

Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme

A Theoretical Evaluation of The Concept of Diversity Management

Mustafa KEVSER

Dr. Öğr. Üyesi., Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi
mkevser@bandirma.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-0586-1662>

Makale Başvuru Tarihi: 31.12.2019

Makale Kabul Tarihi: 01.02.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

**Anahtar
Kelimeler:**

Farklılıkların
Yönetimi,

Sosyal Psikoloji,

Cinsiyet,

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte sermaye hareketleri hızlanmıştır. İşletmeler çok kültürlü hale gelmiş ve içlerinde farklılıkları barındırmaya başlamışlardır. Bu bağlamda geleneksel yapılarından farklı bir yapıya evrilen işletmeler için günümüzde en önemli konulardan biri farklılıklara sahip çalışanların etkin yönetilmesi sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların farklılıkları çeşitlilik göstermek ile birlikte, cinsiyet, yaş, ırk gibi doğuştan getirilen fiziksel- biyolojik farklılıklar ve politik görüş, dini inanç, eğitim, sosyal statü gibi etki edilebilecek, değiştirilebilecek farklılıklar olmak üzere iki temel sınıfa ayrılmaktadır. Bu çalışmada farklılıkların yönetimi kavramsal açıdan değerlendirilmiş, farklılıkların yönetimi kavramı ile ilişkilendirilebilecek sosyal-psikolojik kuramlara yer verilmiştir. Yapılan araştırmalar farklılıkların yönetimi konusunun giderek önem kazanacağını ve süreci başarılı şekilde yöneten işletmelerin avantaj sağlayacağını göstermektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Managing Diversity,

Social Psychology,

Gender,

Capital movements accelerated with the effect of globalization. Businesses have become multicultural and started to contain differences. In this context, one of the most important issues for businesses that evolve to a different structure than their traditional structures is the problem of managing employees with diversity effectively. While the differences of the employees are diverse, they are divided into two basic classes, such as gender-age, race-born physical-biological differences and differences that can be influenced and changed such as political opinion, religious belief, education, and social status. In this study, the management of differences is evaluated conceptually, and social-psychological theories that can be associated with the concept of management of differences are included. Researches show that the management of differences will become increasingly important and the companies that successfully manage the process will gain an advantage.

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme toplumların ve bireylerin üzerinde çok önemli sonuçlar doğurmaktadır. Küreselleşme ile birlikte gelişen teknoloji, toplumların demografik özellikleri, göç hareketlerinin geçmişe göre çok daha hızlanması önemli sosyolojik sonuçlar doğurmakta ve toplumlarla birlikte toplumu oluşturan diğer faktörleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Yaşanan değişimler işletmecilik ve örgüt yönetiminde de bir takım farklılıkları getirmiştir. Artan göçler ve ülkelerin nüfus yapılarında meydana gelen değişimlerin bir neticesi olarak işletmeler de farklı uluslardan ve farklı kültürlerden bireylerin bulunduğu yapılar haline dönüşmüş ve çok uluslu nitelik kazanmıştır. Küreselleşmenin getirdiği rekabet koşullarında işletmeler de kendi ülkelerinin dışında üretim ve faaliyette bulunmaya başlamıştır. Bu durumda işletmelerin sahip oldukları işgücü de önemli farklılıkları ihtiva etmiştir. İşgücü farklılıklarının belirgin hale gelmesi ile birlikte işletmeler açısından insan kaynakları yönetiminin de üzerinde durması gereken yeni ve temel bir soru ortaya çıkmıştır. Farklı kültür, inanç, cinsiyet, ulus vb. niteliklere sahip olan işgücünün daha etkin ve verimli olabilmesi için bu farklılıkların ya da çeşitliliklerin nasıl yönetileceği sorusu, önemini artırmıştır.

Yazında farklılıkların yönetimi ya da Özer' in (2007) deyimi ile çeşitliliklerin yönetimi konusu ilk olarak toplumsal farklılıkları yoğun biçimde içinde barındıran Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve aynı yapıya sahip Kanada, Avustralya gibi ülkelerde popüler hale gelmiştir. Avrupa' da ise özellikle serbest dolaşımın bir sonucu olarak 1990' lardan sonra gündemde önemli ölçüde yer tutmaya başlamıştır. Bugün AB anayasasına göre birliğin sloganı "*çeşitlilik içinde birlik*"tir.

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin çok uluslu bir nitelik kazanması ve buna paralel olarak işgücü farklılıklarının artması işletmeler açısından işgücünü stratejik bir araç konumuna da getirmiştir. Çünkü işgücünün etkin yönetimi işletme performansı ve işletme sonuçları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Aoun ve Gibeily, 2013). İşgücü olarak nitelendirdiğimiz insan kaynaklarının, yani temelde insanın özellikleri çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bunlar etnik köken, dil, ulus, cinsiyet gibi temel ve fiziksel farklılıklar olabileceği gibi, dinsel inanç, politik görüş, eğitim, mesleki yetkinlik, ailevi konum gibi ikincil farklılıklar da olabilmektedir (Esty vd., 1995; Rasmussen, 1996; Sonnenschein, 1997; Harrison vd., 1998; Daft, 2003).

Günümüzde söz konusu kavramlar işletmelerin yönetmesi gereken ve başarılı yönetim ile birlikte rekabet gücü kazanması gereken bir noktaya evrilmiştir. Daha önceleri sadece eşit istihdam ve kanunların getirdiği yükümlülükler çerçevesinde ele alınan bu kavramlar artık sert rekabet koşullarında işletmeler için yönetilmesi kaçınılmaz faktörler haline gelmiştir.

Yabancı yazın incelendiğinde farklılıkların yönetimi kavramının araştırmacılar tarafından muhtelif boyutları ile tanımlandığını görmekteyiz. Araştırmacılar, farklılıkların yönetimi kavramının tanımlanması ve bu bağlamda farklılıkların neler olduğu konusuna yoğunlaşmakta iken, diğer taraftan farklılıkların yönetilmesi ya da yönetilememesi sorununun çıktısı olarak genellikle çalışan performansının ve verimliliğinin ele alındığı görülmektedir (Cox ve Blake, 1991; Laudicina, 1993; Rosado, 2006; Esty vd., 1995; Harrison vd., 1998; Daft, 2003; Val Singh ve Point, 2006; Pitts, 2009; Lisowska, 2013; Aoun ve Gibeily, 2013).

Peki Dünya' da farklılıkların yönetimi konusunda bu gelişmeler yaşanmakta iken Türkiye'de kavramın algılanması ve farklılıkların yönetimi kavramının yeri nedir?

Türkiye' de konu ile ilgili 2000'li yılların ortalarından bugüne kadar yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın, daha çok demografik farklılıklara yöneldiği görülmekte olup, demografik temelli farklılıklar üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna yanında ise araştırmacılar kısmen kavramın performans ve verimlilik ile ilişkisini incelemişler ve farklılıkları farklı açılardan sınıflandırmaya çalışmışlardır (Özbilgin ve Healy, 2001; Özbilgin ve Woodward, 2004; Özgener 2008; Özkaya vd., 2008; Özkanlı; 2010, Tüz ve Gümüş, 2010).

Bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi kavramını çeşitli yönleri ile inceleyerek, işgücünün farklılık boyutlarını tespit etmek, kavramın karşılığını ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi

Farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramının literatürde çokça tartışılmaya başlamasının kökeninde 1960' larda ABD' de başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalar yatmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008).

Küreselleşme ile birlikte, kadınların iş yaşamında daha fazla yer almaya başlaması, örgütsel yeniden yapılanmalar ve istihdamda fırsat eşitliği gibi konular ile demografik değişimler işletmeleri insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlara ve yeni arayışlara itmiştir. Bu değişimler ise işletme performansı ile müşteri hizmetleri üzerinde doğrudan pozitif etkiye sahip olmaktadır.

Cox ve Blake (1991), çalışmalarında farklılıkları yönetmenin çalışanlar ve işletmeler için olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedirler. İyi yönetim çabasının aynı zamanda toplum ve birey nezdinde fayda getireceğini belirtmektedirler. İşletmelerin farklılıkların yönetimi ile elde ettiği avantajlar; esneklik, pazarlama fırsatları, yaratıcılık, kaynak sağlama, maliyetlerde azalış, problem çözme, rekabet artışı olarak ifade edilmiştir. Toplumsal faydalar ise; farklılıklar arasında etkin iletişim ve işbirliğinin sağlanması, anlayış ve hoşgörünün gelişimi olarak öngörülmüştür.

Esty vd. (1995) farklılıkları yönetmenin işletmeler ve işçiler açısından avantajların olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmasında işletmeler açısından avantajları verimlilik artışı, pazarlama fırsatları, işe alımlarda avantaj, yaratıcılık ve işletme imajı olduğunu belirtmiş, esneklik ve verimliliğin rekabette anahtar olması nedeniyle farklılıkların yönetiminin işletme başarısında kritik öneme sahip olduğunu ifade edilmiştir.

Sonnenschein (1997) farklılıkların yönetimini, çalışan farklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayış olarak görmekte ve bu anlayışın hedef aldığı farklılıkları; bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikler olarak ifade etmektedir. Bu çerçevede "*insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar*" şeklinde tanımlanmaktadır.

Harrison vd. (1998) çalışmalarında farklılıkları "*yüzeyde*" ve "*derinde*" olmak üzere iki ana grupta toplamışlardır. İlk grup olan "*yüzeyde*" farklılıklar belirgin ve fiziksel olarak görünürde olan farklılıklardır. Bunlar biyolojik kaynaklı olup, yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk gibi özelliklerdir. İkinci grup olan "*derinde*" farklılıklar ise daha değişken ve tartışmaya açık olan değer, tutum ve inançlardır.

Daft (2003) farklılığı "*temel boyutlar*" ve "*ikincil boyutlar*" olmak üzere ikiye ayırır. Temel boyutlar, bireylerin doğuştan sahip olduğu ve değiştiremeyeceği özellikler olup bunlar; ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel yeterlilik ya da zihinsel yeterlilik gibi unsurlardır. İkincil boyutlar ise, bireyin yaşam boyunca edindiği tecrübelerle gelişen yani sonradan kazanılan ve genellikle değiştirilebilir özelliklerdir. Bireylerin inançları, eğitim durumları, sosyo – ekonomik statüleri, medeni durumları bunlara örnektir. Daft'ın (2003) ayrımı ile Harrison ve arkadaşlarının (1998) ayrımı birbirine oldukça benzerdir.

Worman (2005) işgücü farklılıklarını; sosyal farklılıklar, değerler farklılıkları ve bilgi farklılıkları olmak üzere üçe ayırmıştır. Sosyal farklılıklar olarak; yaş, etik, cinsiyet vs.; değer farklılıkları olarak; davranış ve kişilikteki psikolojik farklılıklar, bilgi farklılıkları olarak ta; eğitim, işletme içi unvan vs. olarak tanımlanmıştır.

Farklılıkları etkin yönetememenin dezavantajları ise Ensari ve Miller (2006) tarafından ortaya konmuştur. Ensari ve Miller (2006), alt – üst ilişkilerinin zedelenmesi, düşük işletme bağlılığı ve azınlıkların düşük performans göstermelerini farklılıkları yönetememenin dezavantajları olarak belirtmişlerdir.

Özgener (2008) farklılıkların yönetimini, çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için tüm potansiyellerini ortaya koymalarını sağlayacak bir iş çevresi yaratma çabası olduğunu ifade etmiştir. Bir başka deyişle farklılıkların yönetimi sadece kadınları ve azınlıkları değil tüm çalışanlar için doğal bir çalışma ortamı yaratma çabasıdır.

Green vd. (2013) geçmişe göre kadınların daha fazla iş yaşamında bulunduğunu ve klasik aile yapıları içerisinde eşlerin geleneksel rollerinin değiştiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda örgütlerde küçülme (downsizing) ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi uygulamaların insan kaynakları yönetiminde önemli etkilere sahip olduğunu ifade etmişler, özellikle küreselleşme ve gelişen teknoloji ile birlikte uzun çalışma saatlerinin arttığını belirtmişlerdir. Buna ek olarak araştırmacılar yasalara getirilen düzenlemeler ile işveren ve işgücünün

sorumluluk alanlarının genişlediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre meydana gelen bu değişimler de etkin bir farklılıkların yönetimini zorunlu hale getirmektedir.

2.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Farklılıkların yönetimi kavramı Türkiye’de 2000’li yılların ortalarından bugüne sıkça tartışılmaya başlanmış önemli işletme yönetimi konularından bir tanesidir. İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve farklılıkların ölçülmesine ilişkin görgül çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları farklılıkların neler olduğu konusuna yoğunlaşırken (Kasımoğlu ve Halıcı, 2000; Özgener, 2008; Tüz ve Gümüş, 2010) bazı çalışmalar cinsiyet temelli (Özbilgin, 2000; Özbilgin ve Healy, 2001; Özbilgin ve Özkanlı, 2002; Özbilgin ve Woodward, 2004; Özkanlı, 2010) gerçekleştirilmiş, bazı çalışmalar da farklılıkların yönetimi süreçlerine ve performans ilişkisine odaklanmıştır (Özkayavd., 2008; Sürgevil ve Budak, 2008).

Kasımoğlu ve Halıcı (2000) devlet ve kamu kesimindeki öğretim elemanlarının hangi alanlarda ayrımcılıkla karşı karşıya kaldıklarını ölçmek için beş evreli bir “*ayrımcılık ölçeği*” geliştirmiştir. Toplanan veriler ve analizler neticesinde oniki adet alt faktör belirlenmiştir. Bunlar; siyasi görüş, dini inançlar, sosyal statü, yaş, cinsiyet, ırk, dil, fiziksel yetersizlik, referans, nepotist yaklaşımlar, yerel çevrenin etkisi ve yöneticiye ilişkin öznel faktörlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar göstermektedir ki Türkiye’ de siyasi görüşler, dini inançlar, sosyal statü, cinsiyet ve yaş farklılıkları farklılıkların yönetimi kavramı açısından anlamlıdır ve bu faktörler farklılıkların yönetiminde etkilidir.

Özbilgin (2000) yılında finans sektöründe yaptığı çalışmada cinsiyet bağlamında eşit fırsat yönetiminin tam olarak farkında olunmadığını ifade etmiştir. Yapılan görgül çalışma göstermiştir ki geleneksel yaklaşımın aksine, cinsiyet temelinde bir ayrımcılık işletmeler açısından söz konusu değildir. Buna ek olarak çalışmada bir takım yöneticiler kadın çalışanların esas işinin yeni nesilleri yetiştirmek olduğunu ifade etse de genel görüş kadınların terfi süreçleri de dahil iş hayatında engellerle karşılaşmadığına ilişkindir.

Özbilgin ve Healy (2001), çalışmasında Türkiye ölçeğinde kadın akademisyenlerin durumunu incelemişlerdir. Türk kadın akademisyenlerin Avrupa ölçeğine göre yüksek bir orana sahip olduğu ifade edilmiş ve fırsat eşitliği temelinde herhangi bir ayrıma maruz kalmadan kadın akademisyenlerin çalışma hayatına devam ettiği ifade edilmiştir.

Özbilgin ve Woodward (2004), çalışmasında Türkiye’ de bankacılık sektöründe cinsiyet ayrımcılığının halen yaygın olduğunu ve kadınların erkeklere göre daha düşük pozisyonlarda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak sektörde sadece cinsiyet farklılığının ön planda olmadığı bunun yanında, eğitim, hayat biçimi, sosyal sınıf, etnik kimlik, yaş ve fiziksel görüntünün de farklılık olarak algılandığı ve işe alımlarda önemli olduğu ifade edilmiştir. Çalışma iki temel çıkarımda bulunmaktadır. Bankacılık sektöründeki kadın – erkek eşitsizliğinin giderilmesi için;

- (1) Kadın çalışanlar proaktif davranıp daha adil şartlarda bir çalışma hayatı sağlayabilir ki, Türkiye’ de finansal hizmetler sendikasının kadın üyeleri eşitsizliğin giderilmesi konusunda bir baskı unsuru olarak faaliyet göstermektedir.
- (2) Sektör, dinamik yapısı nedeniyle rekabet avantajı oluşturabilmesi açısından kendiliğinden kadınları daha ön planda tutacak hale gelebilir. Buna fırsat eşitliği için “*business case*” denmektedir.

Çalışma sonuç olarak çalışma, cinsiyete dayalı ayrımcılığın, makro ve mikro boyutlarda bulunduğunu ve ülkelerin fırsat eşitsizliği ile ilgili çalışmalarında yasal düzenlemelere ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir.

Özgener (2008) farklılık yönetim kavramını, etnik köken, fiziksel engel, gelir durumu, sosyal statü vb. gibi özellikler olarak ele almış olup demografik farklılıklar temelinde farklılıkların yönetimi kavramını incelemiştir. Özgener (2008) çalışmasında demografik temelli farklılıkların Kobi niteliğindeki Türk üretim işletmelerinde ayrımcılığa neden olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak demografik farklılıkların yanında yönetim politika ve davranışlarının da ayrımcılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Özkaya vd. (2008), çalışmalarında tam bütünleşme teorisi çerçevesinde üçü Türk ve üçü yabancı ortaklı olmak üzere toplam altı işletmeyi incelemişlerdir. Scheneider (1987)’ in çekim – seçim – yıpranma paradigması temelinde şekillenen çalışmada, işletmelerin üç aşamalı süreci olduğu ifade edilmiştir. Bu süreçler sorunun tanımlanması, uygulama aşaması ve sürdürülebilirlik aşamalarıdır. Çalışma bu üç aşamasının işletmelerde ne ölçüde gerçekleştirilmiş olduğunu ve işletmeler arasındaki farkları tespit etmeyi amaçlamıştır. İlk aşama olan sorunun tanımlanması açısından bir yabancı ve bir Türk işletmenin aktif çalışma yaptığı ve bu duruma öncelik

verdikleri tespit edilmiştir. Aktif olmayan diğer iki Türk işletme ise yabancı uyruklu çalışanları bulunmadığı için bu duruma öncelik vermediklerini ifade etmişlerdir. Çalışmanın ikinci aşamasında Türk işletmelerinin eski hükümlü, özürlü ve terör mağdurunu kanunların emrettiği oranlarda istihdam etmedikleri tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada çalışan cinsiyeti açısından işletmelerin homojen (erkek ağırlıklı) bir yapıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna ek olarak Türk işletmelerinde kadın çalışanlara yönelik olumsuz tutumlara rastlanmasına rağmen, kanıt bulunmaması nedeniyle cezai müeyyideler uygulanmamıştır. Yani işletmeler sürdürülebilirlik açısından farklı cinsiyetlerin işletmelerinde bulunmasını destekleyici politikalar üretmemektedir (*Bu çalışmada Özbilgin' in; Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan adlı çalışmasındaki anket formu kullanılmıştır*).

Özkanlı (2010) çalışmasında Türkiye' deki çoğu kadın akademisyenin akademik yükselmeye cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını buna mukabil yöneticilik pozisyonlarına talip olma ve atanmada rol çatışması yaşadıklarını ifade etmiştir.

Tüz ve Gümüş (2010), işletmelerde farklılık algılarını ve farklılık iklimini belirlemek amacıyla çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmada bireyin farklılıktan ne anladığı sorusuna yanıt aranmış olup iş gruplarında ve iş dışındaki genel sosyal ortamlarda önemli farklılık faktörlerini sorgulamıştır. Sonuç olarak, araştırmacılar kültür ve eğitimin temel farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna karşılık katılımcılar farklılıklara rağmen çalışma ortamında farklı olan çalışanlara kötü yaklaşım sergilemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Çalışmada etnik kimlik, dini inanç ve kültür kişiler arası sosyal mesafeyi en çok artıran değişkenler olarak ifade edilmiştir. Çalışmada cinsiyet bir farklılık faktörü olarak tanımlanmamıştır. Yönetici ve yönetici olmayan gruplar arasında fark bulunmuş, tecrübe grupları arasında fark oluşturmamış, yaş ise farklılık faktörü olarak tespit edilmiştir.

Tozkoparan ve Vatansver (2011) odak grup görüşmesi yöntemiyle insan kaynakları yöneticilerinin kurumlarındaki farklı işgücüne bakış açılarını anlamaya ve farklılıkların yönetiminin Türkiye kapsamında uygulanabilirliği ile ilgili görüşlerini almaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algıları işletmenin sektörüne, örgüt yapısına ve kültürüne, faaliyet alanına, işletmenin ihtiyaçlarına ve çalışan yapısı ve çeşitliliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Yapılan çalışmalar farklılıkların yönetiminin ve farklılık faktörlerinin birden çok, karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklardan cinsiyet, yaş, eğitim, etnik köken, ırk gibi yüzeyde olan farklılıklar daha ön planda olup, ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliğinin uygulanmasında başat faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkları yönetebilen işletmeler rekabetçi piyasa koşullarında avantaj elde ederken, yönetemeyen işletmeler ise dezavantajlı konuma geçmektedir. Farklılıkların yönetimi olgusu, devletler açısından da önemli bir konu olup, ayrımcılığa maruz kalınmaması için gerekli düzenlemelerin yapılması günümüz şartlarında zorunlu hale gelmiştir.

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI İLE İLİŞKİLENDİRİLEBİLECEK SOSYAL PSİKOLOJİK KURAMLAR

Farklılıkların yönetimi kavramı üzerine yapılan çalışmaların kuramsal bir nitelik kazanması için araştırmacılar yüzlerini sosyal psikoloji kuramlarına yöneltmişlerdir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların dayandırıldığı temel kuramlar benzerlik – çekim paradigması (similarity – attraction paradigm), sosyal kimlik kuramı (social identity), ilişkisel demografi kuramı (relational demography), çekim – seçim – yıpranma kuramı (attraction – selection – attrition), kalıpyargılar (stereotype) ve önyargılar (prejudice) kuramı ve örgütsel demografi kuramıdır (Özer, 2007; Sürgevil, 2008).

Benzerlik çekim paradigmasına göre; insanlar genellikle kendilerine benzeyen insanlarla çalışma ve onlarla ilişki kurma eğilimindedirler (Mannix ve Neale, 2005'ten akt.: Özer, 2007). Örneğin yönetimin üst basamaklarında yöneticiler işleri kendileri gibi yapabilecek insanlarla çalışmak isterler (Esty vd., 1995)'den akt.: Sürgevil, 2008). Bazı araştırmacılar ırksal – etnik farklılıkların belirgin olduğunu ifade etmiş ve insanların kendi ırklarından veya etnik kökenlerinden olan insanlarla çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir (Martins vd., 2005'den akt.: Sürgevil, 2008). Bu durumda benzerlik çekim paradigması, homojen çalışan demografisine sahip işletmelerin neden farklılıklara sahip olmadığını/olmadığını bizlere açıklamaktadır.

Sosyal kimlik kuramına göre, insanlar kendilerini ve diğerlerini buldukları sosyal çevre içinde çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğilimindedir. Bu kurama göre insanlar benlik kavramını ve öz saygıyı korumak ve artırmak için olumlu sosyal kimlikler kazanmaya çalışırlar. İnsanlar sosyal bir grubun üyesi olduklarında davranışları üzerinde önemli değişiklikler ve etkiler olmaktadır. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileme kuramları gelişmiştir. Sosyal kimlik kuramı insanların kendi dışındaki

gruplara olan davranış biçimlerini inceler. Genel olarak insanlar kendilerini yaş, cinsiyet, ırk gibi sosyal kategorilere ayırıp daha sonra da bu kategorilerden kendilerine uygun olanları seçme eğilimindedir (Tajfel ve Turner, 1986). Grup üyeleri kendi grubundan insanlarla daha çok ilişkide olmayı tercih ederken kendi dışındaki gruplarla ilişkiden kaçındıkları gözlenmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Gruba bağlı üyeler kendi grup üyeleri ile daha sık iletişimde bulunmakta ve bu birliktelik grup dışı üyelerin etkinlik ve başarı şansını azaltmaktadır (Schneider ve Northcraft, 1999'dan akt.: Özer, 2007).

İlişkisel demografi kuramı grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde negatif etkileri olduğu varsayımına dayanmaktadır (Harrison vd., 1998'den akt.: Sürgevil, 2008). Bu varsayım paralelinde Tsui ve O'Reilly (1989) bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada araştırmacılar yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, çalışma süresi, görev süresi gibi demografik değişkenler çerçevesinde alt – üst ilişkilerini incelemiş ve bu demografik farklılıkların ast-üst ilişkilerini etkilediğini ortaya koymuştur. Şöyle ki bu çalışmaya göre üstler eğer astlar ile aralarında demografik farklar bulunmakta ise astlarına yönelik performans ölçümleri düşük olmakta (*yani düşük performans puanı vermelerine neden olmakta*) ve astlarını daha az sevmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu çalışma, ast – üst ilişkilerinde demografik farklılıkların davranışlar üzerindeki etkilerini ortaya koyması bakımından oldukça önemlidir.

Çekim – seçim – yıpranma kuramı örgütlerin birbirine benzer insanları çekmekte olduğunu açıklamaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşmak için benzer özellikteki ve yetkinlikteki kişileri seçerler (Schneider vd., 1987/1995'lerden akt.: Özer, 2007). Örgüt ile benzer özellikler taşımayan insanlar örgütü terk ederler. Böylelikle örgütler zaman içerisinde homojen bir yapıya kavuşur.

Kalıpyargı ve önyargı kavramına göre önyargı belirli bir grubun üyelerine salt bu gruba aidiyetleri nedeniyle toptan gösterilen olumsuz tutum şeklinde tanımlanmaktadır. Kalıp yargı ise diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmekte ve diğer bireyi ve bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategorileri nitelendirmektedir.

Tam bütünleşme teorisinde Schneider (1987) tarafından örgütsel davranışı geliştirmek için tasarlanmış üç süreçli ASA (attraction – çekim, selection – seçim, attrition – yıpranma) modeli önem taşımaktadır. Bu teori, etkin bir farklılık yönetimine sahip örgütleri tanımlamaktadır. Buna göre, örgütler farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek isterlerse üç aşamalı süreçten geçerler. Üç aşamalı sürecin gerçekleşmesi, dört temel algısal süreç içerisinde tanımlanır. Bu süreçler;

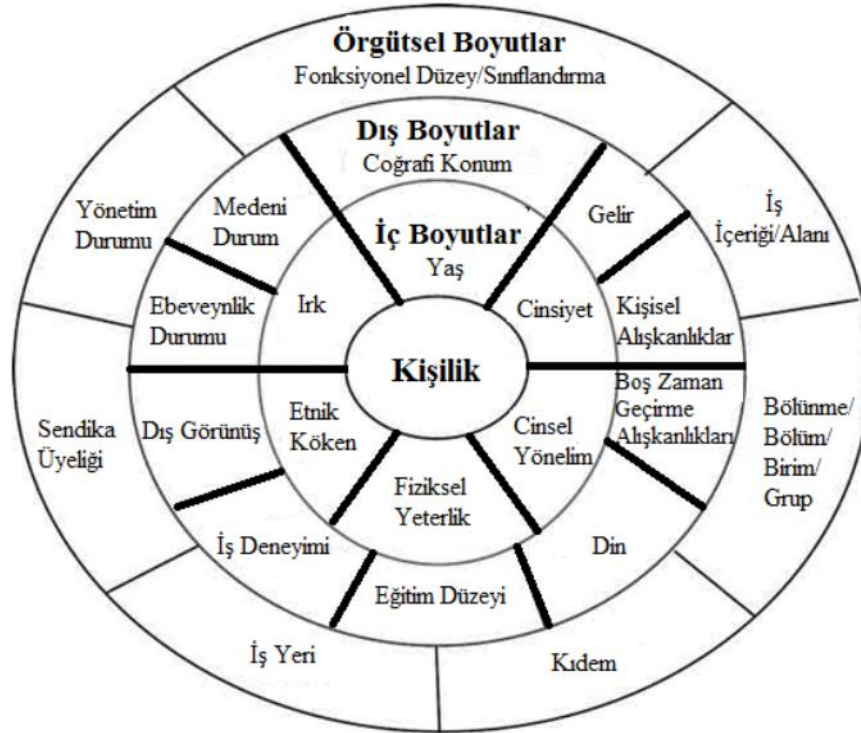
- (1) cinsiyet stereotipleri gibi soyla algılar (Deaux ve Kite, 1985; Tajfel ve Turner, 1998),
- (2) tehdit algısı (Staw ve Dutton, 1981),
- (3) adalet algısı (Greenberg, 1987),
- (4) fayda algısıdır (Boudreaw, 1991).

Bu temel süreçler, farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların başarısını ya da başarısızlığını yönlendirmektedir (Agars ve Kottke, 2004:67-68, akt.: Özkaya vd., 2008).

4. FARKLILIKLARIN KAVRAMSAL AYRIMI

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde farklılık kavramının temelde iki boyuta ayrıldığı görülmektedir. Bu boyutlardan birincisi herhangi bir etki gücüne sahip olamadığımız bir başka ifade ile kontrolümüzün söz konusu olmadığı farklılıklardır. İkinci boyutta ise etki edebildiğimiz ve etki ederek değişiklik yapabileceğimiz, kontrolümüzün daha fazla olduğu farklılıklar bulunmaktadır. Birinci boyuttaki farklılıkların içerisinde cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş gibi tarihsel olarak kişi tarafından taşınan, daha çok fiziksel ve biyolojik özellikler yer almaktadır ve bu özellikler dış etkenlere kapalıdır. Söz konusu özellikler kişinin toplumla olan ilişkilerinde doğrudan belirleyici ve etkilidir. İkinci boyuttaki farklılık kişilerin değiştirebilecekleri hatta etki altında kaldıklarında bırakabilecekleri özelliklerdir, bu özellikler değişime açıktır. Bu özelliklere din, politik görüş, uzmanlık, sosyal statü örnek olarak verilebilir. Farklılıkların kavramsal ayrımını ve ortaya çıkma nedenlerini Hannapi-Egger (2006) aşağıdaki şekilde tanımlamıştır;

Şekil 1. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri



Kaynak: Hannapi-Egger, 2006: 126. (Uyarlayan, Demirel ve Özbezek: 2016:7).

Şekil-1’de de görüldüğü üzere farklılık kavramı, Harrison (1998) ve Daft (2003) ayırımına benzer biçimde etki edilemeyecek iç boyutlar, etki edilebilecek ve değiştirilebilecek dış boyutlar olmak üzere temel bir ikili ayırma gidilmiştir. Örgütsel boyutlar iç ve dış boyutları içine alan, iş ve yönetim çevresine vurgu yapan genel bir boyut olarak değerlendirilebilir.

5. FARKLILIKLARI ETKİN YÖNETMENİN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Farklılıkları etkin yönetmenin işletmeler açısından oldukça önemli çıktıları bulunmaktadır. Cox ve Blake (1991) çalışmalarında farklılıkların etkin yönetilmesi durumunda işletmeler açısından çıktılarını şu şekilde sıralamışlardır;

- İşgücü devir oranında azalma ve buna bağlı olarak maliyet tasarrufu
- Yetenekli çalışanları işletmeye çekme ve bu çerçevede kaliteli insan kaynağına sahip olma
- Kültürel duyarlılık anlayışının gelişmesi sonucunda etkin pazarlama yönetimi
- İş süreçlerinde inovasyonun artması
- Sorunların daha farklı bakış açıları ile çözümlenme ve öneri getirebilme
- Değişimlere daha çabuk ve düşük maliyet ile uyum sağlama

İşletme yöneticilerinin farklılıkları etkin yönetmesi hem çalışanlar hem de işletme açısından önemli avantajlar sağlamaktadır ancak uygulamaların başarılı olması ya da başarısızlığı ve bunlara bağlı olarak elde edilecek olan yararlar çalışanların bu uygulamaların adil ve eşit olduğuna inanmasına bağlı olmaktadır. Bu çerçevede farklılıkların yönetimi uygulamaları yöneticiler tarafından samimiyetle yürütülmeli aynı zamanda yönetim sürecinin planlı ve sistemli olması sağlanmalıdır. Bunun için ise örgütsel değişim ve kültür değişikliği programlarının farklılıkların yönetimi sürecinde mutlaka uygulanması gerekmektedir (Allen ve Montgomery, 2001:159).

Farklılıkların etkin yönetilememesi durumunda ise işletme içinde çatışma yaşanır, eşitlik ve adalet olmadığına ilişkin algı oluşur, işletme içi iletişim ve işletmeye olan bağlılık zayıflar. Farklılıklara karşı işletme içinden olumsuz bakış açısı geliştirilirken işletmede farklılık barındıran çalışanlara karşı psikolojik şiddet istenmeden de olsa uygulanabilir. Bu kapsamda farklılıkların etkin yönetilemediği durumlarda aşağıdaki olumsuzlukların meydana gelebilir;

- Çalışanlar arasında psikolojik şiddet
- İşletme içi çatışma
- İşletme çalışanların arasında ayrımcılık
- Eşitlik ve adalet duygusunda zedelenme
- İşletme içi iletişimde zayıflama
- İşletmeye olan bağlılığın azalması

Sonuç olarak farklılıklardan kaynaklanan sorunlar artar, karar süreçleri uzar ve huzursuz ortamda personel çalışmak istemez (Gider, 2016:17-19).

SONUÇ

Günümüzde küreselleşme ve küreselleşme ile birlikte sermaye hareketlerinin hızlanması işletmelerin geleneksel yapılarından çıkmalarına sebep olmuş bunun yanında aynı anda birçok faktörü etkin şekilde yönetmelerini zorunlu kılmıştır. İşletmeler açısından ön önemli unsurların başında insan gelmekte olup insan kaynakları yönetimi insanların etkin ve verimli şekilde yönetilmelerinde en önemli rolü oynamaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri bahsedilen sebeplerle işletmelerin çok uluslu ve çok kültürlü hale gelmesi neticesinde birbirinden tamamen farklı özelliklere sahip çalışanları etkin yönetmek durumunda kalmıştır. Çalışanlar arasındaki farklılıkların etkin yönetimi işletmelerin sürekliliği ve finansal performansları açısından da önem kazanmaktadır. Bu kapsamda farklılıklara sahip çalışanlarını etkin yöneten işletmeler rekabet avantajı kazanırken bunu başaramayan işletmeler ise işletme içinde ve dışında sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Sınırların giderek ortadan kalktığı dünyada şüphesiz farklılıkların etkin yönetimi konusu her geçen gün önem kazanacaktır. Küresel dünyada herkesin kolaylıkla tespit edeceği gibi çalışanlar eskisinden çok daha kolay ve hızlı şekilde şehir, bölge, ülke değiştirebilmekte daha önce hiç tanımadığı bir iş çevresinde faaliyet gösterebilmektedir. İşletmelerin farklı kültürlerden gelen ya da kültür dışında farklı özelliklere sahip çalışanların bu özelliklerini fırsat olarak görmesi ve bu fırsatları optimal şekilde değerlendirip çalışanları işletme süreçlerine dahil edecek politikaları geliştirmesi küçük ölçekli işletmelerin büyümesine, bölgesel nitelikli işletmelerin uluslararası nitelik kazanmasına, farklılıkların etkin yönetilmesinden dolayı faaliyet gösterdiği bölgede daha etkin olmasına yol açabilecek ve sonucunda etkin farklılıkların yönetimi işletmeye önemli avantajlar sağlayacaktır.

Kavramsal bağlamda yapılan bu çalışma, farklılıkların yönetimine yaklaşımda temel alınan kuramlara yer vermesi ve farklılıkların boyutunu karşılaştırmalı olarak sunması bakımından önem arz etmektedir. Farklılıkların yönetimi kavramı çerçevesinde yapılacak teorik ve görgül çalışmalar daha etkin ve verimli bir iş çevresinin dizaynında hem akademisyenlere hem de düzenleyici kurum ve kuruluşlara doğru kararlar verilebilmesi için destek olacaktır.

KAYNAKÇA

- Allen, R.S., ve Montgomery K.A. (2001), “Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity”, *Organizational Dynamics*, S.30 (2), ss.149-161.
- Aoun, G., ve Gibeily, T. (2013), “Managing Diversity in the Workplace”, *SMEE Review*, S.5(1), ss. 7–12.
- Bell, M.P., Özbilgin, M., Beauregard T.A., ve Sürgevil, O.(2011), “Voice, Silence and Diversity in 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Employess”, *Human Resource Management*, S.50(1), ss. 131–146.
- Cox T.H. ve Blake, S. (1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competiveness”, *The Academy of Management Executive*, S.5(3), ss. 45-56.
- Daft, R.L. (2003), “Management”, 6th ed., Thomson Learning, London
- Demirel, Y. ve Özbezek, B.D. (2016), “Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.7(1), ss. 1-28.
- Esty, K., Griffin, R. Marcie S. Hirsch, M. ve Schorr-Hirsh, M. (1995), “Workplace Diversity. A Managers Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage”, Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Gordon, A. (1995), “The Work of Corporate Culture: Diversity Management”, *Duke University Press*, S.44, ss. 3–30.
- Gider, İ.H. (2016). “İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Green, K.A., Lopez, M., Wysocki, A., ve Kepner, K. (2013), “Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges and the Required Managerial Tools”, *SMEE Review*, S.5(1), ss. 13–15.
- Hanappi-Egger, E. (2006), “Gender And Diversity From A Management Perspective: Synonyms or Complements?”, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, S.3(2), ss.121-134.
- Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M. P. (1998), “Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion”, *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Kasımoğlu, M., Halıcı, A. (2000), “İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılığa İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 373–385.
- Laudicina, E.V. (1993), “Lessons from Corporate Sector”, *Public Productivity & Management Review*, S.16(4), ss. 457–463.
- Lisowska, E. (2013), “Gender Diversity in the Workplace”, *SMEE Review*, S.5(1), ss.19–23.
- Özbilgin. M. (2000), “Is the Practice of Equal Opportunities Management Keeping Pace with Theory? Management of Sex Equality in the Financial Services Sector in Britain and Turkey”, *Human Resource Development International*, S.3(1), ss. 43 – 67.
- Özbilgin, M. ve Healy, G. (2001), “The Gendered Nature of Career Development of University Professors: The case of Turkey”, *Journal of Vocational Behaviour*, doi:10.1016/j.jvb.2002.09.001
- Özbilgin, M. ve Özkanlı, Ö. (2002), “The Way Forward for Equal Opportunities by Sex in Employment in Turkey and Britain”, *International Management*, S.32, ss.151–182.
- Özbilgin, M. ve Woodward, D. (2004), “Belonging and Otherness Sex Equality in banking in Turkey and Britain”, *Gender, Work and Organization*, S.11(6), ss.668-688.
- Özbilgin, M. (2005), “Global Diversity Management: The Case of Manufacturing Companies in Japan”, *Japan Institute for Labor Policy and Training*, Tokyo.
- Özer, P.S. (2007). “Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi”, *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, ss.. 97 – 122, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Özgener, Ş. (2008), “Diversity Management and Demographic Differences – Based Discriminations: The Case of Turkish Manufacturing Industry”, *Journal of Business Ethics*, s.82(3), ss.621–631.
- Özkanlı, Ö. (2010), “Türkiye’ de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel ve Yapısal Engeller”, *Mülkiye Dergisi*, S.34(268), ss.267–281.
- Özkaya, O., Özbilgin, M., ve Şengül, C.M. (2008), “Türkiye’ de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.19, ss. 359–374.
- Pitts, D. (2009), “Diversity management, Job Satisfaction and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies”, *Public Administration Review*, S.69(2), ss.328–338.
- Rasmussen, Tina (1996), “The ASTD Trainer’s Sourcebook: Diversity”, Mc-Graw Hill Inc., USA.
- Rosado, C. (2006), “What Do We Mean by Managing Diversity?” Originally Published in Sumati Reddy, editor. *Workforce Diversity, S.3: Concepts and Cases*, ICAFAI University, Hyderabad, India.
- Schneider, B.(1987), “The People Make The Place”, *Personnel Psychology*, S.40, ss. 437-433.
- Seymen, O.A. (2005), “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazımsal Bir Derleme”, *İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi*, S.16(50), ss. 3-23.
- Singh, V., ve Point, S. (2006), “(Re)Presentation of Gender and Ethnicity in Diversity Statement on European Company”, *Journal of Business Ethics*, S. 68(4), ss. 363–379.
- Sonnenschein, W. (1997), “The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce”, New York: McGraw-Hill.
- Sürgevil, O. (2008), “Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo– Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.11(20), ss.111–124.
- Sürgevil, O., ve Budak, G. (2008), “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.10(4), ss. 65–95.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1986), “The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour”, DOI: 10.4324/9780203505984-16.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011), “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S.21, ss. 89-109.
- Tsui, A. S. ve O’Reilly, C. A. III (1989), “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads”, *Academy of Management Journal*, S.32(2),ss. 402-423.
- Tüz, M.V., ve Gümüş M. (2010), “The Diversity Perception and Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers”, *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, S.65(2), ss. 219–237.
- Worman, D. (2005), “Is there a business case for diversity?”, *Personnel today – 5/17/2005*, Reed Business Information Limited.
- Yeşil, S. (2009), “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, *KMU İİBF Dergisi*, S.11(6), ss.100–130.