarına ve Çeşitlilik Uygulamalarına Yönelik Algı

Çeşitliliğin başarıyla yönetilmesi bakımından kurumların destekleyici yapılar oluşturması ve kullanması önemlidir (Stahl vd., 2010; Ponomareva vd., 2022). İş yerinde kültürel farklılıkları yönetmeye yönelik İK uygulamaları, şikâyet mekanizmaları, oryantasyon ve eğitim faaliyetleri bu başlık altında ele alınmıştır.

3.3.6. Örgütsel Refah, Sağlık ve Psikolojik Güvenlik İklimi

Sonnentag vd. (2023)'e göre psikolojik güvenlik, bireyin fikirlerini çekinmeden ifade edebildiği, stres düzeyinin düşük olduğu bir iklimdir. Ayrıca Sue vd. (2007)'nin mikroagresyon tanımından hareketle bu tema kapsamında, çalışanların maruz kaldığı doğrudan ya da örtük ayrımcılık biçimleri analiz edilmiştir. Çalışanların örgütle olan bağının duygusal boyutu ele alınarak deneyimlerinin kurumsal bağlılık ve psikolojik güven iklimi üzerindeki etkisi anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Kodlama işlemi araştırmacılar tarafından bağımsız şekilde yürütülmüş, ardından temalar üzerinde görüş birliği sağlanarak güvenilirlik artırılmıştır. Kodlamalar doğrultusunda elde edilen bulgular, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

3.4. Etik İlkeler

Araştırma süreci boyunca gönüllülük, gizlilik ve anonimlik ilkelerine titizlikle uyulmuştur. Çalışmanın amacı, kapsamı, geçerliğini açıklayan ve katılımcıların her aşamada cayma hakkına sahip olduğuna ilişkin Rıza Beyan Formu kullanılarak yazılı onam alınmış ve tüm görüşme verileri yalnızca bilimsel amaçla kullanılmıştır.

3.5. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Bu görüşme formu, tersane sahasında çalışan mavi yakalı personelin iş yeri ortamında deneyimlediği kültürel çeşitlilik algısını çözümlemek amacıyla hazırlanmıştır. Dile getirilen her görüş, katılımcının kendi deneyimi olarak değerlendirilir; doğru ya da yanlış değildir, yaşanmış gerçekliğin ifadesidir. Yüz yüze görüşme soruları Ek-1'de sunulmuştur.

3.6. Anahtar Kelimeler ve Davranış Kodları

Yüz yüze görüşmelerin çözümlemesinde kullanılan anahtar kelimeler ve davranış kodları Ek-2'de sunulmuştur.

3.7. Refleksivite ve Araştırmacı Konumlanışı

Araştırmacıların bu araştırmada, araştırmacı konumlamasının çalışmanın nesnelliği açısından önemine dair farkındalığı sabit ve yüksektir. Araştırmacıların hiçbirinin tersane sahipleri, ortakları, yöneticileri, işçi örgütleri, sendikalar ve sair kurum veya ortaklıklarla resmi ya da gayri resmi bağı bulunmamaktadır. Tersane sektörü dışında konumlanan araştırmacılar, sahaya dış gözlemci olarak yaklaşma imkânı bulmuştur. Sahayı dışarıdan izleme durumu, birtakım örtük işyeri normlarını ve grup içi ilişkileri anlama kabiliyetlerini sınırlamış olsa da aynı zamanda tarafsızlık ve eşit mesafede yaklaşımı mümkün kılarak önyargı ve taraftarlık tesirinden doğan riskleri azaltmıştır. Kodlama ve çözümleme süreçlerinde araştırmacıların yorumları tamamen akademik ve kültürel öz geçmişlerinin etkisi ile şekillenmiştir.

4. BULGULAR

Bu araştırma kapsamında, tersane sektöründe görev yapan mavi yakalı çalışanların çok kültürlü çalışma ortamlarındaki deneyimleri, nitel veri toplama teknikleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma öncesinde, yoklama soruları ve araştırma teması tersane yöneticileri ile paylaşılarak kurumsal işleyiş ve kurumsal kimlikleri açısından sakınca olmadığı konusunda mutabık kalınmıştır. Görüşmeler servis saatlerinin mesai sonu boşluk vermemesi nedeniyle sıkı mesai ortamında katılımcıların yemek ve mola saatlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma süresince toplamda 9'u kadın 21 katılımcı ile görüşülmüş ancak bunlardan 2'si görüşmenin başında devam etmek istememiş; 7'si ise görüşme sonunda kanaat belirtmekten vazgeçtiklerini ifade etmişlerdir. Vazgeçen ve kaçınan bu 7'si kadın 9 kişiye ait ses kayıtları kendilerinin nezaretinde silinmiş ve iş bu çalışmanın kapsamına dahil edilmemiştir. Görüşmeye başladıktan hemen sonra veya görüşme ortasında katılmaktan vazgeçen bu 9 mavi yakalı katılımcının 7'sinin kadın çalışanlar olması dikkat çekicidir. Görüşmelere yazılı şekilde rıza beyan eden ve caymayan 2'si kadın 10'u erkek 12 katılımcı ile devam edilerek analizler tamamlanmıştır. Tematik başlıklar altında örnek katılımcı ifadeleriyle sunulan veriler, iş ortamında ve iş ortamına yakın mesafedeki dinlenme alanlarında gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerin transkripsiyonları ses kayıtlarından elektronik ortamda ayıklanmıştır. Her bir temaya karşılık gelen kod kelimeler ile katılımcı ifadeleri ve ortak gözlemlerle detaylandırılmıştır. Bulgular yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla elde edilen verilerin içerik analizi yoluyla çözümlenmesiyle ortaya konmuş ve altı ana tema çerçevesinde yapılandırılmıştır.

4.1. Aidiyet, Kabul ve Öznel Dâhil Olma Deneyimi

Çalışanların ekip içindeki kabul görme, sosyal olarak dahil olma ve aidiyet hissetme deneyimleri ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların bazıları zamanla ekip tarafından benimsendiklerini belirtirken, bazıları ise görünürdeki saygının gerçek bir dahil olma hissi yaratmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların dahil olma sürecindeki algıları hakkında ortaya çıkan yorum, çalıştıkları şirket ve kurumun sektördeki performansını kıyaslamak açısından yeterli görünmemektedir.

Tablo 2: Aidiyet, Kabul ve Öznel Dâhil Olma Deneyimine İlişkin Analiz

Kod Kelime	Katılımcı İfadesi	Davranış Kodları
_"...ekibin parçası..." (Kendimi ... ait hissediyorum)	"Burada bir ekibin parçası olmadan çalışmak mümkün değil." (K12, 44 yaşında, 13 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _içten tutum _gülümseme
_"...içindeyim diyemem..." (Kendimi...ait hissetmiyorum)	"Kadın olduğum için saygılı davranıyorlar ama ekibin içindeyim diyemem ." (K11, 42 yaşında, 2 yıl tersane tecrübesi)	_destek arama _kafa sallama
_"...alıyorlar içeri..." (Kendimi ... ait hissediyorum)	"Zamanla seni alıyorlar içeri , baştan mesafeliler..." (K7, 36 yaşında, 4 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _içten tutum _oturma pozisyonunu değiştirme
_"...bu hoşuma gitti..." (Kendimi ... ait hissediyorum)	"İlk zamanlar hemen bir kişi yanıma geldi, bu hoşuma gitti ." (K4, 45 yaşında, 4 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme

4.2. Ayrımcılık Algısı ve Mikroagresyon Deneyimi

Katılımcılar, çalışma ortamında kimi zaman doğrudan, kimi zaman da örtük biçimlerde ayrımcılığa maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu ayrımcılıklar, sıklıkla şaka kisvesi altında sunulan sözlü ifadeler veya davranışsal dışlamalar biçiminde gözlenmiştir. Kurumlar arasındaki çeşitlilik politikalarından doğan farklılıkları ayırt etmede çalışmanın ürettiği sonuçların yeterli olmadığı değerlendirilmiştir. Ayrıca, iş bölümü ve alt seviye yöneticilerin çalışan performansını değerlendirmesi süreçlerinde özellikle ana dil ve hemşehrilik olguları açısından adaletsiz davranışların söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Ayrımcılık Algısı ve Mikroagresyon Deneyimine İlişkin Analiz

Kod Kelime	Katılımcı İfadesi	Davranış Kodları
_"...güldüm ama alındım..." (şaka yollu laf dokundurma/ laf sokma)	"Zonguldaklıysan kesin yavaşındır dedi, güldüm ama alındım . (K7, 36 yaşında, 4 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _iç çekme _gülümseme
_"...tuhaf karşılandı..." (küçümsenme, hor görülme)	"Başörtülü bir kadının oraya girmesi bile tuhaf karşılandı ." (K4, 45 yaşında, 4 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _katı ifadeler _olumsuz vücut dili
_"...gibi laflar duyarsın..." (şaka yollu laf dokundurma/ laf sokma)	"İç Anadoluyrsa susarsın, Karadenizliysen çok konuşkansındır gibi laflar duyarsın ..." (K2, 43 yaşında, 16 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _kinayeli tutum _öfkeli tutum
_"...dışladıklarını..." (dışlanma)	"Yanında konuşmasalar da, hissediyorsun seni dışladıklarını ..." (K3, 40 yaşında, 18 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _katı ifadeler _kinayeli tutum

4.3. Grup İçi İlişkiler, Klikleşme ve Dışlanma

Çalışmanın sonuçlarına göre grup içi ilişkilerde memleket bağlarının etkisi, çalışanların klikleşme ve dışlanma algılarını şekillendirmektedir. Dayanışma örüntüleri daha çok ortak geçmiş veya aidiyetlere dayandırılmakta, bu da yeni katılanların sosyal bütünleşmesini zorlaştırabilmektedir. Hemşerilik klikleşme eğiliminin en etkili faktörü olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 4: Grup İçi İlişkiler, Klikleşme ve Dışlanma Analizi

Kod Kelime	Katılımcı İfadesi	Davranış Kodları
_"...hep beraber gidiyor..." (kendi aralarında grup kurma)	"Adamlar yemek molasına bile hep beraber gidiyor , sen sonradan geldin mi ayaktasın...". (K2, 43 yaşında, 16 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _dudak bükme
_"...fikirdaş..." (onlar/biz)	"Karadenizliler kendi aralarında daha fikirdaş olur." (K3, 40 yaşında, 18 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _katı ifadeler _kinayeli tutum
_"...kendi içlerinde..." (onlar/biz, birilerini dışlama)	"Ne kadar iyi olursan ol kendi içlerinde olanlar daha iyi ilerliyor..." (K1, 38 yaşında, 13 yıl tersane tecrübesi)	_karşısındakinden göz kaçırma
_"...kafalarını çevirenler..." (birilerini dışlama)	"Konuşurken bile kafalarını çevirenler var..." (K11, 42 yaşında, 2 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _destek arama _kinayeli tutum

4.4. Günlük İş Hiyerarşisinde Liderlik ve İletişim

Görüşmeler, ustabaşı ve kalfa düzeyindeki yöneticilerin, paralel kültür ve yakın köken ilişkilerinin çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Resmi ve formal ilişki biçimleri çalışanlarda tarafsızlık ve adalet algısını desteklerken gayri resmi ilişkilerin biçimlendirdiği iş örgütlenmesi, zaman zaman adaletsizlik algısını da körükleyebilmektedir. Tüm bu verilerin aksine, dil, lehçe, yöre ve sair kültürel ortaklık nesnelerinin orta-alt yöneticiler ile belirli bir performans seviyesinin üzerindeki, nitelikli becerilerle donanmış çalışanlar ve bu niteliklere sahip olmayan diğer emekçiler arasındaki ilişkilerin gelişim ve devamlılığı açısından belirleyicilik etkisinin dikkate değer bir fark ortaya koymadığı değerlendirilmiştir. Kısaca, çalışan performansının orta-alt yönetici kademesi açısından kültürel farklılıkların -varsa- olumsuz karşılanan etkilerini görmezden gelme sürecinde olumlu katkı verdiği değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Günlük İş Hiyerarşisinde Liderlik ve İletişim Analizi

Kod Kelime	Katılımcı İfadesi	Davranış Kodları
_"...yakınsan..." (ustabaşının tutumu/tavrı)	"... yakınsan (hemşehriysen) kenarda oturturlar seni..." (K1, 38 yaşında, 13 yıl tersane tecrübesi)	_pasif vücut dili _dışarı bakma
_"...ustanın gözdesi..." (bazılarına ayrıcalık tanınması, adama göre muamele)	"Bazılarına daha az iş veriliyor, ustanın gözdesi gibi..." (K6, 41 yaşında, 18 yıl tersane tecrübesi)	_el hareketleriyle konuşma _kaş çatma _kinayeli tutum
_"...kiminle nasılsın..." (adama göre muamele)	"Her şey kağıt üstünde değil, kiminle nasılsın önemli..." (K10, 37 yaşında, 15 yıl tersane tecrübesi)	_kaş çatma _omuz silkme
_"...ama herkese değil..." (ustabaşının tutumu/tavrı)	"Usta bazen sana yol gösteriyor ama herkese değil ..." (K5, 47 yaşında, 25 yıl tersane tecrübesi)	_katı ifadeler _öfkeli tutum _kinayeli tutum

4.5. Şirket Politikalarına ve Çeşitlilik Uygulamalarına Yönelik Algı

Çalışanlar, şirketin kültürel çeşitliliğe yönelik kurumsal politika ve yaklaşımlarını genellikle eksik, ilgisiz veya etkisiz olarak tanımlamışlardır. Kurumsal destek mekanizmalarının görünmezliği, çalışanların aidiyet hissini zayıflatmaktadır. Yöneticileri tarafından kurumsal olarak kültürel çeşitlilik konusunda destekleyici olduğu belirtilen işletmelerin bu yöndeki faaliyetlerini ve tutumlarını daha görünür kılacak hal tarzlarını takip etmelerinin gerekli olduğu değerlendirilmiştir.

Ayrıca personel yönetimi süreçleri ve personel yönetimi politikaları açısından, araştırma alanına dahil olan tersanelerin kültürel çeşitliliği yönetme konusuna odaklanmış üst düzey ve vizyoner bir politikaya sahip olmadıkları, olay ve olgu odaklı yöntemler izledikleri değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Şirket Politikalarına ve Çeşitlilik Uygulamalarına Yönelik Algının Analizi

Kod Kelime	Katılımcı İfadesi	Davranış Kodları
_"...umrunda değil..." (şirket bu duruma bakmaz)	"Kimsenin umrunda değil kim kimdir, yeter ki iş yürüsün..." (K9, 58 yaşında, 16 yıl tersane tecrübesi)	_katı ifadeler _öfkeli tutum _kinayeli tutum
_"...ama destek de yok..." (hakkımız gözetilmez)	"Kimse müdehale etmiyor ama destek de yok... " (K8, 30 yaşında, 8 yıl tersane tecrübesi)	_el hareketleriyle _konuşma _kaş çatma _kinayeli tutum
_"...fark edilmiyorsun..." (bizim sesimiz duyulmuyor)	"İyi çalışsan da bazen fark edilmiyorsun. " (K4, 45 yaşında, 4 yıl tersane tecrübesi)	_kaş çatma _omuz silkme
_"...nasılsın bile..." (şirket bu duruma bakmaz)	"Kimse sana nasılsın bile demez..." (K3, 40 yaşında, 18 yıl tersane tecrübesi)	_omuz silkme _katı ifadeler _kinayeli tutum

4.6. Örgütsel Refah, Sağlık ve Psikolojik Güvenlik İklimi

Bu tema kapsamında, çalışanların iş ortamında duygusal destek, güvenlik ve genel refah durumları incelenmiştir. Katılımcı ifadeleri, çoğu zaman bireysel başa çıkma stratejilerine yönelimi ve sosyal destek eksikliğini işaret etmektedir. Personel yönetimi konusunda, kültürel çeşitliliği avantajlı bir iş ortamlarına dönüştürmeye odaklanmış süreç, planlama ve organizasyon eksikliği tüm işletmelerde göze çarpmaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Refah, Sağlık ve Psikolojik Güvenlik İklimine İlişkin Analiz

Kod Kelime	Katılımcı İfadesi	Davranış Kodları
_"Yoksa zor burası..." (stresli ortam)	"Yanında bir iki dost oldu mu yürür gidersin. Yoksa zor burası... " (K10, 37 yaşında, 15 yıl tersane tecrübesi)	_katı ifadeler _öfkeli tutum _kinayeli tutum
_"...kimseye demem...kimse bir şey yapmaz..." (kendini huzurlu hissetme, rahatça fikrini söylebilme)	"Moral bozan bir şey olduğunda kimseye demem , nasıl olsa kimse bir şey yapmaz... " (K8, 30 yaşında, 8 yıl tersane tecrübesi)	_el hareketleriyle _konuşma _iç çekme _destek arama _kinayeli tutum
_"...işten de zevk alırsın..." (içten içe gerginlik)	"İyi bir arkadaş grubun varsa işten de zevk alırsın. " (K5, 47 yaşında, 25 yıl tersane tecrübesi)	_iç çekme _kinayeli tutum
_"...anlatmak istemiyorsun..." (rahatça fikrini söylebilme, içten içe gerginlik)	"Derdini kimseye anlatmak istemiyorsun , çözüm de yok çünkü." (K6, 41 yaşında, 18 yıl tersane tecrübesi)	_el hareketleriyle _konuşma _kaş çatma _kinayeli tutum

4.7. Kod Kelimelerin Frekans Dağılımı

Tablo-8'de katılımcılarda gözlemlenen davranışsal kodlar; Tablo-9'da ise katılımcıların tematik kod kelimelerin kullanım yoğunluğu gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcılarda Gözlemlenen Davranışsal Kodlar

DAVRANIŞSAL KODLAR	KATILIMCILAR												
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	Toplam
- kafa sallama	1									1	1	1	4
- iç çekme			1		1	1	1	1					5
- dış sıkma													0
- sessizliğe düşme			1		1								2
- omuz silkmek		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	10
- içten tutum	1		1			1	1	1	1	1	1	1	9
- gülümseme							1				1	1	3
- el hareketleriyle desteklenen konuşma						1	1	1	1	1	1	1	7
- karşısındakinden göz kaçırma	1												1
- gülümsememe													0
- kaş çatma			1	1		1				1			4
- dudak bükme	1	1	1	1					1	1			6
- dışarı bakma	1								1			1	3
- katı ifadeler		1	1	1	1				1				5
- oturma pozisyonunu değiştirme				1	1	1	1	1	1		1	1	8
- destek arama					1			1	1		1		4
- kinayeli tutum		1	1	1	1	1		1	1		1	1	9
- öfkeli tutum		1			1								2
- olumsuz vücut dili		1		1	1			1					4
- havayı avuçlama						1							1
- pasif vücut dili	1		1										2

Tablo 9: Katılımcıların Tematik Kod Kelimeleri Kullanım Yoğunluğu

Aidiyet, Kabul ve Dahil Olma							
KOD/KÖK KELİMELE	SORU B 1/2	SORU C 1/2	SORU D 1/2	SORU E 1/2	SORU F 1/2	SORU G 1/2	TOPLAM
- kendimi ait hissetmiyorum	4	2	0	0	0	0	6
- kendimi ait hissediyorum	12	2	0	0	0	0	14
- bizden biri gibi/ aile gibi	7	2	6	3	0	0	18
- dışlanıyorum/dışlanırım	9	7	0	0	0	0	16
- birlikte hareket ederiz	0	4	4	0	0	0	8
- kendimi rahat hissedirim	0	0	0	9	0	4	13
- bilmem ki	11	9	10	12	11	8	61
Ayrımcılık ve Mikroagresyon							
KOD/KÖK KELİMELE	SORU B 1/2	SORU C 1/2	SORU D 1/2	SORU E 1/2	SORU F 1/2	SORU G 1/2	TOPLAM
- hor görülme	0	2	0	9	0	0	11
- küçümseme	0	7	0	11	0	2	20
- şaka yollu laf dokundurma/laf sokma	0	11	0	0	0	5	16
- dışlanma	0	9	8	0	0	0	17
- ayrımcılık görme	0	2	2	0	5	0	9
- paylaşırız	2	4	0	7	0	0	13
- dışarıda da görüşme	1	2	3	0	0	0	6
- davet edilmeme/çağrılmama	1	7	0	0	0	0	8
- hep de bana denk gelir	0	0	0	0	0	0	0
- işin kötüsü bize denk gelir	0	0	0	0	0	0	0

Tablo 9: Katılımcıların Tematik Kod Kelimeleri Kullanım Yoğunluğu (Devamı)

Grup İçi İlişkiler ve Dışlanma							
KOD/KÖK KELİMELELER	SORU B 1/2	SORU C 1/2	SORU D 1/2	SORU E 1/2	SORU F 1/2	SORU G 1/2	TOPLAM
- kendi aralarında grup kurma	4	7	20	6	0	0	37
- bizden olmayanlar	6	2	2	0	0	0	10
- onlar/biz (bizimkiler)	14	11	8	0	0	0	33
- birilerini dışlama	9	13	4	0	0	0	26
- herkesle anlaşamama	7	9	7	0	0	0	23
- kaynaşamama	2	0	11	0	0	0	13
- pek samimi değiliz	11	0	0	21	0	0	32
Günlük İş Hiyerarşisi ve Liderlik							
KOD/KÖK KELİMELELER	SORU B 1/2	SORU C 1/2	SORU D 1/2	SORU E 1/2	SORU F 1/2	SORU G 1/2	TOPLAM
- ustabaşının tutumu/tavırı	0	14	4	17	3	0	38
- yöneticinin adil davranması/davranmaması	9	11	0	19	7	0	46
- daha çok dinlenme	1	0	0	24	9	0	34
- bazılarına ayrıcalık tanınması	4	17	0	21	4	0	46
- adama göre muamele	0	9	0	9	5	0	23
- sorumluluk üstlenme	0	0	0	0	0	0	0
- ne desek boş	0	0	0	1	0	2	3
- bana sıra gelmez	0	0	0	4	0	0	4
Şirket Politikası ve Uygulama Algısı							
KOD/KÖK KELİMELELER	SORU B 1/2	SORU C 1/2	SORU D 1/2	SORU E 1/2	SORU F 1/2	SORU G 1/2	TOPLAM
- herkese eşit davranılır	0	0	0	0	7	0	7
- bizim sesimiz duyulmuyor	0	0	0	0	0	0	0
- hakkımız korunmuyor	0	0	0	0	3	0	3
- şirket bu duruma bakmaz	0	0	0	0	6	0	6
- hakkımız gözetilmez	0	0	0	0	1	0	1
- bizim lafımız geçmez	0	2	0	4	7	0	13
Psikolojik Güvenlik ve Refah							
KOD/KÖK KELİMELELER	SORU B 1/2	SORU C 1/2	SORU D 1/2	SORU E 1/2	SORU F 1/2	SORU G 1/2	TOPLAM
- kendini huzurlu hissetme	14	0	0	0	2	11	27
- gönül rahatlığıyla çalışma	8	0	0	0	0	13	21
- stresli ortam	2	4	0	0	4	9	19
- rahatça fikrini söyleyebilme	0	3	0	8	6	0	17
- içten içe gerginlik	0	0	0	1	0	0	1
- belirsizlik	0	0	0	0	4	6	10
- çalışma hukuku hakkında şüphe	0	0	0	0	3	0	3
- kurumu itham etme	0	0	0	0	1	1	2

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın bulguları, tersane sektöründe görev yapan mavi yakalı çalışanların çok kültürlü iş ortamlarında yaşadıkları deneyimlerin, yalnızca yüzeydeki belirgin demografik farklılıklarla değil, gündelik etkileşim örüntüleri, mikro davranışlar ve algısal süreçlerle şekillendiğini göstermektedir. Altı tema altında derinleştirilen veriler, kültürel çeşitliliğin çalışanlar arasında nasıl algılandığını ve deneyimlendiğini çok katmanlı biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle memleket temelli gruplaşmalar, klikleşmeler, şaka biçiminde dile getirilen önyargılar ve yönetsel kayırmacılık gibi yapılar, çalışanların iş ortamında kendilerini nasıl konumlandığını doğrudan etkilemektedir. Aidiyet ve dahil olma teması altında, çalışanların kuruma ve ekibe katılım sürecinde görünür bir dışlayıcılık yaşamaktan çok, içsel mesafelenmeye maruz kaldıkları gözlenmiştir. Bu durum Ely ve Thomas (2001)'in çeşitlilik bağlamında tanımladığı içselleştirilmiş kapsayıcılık eksikliğiyle örtüşmektedir. Özellikle kadın çalışanlar, toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle yapısal saygı görseller de tam anlamıyla grup üyeliğine kabul edilmemektedir. Katılımcılar arasında aidiyet duygusu, çoğunlukla işlevsel mecburiyetler ve sosyal uyum stratejileriyle gelişmekte ve kurum tarafından desteklenen kapsayıcı politikalar ise neredeyse hiç gözlenmemektedir.

Çalışanların büyük çoğunluğu, mikro düzeyde ötekileştirme, görmezden gelinme, kayırmacı iş dağılımı ya da görünmez ayrımcılık biçimleriyle karşılaştıklarını belirtmiştir. Ayrımcılık algısı ve mikroagresyonlar, özellikle şaka ve lakaplaşma gibi hafifletilmiş söylemler üzerinden dolaylı yollarla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Sue vd. (2007)'nin "*mikroagresyon*" tanımı, çalışanların deneyimlerini açıklamak için son derece işlevseldir. Katılımcıların bu tür davranışlara "sessiz stratejiler" ya da "gülüp geçme" yoluyla tepki vermesi, psikolojik güvenliğin zayıf düzeyde olduğu örgütsel iklime işaret etmektedir. Söz konusu davranışların uzun vadede çalışanların örgütsel bağlılığını ve psikolojik güvenliğini zedeleyebileceği değerlendirilmektedir. Grup içi ilişkiler ve klikleşme teması, memleket bağı temelli dayanışmaların dışlayıcı etkisini gözler önüne sermektedir. Çalışma arkadaşlığı, çoğu zaman ortak sosyal geçmişe dayalıdır ve bu durum yeni çalışanlar için aidiyet kurmayı zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramları, bulgularla anlamlı bir bağ kurmaktadır. Günlük iş hiyerarşisi ve liderlik pratikleri teması, ustabaşı ve kalfa gibi ara kademe liderlik rollerinin, sadece teknik yönlendirme değil, aynı zamanda sosyal düzenin belirleyicisi olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur. Bu ilişkiler sıklıkla gayri resmi ağlar üzerinden şekillenmekte ve bazı çalışanlar için ayrıcalık, bazıları için dışlanma anlamı taşımaktadır. Çeşitlilik politikaları ve kurumsal yaklaşım teması, literatürde yer alan "gizli örgütsel kayıtsızlık" Byrd ve Scott (2023)'ün olgusunu destekler biçimde, çalışanlarca görünmez ya da etkisiz olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar, şirket yönetiminin kültürel farklılıklara dair açık ve destekleyici bir politika ortaya koymadığını belirtmektedir. Kurumsal düzeyde çeşitlilikle ilgili belirgin bir strateji veya iletişim mekanizmasının bulunmaması, örgüt içinde farklılıklara dair farkındalık gelişmesini engellemektedir. Bu da Byrd ve Scott (2023)'ün vurguladığı gibi, çeşitliliğin yalnızca varlığının değil, nasıl yönetildiğinin de çalışan deneyimini belirlediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel refah ve psikolojik güvenlik teması kapsamında, çalışanların duygusal ihtiyaçlarının ve destek beklentilerinin büyük ölçüde karşılanmadığı tespit edilmiştir. Amy Edmondson (1999)'un tanımladığı psikolojik güvenlik anlayışıyla kıyaslandığında, mevcut iş ortamı çalışanlara hatalarını ifade etme, kendini ortaya koyma ya da destek arama konularında yeterli alan tanımamaktadır.

Sonuç olarak mavi yakalı iş ortamlarında kültürel çeşitliliği sadece demografik bir farklılıktan ziyade örgütsel yapının tamamına sirayet eden bir unsur olarak ele almak gereklidir. Çalışanlar arasında güvenli, adil ve kapsayıcı bir atmosfer yaratmak için yalnızca kurumsal politikaların değil; davranış kalıplarının, yönetsel tercihlerin ve gündelik

dilin de yeniden inşası gerekmektedir. Bu maksatla Mazur (2010)'un da işaret ettiği şekilde öncelikle çapraz-kültürel eğitim ve farkındalık odaklı uygulamalara yer verilmesi ve bu yolla farklı kültürlerden gelen çalışanları birbirlerini anlayarak tanıyacakları etkinlik ve atölye faaliyetleriyle kaynaştırılması, vardiya düzenlerinin klikleşmeyi öneleyecek şekilde tasarlanmasıyla kültürel farklılıklardan kaynaklanan klikleşme ve gruplaşma eğilimlerini zayıflatmak mümkün görünmektedir (Caligiuri vd., 2001). Bunun yanında orta vadede devreye sokularak güçlendirilecek dahil edici ve katılımcı yönetim anlayışı ile örgüt kültürünü bir üst/merkez kültür olarak çalışanlara benimsetmek ve bu yolla çalışanlardaki farklılıklardan doğan çatışma ve sorunlar konusunda işletme yönetiminin de bakış açısı ve davranış biçimleri yenilenmeli ve idarecilere esneklik kazandırılması tavsiye edilmektedir (Nishii ve Mayer, 2009). Tersane gibi endüstriyel ortamlarda kültürel farkındalığı ve kapsayıcı davranışları teşvik eden eğitimlerin düzenlenmesi, kurumsal düzeyde açık iletişim kanallarının geliştirilmesi ve özellikle mavi yakalı çalışanları kapsayan çeşitlilik politikalarının benimsenmesinin önemi açıktır. Uzun vadede ise Jehn vd. (1999)'nin de ortaya koyduğu üzere kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların ortaya çıkmadan önlenmesinin yanında yaşanmalarının kaçınılmaz olduğu durumlarda da çatışma çözümü ve aracılık mekanizmalarının geliştirilmesi, personel yönetiminin mevcut çalışan profilini referans alarak çeşitli çatışma senaryoları üzerinde çalışması ve pratik uzlaşma/uzlaştırma yöntemlerini uygulamaya her an hazır şekilde refleksleştirmiş olmaları önerilmektedir.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI BEYANI

Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir.

DESTEK VE TEŞEKKÜR BEYANI

İş bu araştırmanın veri toplama ve yüz yüze görüşme safhalarında kurumsal ve şahsi desteklerinden yararlandığımız sırasıyla Doğruyol Tersanesi çalışanları ve Sn.Orhan ÇAKMAK'a, Gölcük Tersanesi Elektronik Fabrika Müdürlüğüne, Sedef Tersanesi idari ekibi ve çalışanlarına, Sefine Tersanesi idari ekibi ve çalışanlarına, Tersan Tersanesi çalışanları ve Sn.Hakan ÇAKMAK, Sn.M.Sercan ERDOĞAN ve Sn.Sefer İPEK'e teşekkür ederiz.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

EK-1 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU**A. Giriş (Isınma) Soruları**

1. Toplamda kaç yıldır gemi inşa sektöründe/tersanelerde çalışıyorsunuz?
2. Daha önce farklı şehir veya ülkelerden gelen kişilerle birlikte çalışma deneyiminiz oldu mu?
3. Tersanede bir gününüz genellikle nasıl geçiyor? En çok kimlerle iletişim halindesiniz?
4. Vardiya düzeniyle mi çalışıyorsunuz? Şu an hangi vardiyadasınız?
5. Tersanedeki çalışma ortamına alışmış olduğunuzu düşünüyor musunuz?

B. Aidiyet, Kabul ve Dahil Olma

1. Kendinizi iş yerinde bir ekibin parçası gibi hissediyor musunuz? Neden?
2. "Buraya aitim" ya da "Yabancı gibi hissediyorum" dediğiniz anlar oldu mu?

C. Ayrımcılık Algısı ve Mikrodavranışlar

1. Hiç birilerinin size farklı davrandığını hissettiniz mi? Bu durumu nasıl yorumladınız?
2. Kültürel kimliğiniz ya da memleketiniz dolayısıyla kendinizi dışlanmış hissettiğiniz oldu mu?

D. Grup İçi İlişkiler ve Kilikleşme

1. Çalışanlar arasında "bizden olan, buralı" ve "onlardan, dışarıdan gelen" gibi ayrımlar yapıldığını hissediyor musunuz?
2. Yeni gelen bir işçi takıma dahil olurken zorlanır mı? Ekipler sadece iş ve vardiya odaklı mı? Gruplaşmalara rastlıyor musunuz?

E. Günlük İş Hiyerarşisi ve Davranışlar

1. Yönetici kademesiyle ne sıklıkla temas kuruyorsunuz? Onlarla temasta neler hissediyorsunuz?
2. Usta/kalfa seviyesinde "bir grubu tutan" ya da "ayırım yapan" davranışlarla karşılaşılıyor musunuz?

F. Çeşitlilik Politikaları ve Şirket Yaklaşımları

1. Şirketin kültürel farklılıklara yaklaşımını nasıl buluyorsunuz?
2. Şirket, çeşitliliği destekleyen uygulamalar yapıyor mu? (örn. eğitim, bilgilendirme, sosyal etkinlik)

G. Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Refah

1. Rahatsız olduğunuz bir durumu rahatlıkla iş arkadaşlarınıza ve amirlerinize iletebiliyor musunuz?
2. Çalışma ortamında huzurlu musunuz ve moraliniz genelde nasıl?

H. Vedalaşma (Kapanış) Soruları

1. Bugün konuştuklarımızdan sizi rahatsız eden bir şey oldu mu?
2. Eklemek istediğiniz veya bizim sormadığımız ancak sizin için önemli olan bir konu var mı?
3. Bizimle bu görüşmeyi yaptığınız için teşekkür ederiz. Sizinle iletişime devam etmemiz gerekiyor mu?

EK-2 ANAHTAR KELİMELER VE DAVRANIŞ KODLARI

	KOD/KÖK KELİMELER	DAVRANIŞSAL KODLAR
1. Aidiyet, Kabul ve Dahil Olma	- kendimi ait hissetmiyorum - kendimi ait hissediyorum - bizden biri gibi/ aile gibi - dışlanıyorum/dışlanırım - birlikte hareket ederiz - kendimi rahat hissederim - bilmem ki	- kafa sallama - iç çekme - dış sıkma - sessizliğe düşme - omuz silkmek - içten tutum - gülümseme
2. Ayrımcılık ve Mikroagresyon	- hor görülme - küçümseme - şaka yollu laf dokundurma/laf sokma - dışlanma - ayrımcılık görme - paylaşıyoruz - dışarıda da görüşme - davet edilmeme/çağrılmama - hep de bana denk gelir - işin kötüsü bize denk gelir	- el hareketleriyle desteklenen konuşma - karşısındakinden göz kaçırma - sessizliğe düşme - gülümsememe - gülümseme - içten tutum - kaş çatma - dudak bükme
3. Grup İçi İlişkiler ve Dışlanma	- kendi aralarında grup kurma - bizden olmayanlar - onlar/biz (bizimkiler) - birilerini dışlama - herkesle anlaşamama - kaynaşamama - pek samimi değiliz	- dışarı bakma - kaş çatma - katı ifadeler - oturma pozisyonunu değiştirme - destek arama
4. Günlük İş Hiyerarşisi ve Liderlik	- ustabaşının tutumu/tavrı - yöneticinin adil davranması/davranmaması - daha çok dinlenme - bazılarının ayrıcalık tanınması - adama göre muamele - sorumluluk üstlenme - ne desek boş - bana sıra gelmez	- kafa sallama - iç çekme - dış sıkma - kinayeli tutum - omuz silkmek
5. Şirket Politikası ve Uygulama Algısı	- herkese eşit davranılır - bizim sesimiz duyulmuyor - hakkımız korunmuyor - şirket bu duruma bakma - hakkımız gözetilmez - bizim lafımız geçmez	- öfkeli tutum - iç çekme - olumsuz vücut dili - kinayeli tutum - omuz silkmek - havayı avuçlama
6. Psikolojik Güvenlik ve Refah	- kendini huzurlu hissetme - gönül rahatlığıyla çalışma - stresli ortam - rahatça fikrini söyleyebilme - içten içe gerginlik - belirsizlik - çalışma hukuku hakkında şüphe - kurumu itham etme	- kafa sallama - pasif vücut dili - kinayeli tutum - sessizliğe düşme - omuz silkmek - içten tutum

KAYNAKÇA

- Barak, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Byrd, M. Y., & Scott, C. L. (Eds.). (2024). *Diversity in the workforce: Current issues and emerging trends*.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Burgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of crosscultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357-372.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chuaapetcharasopon, P., Neville, L., Adair, W. L., Brodt, S. E., Lituchy, T. R., & Racine, A. A. (2018). Cultural mosaic beliefs as a new measure of the psychological climate for diversity: Individual distinctiveness and synergy in culturally diverse teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 7-32.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- De Aquino, C. T. E., & Robertson, R. W. (2018). *Diversity and inclusion in the global workplace*. Cham: Springer.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hofstede, G. (2003). *Cultural dimensions*.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), 5-15.
- Mert, G. (2020). Uluslararası İşletmelerde Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliklerin Kuşaklar Bağlamında İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 339-371.
- Owuamalam, C. K., & Zagefka, H. (2014). On the psychological barriers to the workplace: When and why metastereotyping undermines employability beliefs of women and ethnic minorities. *Cultural diversity & ethnic minority psychology*, 20(4), 521-528.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1412.
- Ponomareva, Y., Uman, T., Bodolica, V., & Wennberg, K. (2022). Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research. *Journal of World Business*, 57(4), 494-507, 101328.
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and perspectives in management*, (1), 109-117.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41, 690-709.
- Sonnentag, S., Tay, L., & Shoshan, H. N. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(1), 77-106.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271-286.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup behavior. *Introducing social psychology*, 401(466), 149-178.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2022). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (13. baskı). Seçkin Yayıncılık.