

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ:
ABD HAVA KUVVETLERİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
İsmail MERİÇ**

**Tez Danışmanı
Doç.Dr.Mustafa GÖRÜN**

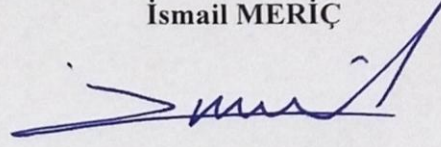
Çanakkale-2015

TAAHHÜTNAME

Doktora tezi olarak sunduğum “**Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

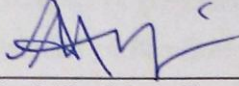
16.06.2015

İsmail MERİÇ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İsmail MERİÇ'e ait "Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Örneği" adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

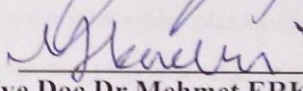


Üye Prof. Dr. Muzaffer AYDEMİR

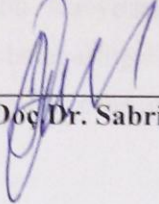


Doç. Dr. Mustafa GÖRÜN
(Danışman)

Üye Doç.Dr.Hikmet YAVAŞ



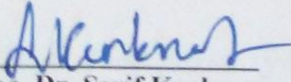
Üye Doç.Dr.Mehmet ERKENEKLİ



Üye Yrd.Doç.Dr. Sabri Sami TAN

Tez No : 10025899
Tez Savunma Tarihi : 16.06.2015

ONAY



Doç. Dr. Şerif Korkmaz
Enstitü Müdürü
02.07.2015

KAMU YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ABD HAVA KUVVETLERİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Günümüzde toplumların demografik yapısının değişmesi, küreselleşmenin artması ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte bireysel ve grup farklılıkları daha belirgin ve görünür hale gelmiş, toplumları ve örgütleri derinden etkilemiştir. Özel kesimde işletme mantığı gereği etkin bir şekilde yönetilen farklılıklar örgütlerin yaratıcılık ve yenilikçiliğini geliştirmekte, müşteri pazarını artırarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kamu yönetiminde ise daha çok “eşit istihdam fırsatı” “adil uygulamalar” ve “temsili bürokrasi” kavramlarıyla birlikte tartışılan farklılıkların yönetimi kavramı ahlakilik ve toplumsal meşruiyet yönüyle önemli bulunmaktadır.

Çıkış, gelişme ve uygulama yönüyle çoğunlukla bir ABD konusu olarak değerlendirilen farklılıkların yönetimi anlayışı ABD’de çok boyutlu ve kapsamlı olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarından oluşan bir kamu yönetimi politikasıdır. ABD kamu yönetiminin sivil kurumlarının yanı sıra askeri kurumlarında da farklılıkların yönetimi anlayışı uygulanmaktadır. ABD Silahlı Kuvvetleri ve özelde ABD Hava Kuvvetleri farklılıkların yönetimi anlayışını; hazır bulunuşluğu sağlaması, görevin etkinliğini artırması ve takım odaklı çalışmalarını desteklemesi nedeniyle ulusal güvenlik için “askeri bir zorunluluk” olarak görmektedir.

Farklılıkların yönetimi anlayışı kurumun çekici kılınması çalışmalarıyla başlayan, personelin temin edilmesi, bireysel/mesleki gelişmelerinin sağlanması ve elde tutulması ile devam eden uzun süreçli ve çok yönlü bir personel yönetim anlayışı ve insan kaynakları yönetimi tekniğidir. Bu anlayış farklılıkları kabul ederek saygı duyulmasını ve bu şekilde çalışanların potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebileceği farklılık ikliminin oluşturulmasını hedefleyen örgüt kültürü değişimini zorunlu kılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Farklılıklar, Farklılıkların Yönetimi ve Kültür, Temsili Bürokrasi, ABD Hava Kuvvetleri, İnsan Kaynakları Yönetimi.

DIVERSITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF THE US AIR FORCE

ABSTRACT

Today, it is deeply affected communities and organizations by the change of the demographic structure of society, increase of individual and group differences that has become more pronounced and visible, with the development of globalization and technology. When differences are managed effectively due to the business case it makes enhance creativity and innovation of organization, provide a competitive advantage by increasing the customer market. The management of diversity in public administration is discussed with the concepts of "equal employment opportunity," "fair practices" and "representative bureaucracy". It is an important aspect of the morality and legitimacy.

Understanding of diversity management is generally considered as a US topic. It is a public policy in the United States, consisting of multidimensional and comprehensive human resource management practices. The concept of diversity is implemented in military institutions as well as civil institutions of US public administration. Diversity is seen as "military necessity" for national security because it makes increase the effectiveness of the mission readiness by providing and supporting team-oriented management approach in US Armed Forces and in particular the US Air Force.

Diversity management is one of the human resource management techniques, begins with attractive rendering the work, to provide staff, individual / provision of professional development and continue with the retention of which is a long process and a versatile personnel management approach. This approach is required organizational culture change aimed at creation of the climate differences that makes understand and respect for differences so that employees can realize their potential at the highest level.

Key words: Differences, Diversity Management and Culture, Representative Bureaucracy, US Air Force, Human Resources Management

ÖNSÖZ

Personel sevk ve idare birimlerinin çeşitli kademelerinde yaklaşık 20 yıl çalıştıktan sonra, doktora tez çalışmasını “farklılıkların yönetimi” konusunda yapmak, benim için çok anlamlıdır. Zira, meslek hayatımda personel yönetimine ilişkin karşılaştığım birçok sorunun kuramsal açıdan nasıl tanımlandığını ve yönetim biliminin bu sorunlara karşı hangi çözümleri ürettiğini, doktora tezi sırasında yaptığım okumalar sonucunda öğrendim. Bu yoğun araştırma ve inceleme süresinin, hayatımın en keyifli ve heyecanlı dönemlerinden biri olduğunu çok rahatlıkla söyleyebilirim. Bu nedenle, böyle bir konuyu araştırma ve inceleme fırsatı vererek, bana güvenen ve beni destekleyen tez danışmanım Doç.Dr.Mustafa GÖRÜN’e çok teşekkür ediyorum. Ayrıca, doktora eğitimi sırasında beni destekleyen ve teşviklerini esirgemeyen değerli hocam Prof.Dr.Hamit PALABIYIK’a, tez jürisinde görev alarak değerli yorum ve katkılar yapan Prof.Dr.Muzaffer AYDEMİR’e, Doç.Dr.Hikmet YAVAŞ’a, Yrd.Doç.Dr.Sabri Sami TAN’a ve farklılıkların yönetimi konusunda bana ufuk açıcı konuşmalar yapan ve tavsiyelerde bulunan değerli hocam Doç.Dr.Mehmet ERKENEKLİ’ye çok teşekkür ediyorum. Burada ismini saymadığım, ancak bana olan desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, mesai arkadaşlarım başta olmak üzere tüm yakınlarıma, dostlarıma, arkadaşlarıma ve büyüklerime en yürekten teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Son olarak, şüphesiz teşekkürlerin en özelini, doktora çalışması nedeniyle son birkaç yıl yeteri kadar vakit ayıramadığım sevgili eşim Yasemin ile “farklılıkların” en büyüğünü ve güzelini bana yaşatarak öğreten çocuklarım Nihal, Yusuf ve Ahmet hak etmektedir. Kuşkusuz, onların desteği, sabrı ve ilgisi olmasaydı bu çalışma ortaya çıkmazdı. Bu çalışmayı onlara ve hayatını iyilik yapmaya adanmış sevgili annem Nebibe MERİÇ’e ithaf ediyorum.

İsmail MERİÇ
Yeşilyurt/İstanbul
Haziran 2015

**KAMU YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ:
ABD HAVA KUVVETLERİ ÖRNEĞİ**

YEMİN METNİ	
TEZ JÜRİ ONAYI	
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
1. Çalışmanın Önemi ve Amacı.....	2
2. Araştırmanın Soruları ve Varsayımları	5
3. Çalışma Planı	6

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN VARLIK NEDENLERİ

1.1. Farklılık Kavramı	7
1.2. Farklılığın Boyutları	10
1.3. Farklılıkların Varlık Nedenleri	12
1.3.1. Küreselleşme	12

1.3.2. Demografik Değişiklikler	15
1.3.2.1. Yaş (Kuşaklararası Farklılıklar)	17
1.3.2.2. Cinsiyet	21
1.3.2.3. Etnik Köken ve Irk	25
1.3.2.4. Doğum Yeri Farklılığı	27
1.3.2.5. Engellilik	29
1.3.3. Değişen Toplumsal Yapı ve Yasal Çevre	31
1.3.4. Kişilik Farklılıkları	33
1.3.4.1. Beşli Kişilik Faktörü Kuramı	34
1.3.4.2. A Tipi ve B Tipi Kişilik Kuramı	35
1.3.5. Yetenek Farklılığı	36
1.3.5.1. Bilişsel/Zihinsel/Duygusal Yetenekler	36
1.3.5.2. Fiziksel Yetenekler	38
1.3.6. Kültürlerarası Farklılıklar	39
1.3.6.1. Hofstede Modeli	39
1.3.6.1.1. Bireycilik/Toplulukçuluk	40
1.3.6.1.2. Güç Mesafesi	42
1.3.6.1.3. Belirsizlikten Kaçınma	44
1.3.6.1.4. Erkeksilik/Kadınsılık	45
1.3.6.1.5. Zaman Yönelimi	46
1.3.6.2. Richard D. Lewis'in Modeli	48
1.3.6.3. Trompenaars Modeli	50
1.3.6.4. GLOBE Modeli	50
1.3.6.5. Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürlerde İletişim Farklılıkları	51
1.4. Değerlendirme	55

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

2.1. Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Farklılıkların Yönetimi	58
2.1.1. Olumlu Eylem	60
2.1.2. Eşit İstihdam Fırsatı	62
2.1.3. Farklılıkların Yönetimi Kavramı	63
2.2. Farklılıkları Yönetmenin Faydaları ve Zorlukları	69
2.2.1. Farklılıkları Yönetmenin Faydaları	69
2.2.2. Farklılıkları Yönetmenin Zorlukları	71
2.3. Farklılıkların Yönetiminde Yaşanan Sorunlar.....	73
2.3.1. Önyargı ve Ayrımcılık.....	74
2.3.2. Basmakalıp İzlenim	75
2.3.3. Grup Merkeziyetçiliği.....	76
2.4. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Metaforlar/Mitler.....	78
2.4.1. Liyakat Miti	78
2.4.2. Renk Körlüğü İdeali Miti.....	79
2.4.3. Erime Potası Miti	79
2.5. Farklılıklar Yönetiminde Kültür.....	80
2.5.1. Örgüt Kültürü	82
2.5.2. Örgüt Kültüründe Eşit ve Eşitlik ile Örgütsel Adalet Kavramları.....	86
2.5.2.1. Eşit ve Eşitlik.....	86
2.5.2.2. Örgütsel Adalet.....	90
2.5.3. Güçlü Örgüt Kültürü.....	92
2.5.3.1. Olumlu Örgütsel Davranış Yaklaşımı	93
2.5.3.2. Güçlü Örgüt Kültürünün Sonuçları	94
2.5.3.2.1. Örgüt İklimi	94

2.5.3.2.2. Örgütsel Bağlılık	95
2.5.3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık	97
2.6. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgüt Kültürü Modelleri	98
2.6.1. Taylor Cox'un Modeli	98
2.6.1.1. Tek kültürlü örgütler.....	98
2.6.1.2. Çoğulcu örgüt kültürü.....	98
2.6.1.3. Çok kültürlü örgütler	99
2.6.2. Ely ve Thomas'ın Modeli	101
2.6.3. Cox ve Ely/Thomas'ın Modellerinin Değerlendirilmesi	102
2.6.3.1. Farklılıklara Değer Veren Örgütler	103
2.6.3.2. Farklılık Kültürünün Araçları ve Önkoşulları	103
2.7. Değerlendirme	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

3.1. Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi	107
3.2. Kamu Yönetiminde Farklılıkların Boyutları	108
3.2.1. Toplumsal Farklılık Boyutu.....	110
3.2.2. Örgütsel Farklılık Boyutu	111
3.2.3. Bireysel Farklılık Boyutu	112
3.3. Kamu yönetiminde Farklılıkların Yönetimine İlişkin Kavramlar	112
3.3.1. Temsili Bürokrasi Kavramı	113
3.3.2. Kapsayıcılık Kavramı	116
3.4. Değişik Ülkelerde Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları.....	117
3.4.1. ABD'de Farklılıkların Yönetimi	117
3.4.2. AB Ülkelerinde Farklılıkların Yönetimi.....	121
3.4.3. Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi	124

3.4.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Farklılıklar	124
3.4.3.2. Cumhuriyet Döneminde Farklılıklar	127
3.5. Farklılıkların Yönetiminde En iyi Uygulamalar	132
3.6. Değerlendirme	135

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ABD HAVA KUVVETLERİ ÖRNEĞİ: BİR İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI

4.1. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Farklılıkların Yönetimi	137
4.1.1. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Değişim İhtiyacı	138
4.1.2. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Gelişimi	141
4.1.2.1. ABD Savunma Bakanlığının Farklılıkların Yönetimi ve Fırsat Eşitliği Konusundaki Çalışmaları	142
4.1.2.2. Askeri Liderlik Farklılık Komisyonu (MLDC)'nun Çalışmaları	146
4.1.2.3. ABD Savunma Bakanlığı İnsani Amaçlar Sözleşmesi	149
4.2. Araştırmanın Yöntemi: İçerik Analizi	151
4.3. USAF'ın Farklılıkların Yönetimi Dokümanları	153
4.4. Araştırma Yöntemi ve Elde Edilen Bulgular	155
4.4.1. Araştırma Yöntemi	155
4.4.2. USAF'ın Farklılık Anlayışı ve Tanımı	155
4.4.3. Farklılıkların Yönetimi Anlayışına USAF Yönetimi ve Liderlerinin Bağlılığı	160
4.4.4. USAF'ta Farklılık Kültürünün Varlığı	162
4.4.4.1. Farklılık Kültürünün Kurumsallaşması	165
4.4.4.2. Nitelikli Personeli Çekmek	167
4.4.4.3. Nitelikli Personeli Temin Etmek	168
4.4.4.4. Nitelikli Personelin Gelişimini Sağlamak	169
4.4.4.5. Nitelikli Personeli Elde Tutmak	171

4.5. Değerlendirme	173
4.5.1. Birinci Varsayımın Değerlendirilmesi.....	173
4.5.2. İkinci Varsayımın Değerlendirilmesi	174
4.5.3. Üçüncü Varsayımın Değerlendirilmesi	174
4.6. Sonuç ve Öneriler	174
KAYNAKLAR.....	178
EKLER.....	191

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AETC** : Air Education and Training Command (Hava Eğitim ve Yetiştirme Komutanlığı)
- AF** : Air Force (Hava Kuvvetleri)
- AFI** : Air Force Instruction (Hava Kuvvetleri Emri)
- AF/A1DV** : Air Force/The Deputy Chief of Staff, Manpower, Personnel and Services (Hava Kuvvetleri Kurmay Başkanlığı İnsangücü, Personel ve Hizmetler Yardımcısı)
- AFPD** : Air Force Policy Directive (Hava Kuvvetleri Politika Yönergesi)
- AFR** : Air Force Reserve (Hava Kuvveti Yedek (Komutanlığı))
- AFROTC** : Air Force Reserve Officer Training Corps (ABD Yedek Subay Eğitim Birlikleri)
- AGY** : Amaçlara Göre Yönetim
- ANG** : Air National Guard (Hava Ulusal Muhafızı)
- APSA** : The American Political Science Association (Amerikan Siyaset Bilimi Derneği)
- ASPA** : American Society for Public Administration (Amerikan Kamu Yönetimi Topluluğu)
- Astsb.** : Astsubay
- BM** : Birleşmiş Milletler
- CEDAW** : The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi)
- CMSAF** : The Chief Master Sergeant of the Air Force (Hava Kuvvetleri Astsubay Şefi)
- CSAF** : The Chief of Staff of the Air Force (Hava Kuvvetleri Kurmay Başkanı)
- Çev.** : Çeviren
- DEOMI** : The Defense Equal Opportunity Management Institute (Savunma Bakanlığı Fırsat Eşitliği Yönetim Enstitüsü)
- DMK** : 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

DoD	: U.S. Department of Defense (ABD Savunma Bakanlığı)
DRUs	: Direct Reporting Unit (Doğrudan Raporlama Birimi)
EU	: European Union (Avrupa Birliği)
FBI	: Federal Bureau of Investigation (Federal Soruşturma Bürosu)
FOA	: Field Operation Agency (Alan Harekâtı Kurumu)
GAO	: U.S. Government Accountability Office (ABD Hesapverebilirlik Bürosu)
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Research Project (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Araştırma Projesi)
ICERD	: International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination (Her Türlü Irk Ayrımcılığının Önlenmesine İlişkin Uluslararası Sözleşme)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MAJCOMs	: Major Command Commanders (Ana Bağlı Komutanlıklar)
MLDC	: Military Leadership Diversity Commission (Askeri Liderlik Farklılık Komisyonu)
MPSA	: The Midwest Political Science Association (Ortabatı Politik Bilim Derneği)
NASA	: National Aeronautics and Space Administration (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)
NGB	: National Guard Bureau (Ulusal Muhafız Bürosu)
ODMEO	: The Office of Diversity Management and Equal Opportunity (Farklılık Yönetimi ve Fırsat Eşitliği Bürosu)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OPM	: U.S. Office of Personnel Management (ABD Personel Yönetim Bürosu)
OTS	: Officer Training School (Subay Yetiştirme Okulu)
PMRAC	: Public Management Research Association Conference (Kamu İşletmesi Araştırma Derneği Konferansı)
RAND	: Research and Development (Araştırma ve Geliştirme)
s.	: Sayfa
SECAF	: Secretary of Air Force (Hava Kuvvetleri Sekreteri)

s.s.	: Sayfa sayısı
STEM	: Science, Technology, Engineering Mathematics (Bilim, Teknoloji, Mühendislik Matematik)
Sb.	: Subay
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UK	: United Kindom (Birleşik Krallık)
USAF	: U.S. Air Force (ABD Hava Kuvvetleri)
USAFA	: U.S.Air Force Academy (ABD Hava Harp Okulu)
U.S.	: United States (Birleşik Devletler-ABD)
USA	: United States of America (Amerika Birleşik Devletleri-ABD)
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
WHO	: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1: ABD'nin Şimdi ve Gelecekteki Nüfus Oranları.	16
Tablo 1.2: 2010 ve 2050 Yıllarında 65 Yaş ve Üzeri Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı.	18
Tablo 1.3: Kuşaklararası Değer Farklılıkları.	19
Tablo 1.4: Yönetim ve Liderlerin Eski ve Yeni Yaklaşımları.	32
Tablo 1.5: Beşli Kişilik Faktörü Kuramının Özellikleri.	34
Tablo 1.6: Bilişsel/Zihinsel Yetenekler Ve Meslekler Arasındaki İlişki.	37
Tablo 1.7: Bireycilik/Toplulukçuluk: Örgütsel Özellikler ve İKY Uygulamaları.	42
Tablo 1.8: Güç Mesafesi: Örgütsel Özellikler ve İKY Uygulamaları.	44
Tablo 1.9: Huib Wursten'in Ulusal Kültür Tipleri.	48
Tablo 1.10: GLOBE Modeli Boyutları.	51
Tablo 1.11: Yüksek Bağlımlı ve Düşük Bağlımlı Kültürlerin Özellikleri.	52
Tablo 1.12: Gelişmiş/Gelişmekte Olan Ülkelerin Farklılık Boyutları ve Örgütsel Davranış Özellikleri İlişkisi.	54
Tablo 2.1: Olumsuzlayıcı Eylem, Eşit İstihdam Fırsatı ve Farklılık Yönetimi Kavramlarının Karşılaştırılması.	67
Tablo 2.2: Farklılık Boyutlarının Çıktılar Üzerine Etkisi.	72
Tablo 2.3: Yaygın Olan Bazı Basmakalıp İzlenimler.	76
Tablo 2.4: Basmakalıp İzlenim ve Farklılıklara Değer Verme Arasındaki Farklar.	76
Tablo 2.5: Mükemmel Örgütlerin Ortak Özellikleri.	84
Tablo 2.6: Eşitlik Konusunda 20. Yüzyılda Yaşanan Değişimler.	88
Tablo 2.7: Tek, Çoğulcu ve Çok Kültürlü Örgütlerin Bütünleşme Boyutları.	100
Tablo 3.1: Uluslararası Farklılık Konferansında İnceleme Konusu Olan Başlıklar.	109
Tablo 3.2: Temsili Bürokrasinin Üç Farklı Anlayışı.	115
Tablo 3.3: Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı.	131
Tablo 3.4: Farklılıkların Yönetiminde En İyi Uygulama ve Örnekler.	134
Tablo 4.1: ABD Silahlı Kuvvetlerindeki Subay ve Astsubay Miktarları.	139
Tablo 4.2: ABD Silahlı Kuvvetlerinin ırk/etnik ve cinsiyet özelliklerine göre Subay ve Astsubay Oranları.	140
Tablo 4.3: ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvetlere Göre Farklılık Tanımları.	144
Tablo 4.4: ABD Savunma Bakanlığı İnsani Amaçlar Sözleşmesi (28 Nisan 2014).	150
Tablo 4.5: ABD Hava Kuvvetlerinde İrk/Etnik ve Cinsiyet Özelliklerine Göre General, Subay ve Astsubayların Miktar ve Oranları.	156
Tablo 4.6: Dokümanlara Göre USAF'nin Farklılık Tanımı.	158
Tablo 4.7: USAF'nin Farklılık Boyutları.	159
Tablo 4.8: Farklılık Konusunda USAF Birimlerinin Roller ve Sorumlulukları.	161
Tablo 4.9: USAF'ta Farklılık Anlayışının Kurumsallaşması için Belirlenen Hedef ve Eylemler.	166
Tablo 4.10: Daha Yetenekli Personelin USAF'a Çekilebilmesi İçin Belirlenen Hedef ve Eylemler.	168
Tablo 4.11: USAF'a Daha Yetenekli ve Farklı Personel Temin Edilebilmesi İçin Belirlenen Hedef ve Eylemler.	169
Tablo 4.12: USAF Personelini Daha Nitelikli, Yetenekli ve Farklı Olacak Şekilde Geliştirebilmek İçin Belirlenen Hedef ve Eylemler.	170
Tablo 4.13: USAF'nin Nitelikli, Yetenekli ve Farklı Personeli Elde Tutabilmek İçin Belirlediği Hedef ve Eylemler.	171

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Birincil ve İkincil Farklılıklar.	11
Şekil 1.2: Kadınların İşgücüne Katılımını Gösteren M-Eğrisi.....	23
Şekil 1.3: Richand D.Lewis'in Modelinde Kültürlerarası Etkileşimler.	49
Şekil 2.1: Farklılıkların Yönetimi Üzerinde Toplumsal Hareketlerin Etkisi.	58
Şekil 2.2: Perry'nin Kavramsal Haritası ve 4E'si.	89
Şekil 3.1: Farklılık Stratejisinde Seviyeler.....	110
Şekil 3.2: Farklılık Tanımının Yolculuğu: Temsiliyetten Kapsayıcılığa.	113
Şekil 4.1: Savunma Bakanlığı Farklılık Yönetimi ve Eşit Fırsat Bürosu (ODMEO)'nun Programları.	146
Şekil 4.2: İçerik Analizi Yapılacak Farklılık Stratejisi Yol Haritası'nın Dayanakları.	154
Şekil 4.3: Kelime Sıklık Analizine Göre Yol Haritasında Farklılık Kavramları.	157
Şekil 4.4: USAF'ın Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öncelikleri.	165

EKLER DİZİNİ

EK-1: Başkan Obama'nın 13583 Sayılı Başkanlık Emri.....	191
EK-2: ABD Savunma Bakanlığının İnsani Hedefleri (28 Nisan 2014).....	194
EK-3 : Yol Haritası Dokümanında En Çok Kullanılan Kelimelerin Sıklığı.....	195

GİRİŞ

Günümüzde özel-kamu ayrımı olmaksızın bütün örgütler, toplumun demografik yapısında yaşanan değişimlerden ve küreselleşmenin yarattığı olgulardan etkilenmektedirler. Farklı cinsiyet ve azınlık gruplarına mensup çalışanlar geçmişe göre daha fazla aynı çalışma ortamlarında bulunmakta, örgütlerde farklı geçmiş ve deneyimlere sahip çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Diğer taraftan teknolojinin hızlı gelişimi, örgütlerin daha eğitilmiş ve yetenekli işgücüne olan ihtiyacı artırmasının yanı sıra, kültürlerarası işbirliği yeteneğine olan ihtiyacı da artırmıştır. Günümüzde örgütler farklı işgücünü bir zenginlik olarak görmektedirler. Örgüt ortamındaki farklı işgücünü etkin bir şekilde yöneten örgütlerin yaratıcılık ve yenilikçilik (innovation) yetenekleri artmakta, daha fazla insana ve müşteri topluluğuna ulaşarak, diğer örgütlere kıyasla rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Yönetim Bilimi yazınında farklılıkların yönetimi konusunda atıfların büyük çoğunluğu, ABD kaynaklı çalışma ve araştırmalara yapılması nedeniyle farklılıkların yönetimi konusu genellikle bir Amerikan konusu olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2010: 87). ABD’de farklılıkların yönetimi tarihi 1960’lardaki Sosyal Haklar Hareketi ile başlatılsa da bu konudaki ilk uygulamaların ABD Silahlı Kuvvetleri tarafından II. Dünya Savaşı sırasında gerçekleştirildiği kabul edilmektedir (Lim vd., 2008: 1). O zamandan günümüze ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi konusunda yapılan başarılı çalışma ve uygulamalar, araştırmacı, bilim adamları, sivil toplum kuruluşları ve düşünce kuruluşlarının dikkatini çekmekte ve sıklıkla çalışma konusu yapılmaktadır.

Bu çalışmada yönetim bilimi yazınında farklılıkların yönetimi konusunda geliştirilen kuram ve anlayışlar incelendikten sonra ABD Silahlı Kuvvetlerinin en önemli güçlerinden biri olan USAF’ta farklılıkların nasıl etkin bir şekilde yönetildiğine ilişkin politika ve uygulamaların anlaşılmasına çalışılacaktır. Bu amaçla, daha çok olması gerekenin ifade edildiği bir doküman üzerinde, normatif düzeyde bir içerik analizi çalışması yapılacaktır.

1. Çalışmanın Önemi ve Amacı

“Hava Kuvvetlerinin en büyük gücü havacılar, onların gücü ise çeşitliliğinden gelmektedir. Biz çeşitliliği sadece kutlamıyor, onu kucaklıyoruz!” (Orgeneral Mark A. Welsh III, ABD Hava Kuvvetleri Kurmay Başkanı, USAF-AF/A1DV, 2013: 2)

Kamu yönetimi kurumları içerisinde en çok çalışana sahip olan ve bütçeden en çok kaynak ayrılan kurumların başında askeri kurumlar gelmektedir. “Askeri yönetim” alanı sağlık yönetimi, eğitim yönetimi gibi kamu yönetiminin özel bir alanını oluşturmaktadır (Parlak, 2011: 17). Weber ve Eliasson, savaş yönetimi konusunda yazında birçok çalışma yapılmasına rağmen, askeri harekâtın “askeri yönetim” (military management) üzerine olan etkileri konusunda yeteri kadar çalışmanın bulunmadığını belirtmektedir. Planlama, örgütlenme, personel yönetimi, finans, eğitim, donatım, bakım ve askeri bürokrasi gibi konuları kapsayan askeri yönetim alanındaki birimler bir orduyu oluşturan harekât birliklerinin yaklaşık üç katıdır. Aradaki bu büyüklük farkına rağmen, askeri yönetimin çalışma konuları arasında bulunan profesyonellik, hesap verilebilirlik, verimlilik ve etkinlik gibi konulara araştırmacıların yeterli ilgiyi göstermediği ve askeri kurumların da genellikle ulusal güvenlik ve gizlilik nedenleriyle bu tür çalışmalara pek sıcak bakmadığı belirtilmektedir (Weber ve Eliasson, 2008: 1). Ancak gerek kamu yöneticilerinin ve gerekse askeri kurum yöneticilerinin, yönetim bilimi yazınında oldukça yeni bir çalışma alanı olan “askeri yönetim” konusunda birçok çalışma yapılmasına ihtiyaç duydukları da bir gerçektir.

ABD’de farklılıkların yönetimi uygulamaları, kamu kurum ve kuruluşlarında 2011 tarihli ve 13583 sayılı Başkanlık Emri gereği uygulanmaktadır. Yani farklılıkların yönetimi anlayışı, ABD’de bir kamu yönetimi politikası ve tekniği olarak kullanılmaktadır.

ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi uygulamaları, Başkanlık Emri ve ABD Savunma Bakanlığı tarafından geliştirilen politika ve esaslara uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Kuvvet Komutanlıklarının uygulamaları görev ihtiyaçları nedeniyle küçük farklılıklar göstermesine rağmen farklılıklar konusunda vurgulanan konular genellikle aynıdır: “görevin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi” ve “hazır bulunuşluğun sağlanması” (Lim, 2008: 13; ODMEO, 2013: 7). ABD Silahlı Kuvvetlerinde var olan işgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi, görevin etkinliği ve sonuçlarıyla yakından ilgili olan bir konu olarak kabul edilmektedir.

USAF; nicelik, nitelik, zaman ve mekân yönüyle birbirinden farklı olan ve ulusal güvenlik amacıyla kendisine verilen birçok görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Yurt içi/dışı, yer üstü, atmosfer, uzay ve siber ortamlar ile olağan/olağanüstü dönemler gibi farklı ortam ve koşullardaki bu görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için farklı disiplinlerden gelen, farklı özellik ve yeteneklere sahip, bilgi ve tecrübe ile donanmış personelin istihdam edilmesi gerekmektedir. Görevlerin ve ihtiyaçların çeşitliği nedeniyle USAF tarafından, cinsiyet ve ırk/etnik kavramlarının ötesinde kültürel bilgi, dil yeteneği, coğrafya farkındalığı, eğitim ve kişilik özelliklerini kapsayan daha geniş bir farklılık tanımının yapıldığı belirtilmektedir (Lim, 2008; Currin, 2009). Günümüzde askeri harekâtın ihtiyaç duyduğu “takım odaklı” çalışma anlayışında farklı kültür ve özelliklere sahip bireylerin aynı amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesine duyulan ihtiyaç nedeniyle, farklılıkların yönetimi uygulamalarına daha fazla önem ve değer verilmektedir.

USAF’ın farklılıkların yönetimi konusunda geliştirdiği ve uyguladığı yönetim anlayışı, çoğunluğu ABD’den olmak üzere, çeşitli kurumların ve akademik çevrenin ilgisini çekmektedir. Özellikle USAF’a yönetici subay yetiştiren ABD Hava Harp Okulu (US Air Force Academy-USAFA)’nda farklılıkların yönetimi konusunda gerçekleştirilen başarılı çalışma ve uygulamalar sivil toplum kuruluşları tarafından ödüllendirilmektedir. USAFA; toplumun farklı gruplarından öğrencilerin temin edilmesi, eğitilmesi, yetiştirilmesi, USAF’ın görev ihtiyacını karşılayan bir müfredatın uygulanması, çok kültürlü staj programlarının oluşturulması, farklı özelliklere sahip öğretim üyelerinin istihdam edilmesi gibi farklılıkların yönetimiyle ilgili çeşitli konularda etkin ve başarılı çalışmalara ev sahipliği yapmaktadır. USAFA farklılıkların yönetimi konusunda geliştirdiği yenilikçi ve etkili uygulamalar nedeniyle, 2012 yılında ABD’nin önde gelen düşünce kuruluşlarından olan “Profiles in Diversity Journal” tarafından “Farklılık Lideri” (Diversity Leader) ödülüyle ödüllendirilmiştir (<http://www.diversityjournal.com/11476-ambassadors-of-inclusion-program/>, Erişim Tarihi: 21.01.2015).

Başta USAF olmak üzere ABD Silahlı Kuvvetlerinde uygulanan farklılıkların yönetimi anlayışına ilişkin konularda inceleme ve araştırma çalışmaları sıklıkla yapılmaktadır. 1948 yılında kurulan bir düşünce kuruluşu olan RAND (Research And Development) tarafından geliştirilen “Hava Kuvveti Projesi” kapsamında

(RAND Project Air Force) USAF'taki farklılıkların yönetimi anlayışına ilişkin birçok çalışma (Lim vd., 2008; Kirby vd., 2010; Lim vd., 2009; Keller vd., 2013; Haddad vd., 2012) ve toplantı (2007 yılındaki "Farklılık Zirvesi") yapılmıştır. Bu çalışmalarda USAF ve ABD Silahlı Kuvvetlerinde uygulanan farklılıklara ilişkin politika ve uygulamalar masaya yatırılmış, ABD Savunma Bakanlığına çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Farklılıkların yönetimi anlayışı belli bir dönemde yapılması gereken yönetim faaliyetlerinden oluşmamaktadır. Bu anlayış farklılıklara sahip olan çalışanları değerli kılarak, onların potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulması sürecidir. Bu anlayışın devamlılığı için çalışanların içinde bulunduğu çevre ve çalışma koşullarının buna göre oluşturulması gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi "temsili bürokrasi" kavramları doğrultusunda "çalışanların liyakati ve başarısı" esas alınarak örgüte temin edilmesinden başlayan, yetenekli personelin elde tutulabilmesi için herkese fırsat eşitliğinin sağlandığı, ayrımcılığın yapılmadığı, adil bir çalışma ortamı ve istihdamı öngören bir personel yönetimi anlayışı ve insan kaynakları yönetimi konusunda bir teknik olarak kabul edilmektedir. USAF'taki farklılıkların yönetimi anlayışının nasıl olması gerektiğinin yani normatif bir şekilde incelenmesiyle, ABD kamu yönetimi tarafından farklılıkların yönetimi konusunda geliştirilen yaklaşım ve politikaların ABD Silahlı Kuvvetleri ve Hava Kuvvetlerine nasıl yansıdığı belirlenmesine çalışılacaktır.

Bu araştırmanın amacı çok basit olan şu mantıkta yatmaktadır: Farklılıkların yönetimi anlayışı, fırsat eşitliği ve adalet sorunlarıyla daha çok ilgilenecek çalışanların katılımını artırmayı amaçlayan bir insan kaynakları yönetim tekniği olarak ABD'nin bütün kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılmaktadır. Bu anlayış, sivil kurumlara göre daha kapalı bir mesleki gelişim sistemine, güçlü bir hiyerarşik yapıya ve zorlu çalışma koşulları ile görev çeşitliliğine sahip olan askeri kurumlarda (özelde USAF'ta) gerçekten uygulanabilmekte midir? Uygulanabiliyorsa hangi düzeyde ve nasıl uygulanmaktadır?

Son olarak, ABD Hava Kuvvetlerini farklı bir açıdan inceleyecek olan bu çalışma batı bilimciliği (oksidantalizm: oryantalizmin karşılığı olarak) özelliği olan stratejik bir çalışmadır. Konuyla ilgili olarak İlber Ortaylı, Türklerin kendisiyle, edebiyatıyla, dil kurallarıyla ilgili olan Türkoloji konusunun bile ilk defa batılılar tarafından incelendiğini, Türklerin filoloji ve tarihçiliğin yöntemleri yönüyle "yerel" kaldıklarından son üç asırdır birinci sınıf bir Türkolog'un çıkmadığını belirtmektedir. Ortaylı, Türkolojinin sorun ve

eksiklerinin, bilgin ve aydınların Türklük bilgisi içinde çözülemeyeceğini, çözüm için oryantallerin oksidentalist, yani doğuluların batı bilimci olmaları gerektiğini belirtmektedir (Ortaylı, 1992: 50-51). Aynı yaklaşımı yönetim bilimine (özelde askerlik yönetimine) uyarladığımızda yönetimde karşılaşılan sorunların çözümünde yerel kalmamak için batı dünyasının yönetim konularına ilişkin geliştirdiği anlayış ve uygulamaların incelenmesine ihtiyaç bulunduğu düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Soruları ve Varsayımları

Araştırma ile yanıtları aranacak başlıca sorular şunlardır:

1. ABD yönetimi tarafından farklılıkların yönetimi konusunda “kamu yönetimi” için geliştirilen politika ve uygulamalar kapalı bir mesleki gelişim sistemine sahip olan USAF’da ne kadar ve hangi boyutta uygulanmaktadır?

2. Cox ve Ely/Thomas tarafından geliştirilen modellere göre, farklılıkların yönetimi konusunda başarılı bir örgüt olmanın en önemli yollarından biri farklılık kültürünün ve ikliminin oluşturulmasıdır (Thomas ve Ely, 1996: 8; Cox, 1991: 41). Farklılık kültürü ve iklimin oluşturulması konusunda aşağıda belirtilen yaklaşımlardan hangileri USAF tarafından uygulanmaktadır?

- Farklılıkların yönetimi anlayışı için üst yönetim ve liderlerin bağlılığı gereklidir.
- Farklılıkların yönetimi amacıyla oluşturulan “örgüt kültürü”, çalışanların gelişimini teşvik etmeli, onların değerli olduğunu hissettirmeli, açıklığı cesaretlendirmeli, örgüt yapısı nispeten eşitlikçi ve çoğulcu olmalı, gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahip olmamalıdır.

- Daha kapsayıcı yeni işgücüne ulaşılmalı, farklı kültürel alışkanlıklara sahip insanları ve aileleri işyerine çekebilmek için çalışma saatleri esnek hale getirilmelidir.

- Serbest, açık ve saygı dolu farklılık iklimini oluşturabilmek için mevcut personel eğitilmeli ve bu amaçla özel toplantılar yapılmalıdır.

Araştırmanın temel varsayımları ise şunlardır:

1. USAF kendisinden beklenen ulusal savunma görevini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan Farklılıkların Yönetimi anlayışından yararlanmaktadır.

2. Farklılıkların Yönetimi anlayışında temel esaslardan biri “üst yönetimin bağlılığı” ilkesi USAF’ın üst düzey liderlerinin söylem ve uygulamalarına yansımaktadır.

3. Farklılıkların kabul edilerek saygı duyulduğu, fırsat eşitliğine dayalı bir kurum kültürünün oluşturulması USAF'ın temel politikalarından biridir.

3. Çalışma Planı

Toplam dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde “farklılık” kavramının tanımı yapılarak, farklılıkların boyutları ve varlık nedenleri küreselleşme, demografi (yaş, cinsiyet, etnik köken ve ırk, doğum yeri farklılığı), değişen sosyo-politik ve yasal çevre, kişilik farklılıkları, yetenek farklılıkları ve kültürlerarası farklılıklar başlıkları altında incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde “farklılıkların yönetimi” kavramı tarihsel gelişim süreci içerisinde anlatılacak, fayda ve zorlukları, yaşanan sorunlar, kavram konusunda üretilen metafor ve mitlerden bahsedilecektir. Farklılıkların yönetiminde kültürün önemiyle ilgili olarak, örgüt kültürü, eşitlik, örgütsel adalet, güçlü örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve farklılıklar konusunda geliştirilen örgüt kültürü modelleri anlatılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kamu yönetiminde farklılıkların yönetimi kavramı, temsili bürokrasi ve kapsayıcılık kavramları altında tartışılacak, ABD, AB ve Türkiye'deki uygulamalardan bahsedilecek, devamında farklılıkların yönetiminde en iyi uygulamaların özellikleri incelenecektir.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde, ABD Silahlı Kuvvetleri ve Hava Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin anlayışın anlaşılabilmesi ve olması gerekenlerin ifade edilmesi amacıyla normatif durumu ortaya koyan bir içerik analizi çalışması yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN VARLIK NEDENLERİ

Günümüzde farklılık konusu yaklaşık son 25 yıldır, özel ve kamu ayrımı olmaksızın bütün örgütlerde daha da yaygınlaşmakta ve tartışılmaktadır. Farklılıklar, günümüz örgütlerinde artık bir problem olarak değil, yönetilmesi gereken bir konu, çoğu zaman işyerlerine zenginlik katan bir fırsat olarak görülmektedir. Bu bölümde farklılık kavramı tanımlanarak, çeşitli boyutları vurgulanacak, farklılıkların varlık nedenleri olarak küreselleşme, demografik değişiklikler, değişen sosyo-kültürel ve yasal çevre, kişilik ve yetenek farklılıkları ve kültürlerarası farklılık konuları incelenecektir.

1.1. Farklılık Kavramı

Farklılık kavramı konusunda çeşitli yorum ve tanımlar yapılmaktadır. Farklılık konusunu felsefi yönden inceleyen Sarkar, farklılık kavramının ilk defa 1950’li yıllarda “ekolojik farklılık” kavramıyla ortaya çıktığını ve daha sonradan kavramın biyolojik, kültürel ve dilbilimsel yönüyle temel bir kültürel değer olarak geliştiğini ifade etmiştir (Sarkar, 2010). Kreitz, 21. Yüzyılda, ekolojist ve tarım uzmanlarının etkisiyle, biyolojik çeşitlilik anlayışı ve “ekosistem” modelinin organizasyonlara da uyarlanması gündeme geldiğini belirtmiştir (Kreitz, 2008: 101).

Türk Dil Kurumu’na göre farklılığın birinci tanımı; “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde yapılmakta, ikinci tanımı ise “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde yapılmaktadır (<http://www.tdk.org.tr/>, Erişim Tarihi: 19.12.2013).

İngilizcede “diversity” kelimesiyle ifade edilen “farklılık” Longman sözlükte “farklı olma veya farklılıklara sahip olma durumu, çeşitlilik (the condition of being different or having differences, variety)” şeklinde tanımlanmaktadır (Longman, 1987: 298). Luis ve diğerleri tarafından farklılık kavramı, insanı bir başkasından farklı yapan bireysel özellikler olarak tanımlanmakta ve İngilizcede bu özellikleri ifade eden kelime (sadık, zeki, samimi,

içe dönük, dışa dönük vb.) sayısının 23.000'in üzerinde olduğu ifade edilmektedir (Luis vd., 2012: 157). Bu açıdan bakıldığında herkes birbirinden sonsuza yakın bir sayıda farklı olmaktadır. Bireyi birey yapan bütün özellikler ele alındığında, farklılığın tanımı anlamsız olacak kadar genişlemekte, ancak örgüt politikalarına konu edebilmek için farklılığın tanımının daraltılması gerekmektedir (Kirton, 2003: 3).

Yönetim bilimi yazınında daha çok farklılık kelimesi kullanılmasına rağmen, çeşitlilik kelimesi de kullanılmaktadır. Aksu'ya göre, farklılık kavramının kaynağı olan "diversity" kelimesi, Türkçede birinci anlamda "farklılık", ikinci anlamda "çeşitlilik" olarak tanımlanmıştır (Aksu, 2008; 5). Farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlatılmaktadır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde ise aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, kilolu olma, fizikî engelli olma, şive ile konuşma vb. birçok farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunması gerektiği ifade edilmektedir. Memduhoğlu, her iki kavramın "ve" bağlacı ile birlikte "Farklılık ve Çeşitliliklerin Yönetimi" şeklinde kullanılmasının daha doğru olacağını ifade etmektedir (Memduhoğlu, 2008: 9).

Yazında farklılıkların neler olduğu konusunda farklı düşünceler vardır. Farklılıklar, geleneksel olarak ırk, etnik ve cinsiyet çerçevesinde tanımlanırken, son zamanlarda bu tanım kişilik, yetenek, eğitim, hayat tarzı ve bölge gibi "öteki" olmayı ön plana çıkartan ilave kavramları içine alacak şekilde genişlemiştir (Daft, 2010: 347). Ayrıca günümüzde teknolojinin katkısıyla değişen çalışma yöntemleri çalışanların çeşitliliğini artırmış; internet ile uzaktan çalışanlar, kısmi (part-time) çalışanlar ve geçici olarak çalışanlar şeklinde yeni farklılık boyutları eklenmiştir. Bu nedenle farklılığın etkisi demografik sayıların çok daha ötesindedir. Onun gücü farklı bakış açılarının birleşmesinden kaynaklanmaktadır. Bir alaşımın bir metalden daha güçlü olması gibi işgücü farklılığı geçmişin homojen işgücü yapısına göre karmaşık sorunları daha fazla çözme gücüne ve yeni talepleri düzenleme yeteneğine sahiptir (Guy ve Meredith, 2005: 143-144).

Kreitz'e göre araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda farklılıkların dört farklı alanda toplandığını belirtmektedir (Kreitz, 2008: 102):

- Kişilik farklılıkları (davranış, yetenekler ve beceriler),

- İçe yönelik özellikler (cinsiyet, ırk, etnik, zekâ),
- Dışa yönelik özellikler (kültür, milliyet, din, evlilik durumu),
- Örgütsel özellikler (pozisyon, bölüm, sendikalı olma/olmama).

Barutçugil farklılık kavramını en genel anlamda; yaş, cinsiyet, din, felsefe, sosyo-ekonomik temel, fiziksel/zihinsel sağlık ve yetenekler, genetik özellikler, ırksal ve etnik sınıflamalar ve diğer tanımlanabilen boyutlardaki çeşitlilik olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2011: 42). Cox'a göre farklılık ne insanlar arasındaki herhangi bir fark anlamında, ne de yalnızca cinsiyet ve ırk farklılıklarıyla sınırlandırılabilir kadar dar bir kavramdır (Cox: 2001:3). Farklılık belirli bir istihdam ortamında ya da toplumda bir arada bulunan insanlar arasındaki toplumsal ve kültürel kimliklerin çeşitli olma halidir.

Borrego ve Johnson farklılık kavramının ırk, etnik ve cinsiyet gibi geleneksel tanımların dışına doğru değiştiğini ve farklılaştığını, bireyin iletişim tarzı, çalışma yöntemi, örgütsel konumu, ekonomik durumu ve coğrafik kökenine bağlı olarak yeni farklılıkların oluştuğunu ifade etmektedir (Borrego ve Johnson, 2012: 199).

Bir diğer çalışmada farklılık düşünme yöntemleri anlamında üç seviyede incelenmiştir (Montes ve Shaw, 2003, 389):

- Toplumsal sınıf veya demografik farklılık; Cinsiyet, ırk, yaş gibi görülebilir demografik özelliklerdir.
- Bilgisel farklılık; İş deneyimi ve eğitim geçmişine ilişkin becerilerdir.
- Değer farklılığı; Görevler, hedefler ve amaçlar hakkında farklı görüşlerdir.

Bu farklılık türlerine ilave olarak yerel, ulusal, bölgesel ve küresel gibi farklı yaklaşım türlerinin oluşturabileceği ve farklı bakış açılarının geliştirilebileceği belirtilmektedir (Montes ve Shaw, 2003, 390).

Farklılık kelimesine çok anlam yüklenmesi nedeniyle birçok ülkede bu kelimeye yüklenen anlam ve uygulamalar değişebilmektedir. Farklılık kavramı konusunda ABD ve Avrupa yaklaşımlarının değişik olduğu görülmektedir. ABD'de farklılık kavramına en yakın kelime olarak daha çok kapsayıcı olma, dahil etme (inclusion), işin içine katma

anlamına gelen kelimeler kullanılmaktadır. ABD'ye göre sosyo-kültürel yapısı daha az karmaşık olan Avrupa ülkelerinin birçok dilinde farklılık kavramına en yakın kelimelerin ayrımcılığı (separation) vurguladığı ifade edilmiştir (Daft, 2010: 345). Avrupa ülkelerinde farklılık konusu çoğunlukla cinsiyet, yaş ve etnik konularla sınırlı iken, ABD'nin yaklaşımı demografik ve toplumsal sınıf farklılığı (yaş, cinsiyet, ulus vs.); kişisel farklılık (inanç, ahlaki değerler, bireysel görünüm); yetenek ve beceri farklılığı; bilgi farklılığı (ham bilgi, işlenmiş bilgi) şeklinde daha geniş kapsamlı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklılık toplumda var olan çok yüzeyle, dikey, yatay, toplumsal ve kültürel bütün farklılıkları kapsamaktadır. Bu nedenle farklılık ortak ve bireysel yönlerin nesnel olarak birleşiminden oluşur. Bu yaklaşım farklılıkların yönetimi kavramını başkalarına fırsat eşitliği verilmesi ve ayrımcılığın önlenmesi tanımına götürmektedir (Schwenken, 2009: 86).

Görüldüğü üzere farklılıklar konusunda çok çeşitli tanımlar ve açıklamalar bulunmaktadır. Farklılık kavramı farklı kişiler için farklı anlamları ifade etmektedir. Farklılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için farklılığın boyutlarının ve varlık nedenlerinin incelenmesi yerinde olacaktır.

1.2. Farklılığın Boyutları

İnsanların içyapıları neredeyse aynı olmasına rağmen şekil, büyüklük, renk, kişilik, yetenek, cinsiyet yönüyle birçok farklılık gösterirler. İnsanların birbirine benzememesinin temel nedeni insan hücrelerindeki DNA planlarının birbirinden farklı olmasıdır. Aslında her insanda bulunan DNA'ların dizilişi diğer insanlarınkiyle % 99,5 oranında aynıdır. DNA yapılarındaki % 0,05 oranındaki diziliş farklılığı, insanlar arasındaki her türlü fiziksel farklılıkların temel nedenini oluşturmaktadır (Balkwill ve Rolph, 2006: 24).

İnsanlar arasındaki farklılıkların boyut ve türlerinin belirlenmesi konusunda genelde faktör yaklaşımı kullanılmaktadır. Gözle görünen ve görünmeyen farklılıklar şeklinde “iki faktörlü farklılık boyutu” yaklaşımı en çok kullanılan yöntemdir. Gözle görünen farklılıklar olarak genellikle ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve zihinsel/fiziksel yeterlikler sayılmaktadır. Bu farklılıklar, insanların doğuştan sahip olması ve genelde değiştirilememesi nedeniyle kalıtsal farklılıklar veya “birincil farklılıklar” olarak da tanımlanmaktadır (Eğinli, 2009: 108). Luis ve diğerleri tarafından bu farklılıklar kontrol

edilemeyen farklılıklar olarak tanımlanmakta, biyolojik özellikler ile bireyin içinde doğmuş olduğu aile ve toplum kontrol edilemeyen farklılıklar olarak sayılmaktadır. Bu farklılıklar insana dışarıdan bakıldığında en çok dikkat çeken özelliklerdir. Bireysel kimliğin oluşmasında bu özelliklerin çok güçlü etkisi vardır ve bireylerin diğer insanlarla ilişki biçimlerini çok yakından etkiler. (Luis vd., 2012:157).

Birincil farklılıkların dışında, kişilerin yaşamları boyunca sahip olduğu, onu etkisi altına alan ve zaman içinde bilinçli seçimler ve çabalar sonucunda benimsenen, değiştirilebilen ve bırakabilen bir özelliğe sahip olan “ikincil farklılıklar” vardır. Kontrol edilebilen bu ikincil farklılıklar iş deneyimi, gelir, evlilik durumu, askeri deneyim, politik inançlar, kişilik, yetenek, kültür, eğitim durumu, örgütsel rol/statü, coğrafi mekan, eğitim özellikleri vb. oluşmaktadır (Luis vd., 2012: 129). Birincil farklılıklara göre daha değişken bir yapıya sahip olduğundan insan hayatını daha az etkiler ve daha az göze çarpar. Şekil 1.1’de farklılığın birincil ve ikincil boyutları ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Birincil farklılıklar genel farklılıkları ifade ederken, ikincil farklılıklar daha bireysel ve kişiye özeldir.

Şekil 1.1: Birincil ve İkincil Farklılıklar.



Kaynak: Daft, 2010: 347; Sürgevil, 2010: 12; Hellriegel ve Slocum, 2011: 16

Daft, farklılığı çalışanların farklı olduğu her şey olarak tanımlarken, daha birkaç on yıl öncesine kadar şirketlerin farklılığı geleneksel olarak ırk, cinsiyet, yaş, hayat tarzı ve

özürlü olma durumu olarak tanımladığını ifade etmiştir. Bugün ise, çalışanların işe yaklaşımlarını, birbirleriyle olan etkileşimlerini, iş tatminlerini ve iş yerinde onların kim olduğunu da etkisi altına alan daha kapsamlı bir anlam ile farklılık tanımının yapıldığı belirtilmektedir (Draft, 2010: 346).

1.3. Farklılıkların Varlık Nedenleri

Farklılıkların varlık nedenleri olarak birçok çalışmada ana etken olarak küreselleşme ve değişen demografik özellikler gösterilmektedir. Bizim çalışmamızda bunlara ilave olarak, örgüt ortamındaki farklı işgücünün tanımlanmasında örgüt iklimini ve çalışanların başarılarını yakından etkileyen sosyo-politik ve yasal çevre, kişilik, yetenek ve kültürlerarası farklılıklar ayrı başlıklar halinde şu sıraya göre incelenecektir.

- Küreselleşme,
- Demografik değişiklikler,
- Değişen sosyo-politik ve yasal çevre,
- Kişilik farklılıkları,
- Yetenek farklılıkları,
- Kültürlerarası farklılıklar

1.3.1. Küreselleşme

Küreselleşme kavramı birçok disiplinin kesişme noktasında bulunduğundan hakkında birçok tanımlama yapılmıştır. Bir tanıma göre küreselleşme; sermaye, düşünce, kültür, mal ve hizmetlerin internet aracılığıyla ulusal sınırları aşarak kıtalararası bir hızla akışa sahip olmasıdır. Bu şekilde ulusal ekonomiler uluslararası ekonomiler ile eklenmiş (Milakovich, 2009: 628), dünya küresel bir köy haline gelmiştir. 1980'lerin ortalarından bu yana gittikçe artmakta olan küreselleşme sonucunda coğrafi, siyasal ve kültürel sınırlar aşılarak yeni sosyal örgütlenmeler ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2012: 285). Küreselleşme farklı kültürlerin, yaşam tarzlarının ve toplumsal pratiklerin yan yana bulunmasını gerektirmektedir.

Sosyolog Giddens'in "küreselleşme modernitenin bir sonucu, kapitalist modernitenin kendisini ekonomik politik ve kültürel bağlamda yeniden kurmasından başka bir şey değildir" düşüncesinden yola çıkan Erkızan küreselleşmeyi Avrupa-merkezli insan ve

evren anlayışının kendini ekonomik, sosyal, toplumsal ve politik alanda kurması ve yaratması olarak tanımlamaktadır (Erkızan, 2002, 69).

Thomas Friedman'a göre, küreselleşme yüzyılları aşan bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. 2005 yılında yayımladığı "Dünya düzdür" (The World is flat) isimli eserinde, dünyayı ülke sınırlarının olmadığı düz bir yer olarak tanımlamaktadır. Küreselleşmeyi üç aşamalı bir süreç olarak ifade eden Friedman, ilk aşama olan 1492-1800 yılları arasında ülkelerin; ikinci aşama olan 1800-2000 yılları arasında şirketlerin küreselleştiğini belirtmiştir. Üçüncü aşamada ise bilgi teknolojisinin artmasıyla birlikte, yeni bin yıla girilmesinden bu yana dünyadaki herkesi ve grupları kapsayacak şekilde, farklılıkların daha görünür ve ön plana çıktığı bir küreselleşme yaşanmaktadır. Friedman'a göre küreselleşmenin 1.0 sürümünde "bilet temsilcisi" uygulaması, küreselleşmenin 2.0 sürümünde "e-bilet" uygulamasına dönüşmüştür. Küreselleşmenin 3.0 sürümünde ise insanların "kendisi" bilet temsilcisi olacaktır (Luthans, 2011: 31). Teknoloji merkezli bu değişim sürecine "teknolojinin demokratikleşmesi" adını Friedman'a göre, teknolojinin demokratikleşmesi sayesinde artık hepimizin evinde bir banka, bir işyeri, bir gazete, bir kitabevi, bir aracı kurum, bir yatırım şirketi, bir fabrika, bir okul olabilmektedir (Tözün, 2002: 155).

Macionis'e göre küreselleşme ile birlikte gerçekleşen mal, bilgi ve insan akışı sayesinde bireyler, gruplar ve toplumlar birbirleriyle daha çok ilişki kurmaktadır. "Küresel ekonomi"; mal akışını, "küresel iletişim"; bilgi akışını, "küresel göç" ise daha iyi yaşam umuduyla insanların yapmış oldukları seyahatleri artırmıştır (Macionis, 2012: 76). Günümüzde insanlar hava taşıması başta olmak üzere ulaşım teknolojisinde meydana gelen gelişmeler nedeniyle daha iyi yaşama (çalışma, eğitim ve sağlık) amacıyla eskiye göre daha çok seyahat etmekte, daha fazla farklı ortamlarda bulunmaktadır. Yaşanan küreselleşme ile birlikte dünya kültürleri birbirine daha çok benzemeye başlamış ve "küresel kültür" kavramı ortaya çıkmış (Macionis, 2012: 77), dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanlar arasında, ilişkilerin daha kolay biçimde kurulabilmesiyle, homojen kültürler küresel kültüre doğru hızla yönelmeye başlamıştır (Anbarlı Bozatay, 2013: 19).

Günümüzde örgütler ve yönetimler için en önemli değişim kaynaklarından biri küreselleşmedir. Yönetim ve örgütler için artık hiçbir şey eskisi gibi değildir. Yüzyıllar önce Roma ordusu, uluslararası küresel bir imparatorluk gücü olması nedeniyle, yönetim

sistemini ve yapısını çağın koşullarına uygun olarak yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmıştır (Griffin ve Moorhead, 2013: 32).

Küreselleşme süreciyle birlikte, ulusal sınırlar örgütler için bir anlam ifade etmemektedir. Küreselleşme sonucunda; daha fazla yabancı insan aynı örgüt ortamında görev yapmaya başlamış, farklı kültürlerden gelen insanlar ile birlikte yapılan görevlerin sayısı artmış, düşük ücretli işgücüne sahip Çin gibi ülkelerde, başka ülkelerden gelen insanların iş yapma imkânı artmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 17).

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli zorluklardan birisi, farklı özelliklere sahip insanların örgüte uyumudur. İşgücü farklılığı (workforce diversity) olarak tanımlanan bu kavram kadınları, erkekleri, ırksal ve etnik grupları, fiziksel ve psikolojik yeteneklere ve yetersizliklere sahip olan bireyleri ve çeşitli yaş gruplarını işgücü olarak kabul eder. Bu farklılığı yönetmek, özel kamu ayrımı olmaksızın bütün örgütler için geçerli olan küresel bir sorundur. Günümüzde birçok ülke, işgücü ihtiyacı nedeniyle değişik ülkelerden göçmen kabul etmek zorunda kaldıklarından, çok geniş kültürel farklılığa sahip topluluklara ev sahipliği yapmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 18).

Küreselleşme ve beraberinde gelen ekonomik değişikliklerle birlikte, ABD başta olmak üzere birçok ülkede tahmin edilemeyecek ölçüde ırksal ve etnik olarak heterojen bir toplumsal yapı oluşmaktadır. Ülke içinde artık daha çok insan İngilizce dışındaki dilleri konuşmakta, engelli insanlar daha iyi teknoloji ve değişen toplumsal tutumlarla birlikte daha işlevsel olmaktadır. ABD, Avrupa Birliği ve Avustralya gibi ülkelerde, işgücü yapısının gittikçe daha çok heterojen bir yapıya bürünmesi nedeniyle kamu hizmetlerinin sunulmasında sorumlu devlet kurumlarına çok boyutlu ve önemli derecede zorluklar yarattığı ifade edilmektedir (Pitts, 2003: 2).

Dünyanın birçok gelişmiş ülkesinde benzer nüfus değişiklikleri yaşanmaktadır. Kanada'da işgücünün büyümesi yavaşladığından, geçmişe kıyasla daha az genç çalışan işgücüne katılmaktadır. Bazı Avrupa ülkelerinde, Japonya ve Çin'de işgücü sayısı azalmakta, ayrılan insanların yerine daha az katılım olmaktadır. Nüfus değişiklikleri nedeniyle birçok ülke gelişmekte olan ülkeleri kendileri için işgücü kaynağı olarak görmektedir. Göçmenlerden oluşan ve yerli işgücüne göre farklı eğitim geçmişi, dil yapısı, güçlü veya zayıf özelliklere sahip çalışanların "toplum ve çalıştıkları örgütle

bütünleştirilebilmesi” için özel çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Yeni çalışanların farklılık ve kapsayıcılıktan kaynaklanan sorunlara karşı dirençlerinin artırılması bütünleşme ve birleştirme politikaları yönüyle özel bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Bell, 2012: 12).

İşgücü farklılıkları, bütün ülkelerde yönetici ve çalışanlar için büyük zorluklarla birlikte büyük fırsatlar sunmaktadır. İşgücü farklılığının rekabetçi bir avantaja nasıl dönüştürüleceği, bütün çalışanlara aynı şekilde mi davranılacağı, bireysel ve kültürel farklılıkların nasıl kabul edileceği, farklılıklar konusunda ülkelerdeki yasal gereklilikler nelerdir? gibi benzeri sorular, küreselleşmeyle birlikte hemen her ülke tarafından sorulmakta ve ülkelerin gündem maddelerinin ilk sırasını oluşturmaktadır.

1.3.2. Demografik Değişiklikler

ABD’deki nüfus değişikliklerini tahmin edebilmek amacıyla Hudson Enstitüsü tarafından 1987 yılında “İşgücü 2000” (Workforce 2000) isimli bir rapor yayımlanmıştır. Bahse konu raporda, 2000’li yıllarda nüfus yapısında meydana gelecek değişimler sonucunda işgücünün şu şekilde farklılaşacağı ifade edilmiştir (Johnston ve Packer, 1987: 75-95; Daft, 2010: 343; Riccucci, 2002: 3):

- Yaşlı çalışan sayısının artması,
- Genç çalışan sayısının artması,
- Eğitimli çalışan sayısının artması,
- Daha fazla kadının iş yaşamına katılması,
- Engelli ve hasta çalışan sayısının artması,
- Azınlıkların iş yaşamında artması.

Rapor yayınlandıktan sonra, ABD’nin nüfus ve işgücü yapısı üzerine yapılan çalışmaların niteliğini değiştirmiş ve niceliğini artırmıştır. İşgücü 2000 raporundan önce işgücü farklılığı tartışmalarında olumlu eylem politikaları ve çoklu kültür gibi kavramlar kullanılırken, rapor yayınlandıktan sonra tartışmalarda kullanılan anahtar kavramlara farklılıklar, kültürel farklılık, farklılıkları yönetme, işgücü farklılığı ve farklılığa değer verme gibi birçok kelime ve kavram ilave olmuştur: (Ewoh, 2013:111).

ABD'nin 2005 ve 2050 yılındaki nüfus yapısını açıklayan Tablo 1.1'deki rakamlar incelendiğinde; ABD'nin 2050 yılındaki nüfus yapısının 2005 yılına kıyasla önemli oranda değişeceği öngörülmektedir. ABD'nin yıllardır süren göçmen politikalarının sonucunda ülke dışında doğan nüfus oranının % 12'den % 19'a yükselerek ülkenin beşte birini oluşturacağı tahmin edilmektedir. Etnik grupların dağılımına bakıldığında, beyazların oranının % 67'den % 47'ye düşmesiyle, çoğunluğu oluşturamayan etnik grupların hepsinin azınlık durumuna düşeceği ve ABD toplumunun çok kültürlü bir nüfus yapısına kavuşacağı tahmin edilmektedir. Yaş gruplarına göre meydana gelecek değişime bakıldığında ise 65 yaş üzeri yaşlı nüfus oranının % 12'den % 19'a yükseleceği ve ABD işgücününün daha yaşlı bir nüfusa sahip olacağı öngörülmektedir.

Tablo 1.1: ABD'nin Şimdi ve Gelecekteki Nüfus Oranları.

	2005	2050
Nüfus (Milyon)	296	438
Ülke Dışında Doğanlar	% 12	% 19
Etnik Gruplar		
Beyaz	% 67	% 47
Latin	% 14	% 29
Siyahî	% 13	% 13
Asya Kökenli	% 5	% 9
Yaş Grupları		
Çocuklar (17 Yaş ve altı)	%25	% 23
Çalışan Yaş (18-64)	% 63	% 58
Yaşlı Nüfus (65 ve üzeri)	% 12	% 19

Kaynak: Passel and Cohn, 2008: 1

Önümüzdeki dönemde yaşanacak nüfus değişiklikleri nedeniyle ABD toplumu ve işgücündeki farklılığın daha da artacağı ifade edilmektedir (Pitts, 2003: 2; Riccucci, 2002: 3). ABD işgücü yapısında 1978 ve 2008 yılları arasında beyaz erkeklerin oranı % 4,1 azalırken, beyaz kadınların oranı % 12,1 artmış, siyahî erkeklerin oranı % 3,4 azalırken siyahî kadınların oranı % 11,4 artmıştır (Riccucci, 2002: 5). Ayrıca 1986 yılında ABD işgücününün ortalama yaşı 35,5 yıl iken bu rakam 2006 yılında 40,8 yıla çıkmış ve 2016 yılında ise 42,1 yıla ulaşacağı tahmin edilmektedir (Daft, 2010: 343).

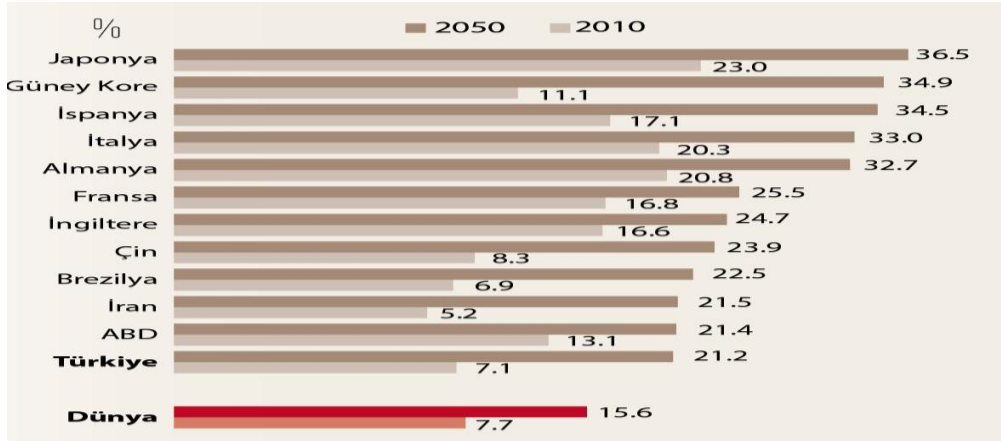
Farklılıkların yönetimi kavramını yönetim bilimi yazınına kazandıran R.Roosevelt Thomas'a göre günümüzde ABD işgücününün yarısından fazlası azınlıklardan, göçmenlerden ve kadınlardan oluşmaktadır. Ülke içinde beyaz erkekler, örgüt ortamlarında hala baskın

grubu oluşturmalarına rağmen, rakamsal olarak azınlık durumundadırlar. Gelecekteki işgücü artışının yalnızca % 15'inin beyaz erkeklerden oluşacağı düşünüldüğünde, toplum ve örgütleri oluşturan çoğunluğun "farklılıklara" sahip çalışanlardan oluşacağı belirtilmektedir (Thomas, 2001:3).

ABD nüfus ve işgücü yapısının değişmesi, kuşaklararası nüfus dağılımını da etkilemiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra 1946-1960 yılları arasında doğum oranının artmasıyla oluşan "bebek patlaması" (baby boomers) neslinin emekli olmasıyla işgücünde büyük bir açık oluşacağı ifade edilmektedir (Daft, 2010: 343). 2030'lu yıllarda bu kuşağa mensup yaklaşık 76 milyon insanın emekli olacağı ve bunların yerine 41 milyon kişinin yeni çalışan olarak işgücüne gireceği ifade edilmektedir. ABD işgücüne katılacak bu yeni işgücünün çoğunluğunun Latin, siyahî ve Asya kökenli insanlardan oluşacağı belirtilmektedir (Borrego ve Johnson, 2012: 194).

1.3.2.1. Yaş (Kuşaklararası Farklılıklar)

Çalışma ortamlarında en önemli farklılıklarından birisi yaştır. Yaşlı çalışan kavramıyla, moda veya medya gibi birkaç alanda görev yapan kadınlar için 35 veya 45 yaşın üzeri kastedilirken, birçok çalışma alanı için çoğunlukla 50 yaşın üzeri kastedilmektedir (Sayers, 2012: 49). Pew Araştırma Merkezi tarafından yayınlanan bir rapora göre dünya üzerindeki 65 yaş ve üzerindeki nüfusun ortalama oranı 2010 yılında yaklaşık % 8 iken, 2050 yılında % 16'ya ulaşacağı tahmin edilmektedir. Yani 2050 yılında her altı kişiden birinin 65 yaş ve üzerinde olacağı öngörülmektedir. Gelişmiş bazı ülkelerde bu oranın çok daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Tablo 1.2'de Japonya, Güney Kore ve Batı Avrupa ülkelerinde, 2050 yılı için yaşlı nüfusun genel nüfusa oranının; % 36 ila % 25 arasında olacağı tahmin edilmektedir. Bu ülkelerdeki halkın önemli bir kesimi tarafından, bu durumun gelecekte ülkeleri için büyük sorunlara yol açacağına inandıkları, aynı çalışma içerisinde belirtilmiştir (Kochhar vd., 2014: 5-6).

Tablo 1.2: 2010 ve 2050 Yıllarında 65 Yaş ve Üzeri Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı.

Kaynak: http://www.radikal.com.tr/yeniakil/dunyamiz_hizla_yaslaniyor-1213006
(Erişim Tarihi: 17.09.2014)

Dünya nüfusunun genel olarak yaşlanması, işgücü nüfusunun ortalama yaşını yükseltmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; sosyal, ekonomik ve demografik etkenlere bağlı olarak gelişmiş ülkelerde nüfusun yaşlı kesimi, az gelişmiş ülkelerde ise nüfusun genç kesimi o ülkenin işgücünü oluşturmaktadır. Doğal olarak nüfusun ortaya konulan bu özelliğine bağlı olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde, işgücü belirli bir hacim ve yaş bünyesine sahip bulunmaktadır (Aksu, 2008: 32).

İşgücündeki yaş ortalaması ve yaş dağılımı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte bu durum yönetim için farklı sorunlara neden olabilmektedir. Kuşaklararası farklılıklar bu sorunların başında gelmektedir. Tarihte ilk defa olmak üzere, ABD'nin işgücü yapısında dört farklı kuşak bir arada bulunmakta ve aynı ortamda görev yapmaktadırlar: Geleneksel kuşak (% 8), bebek patlaması kuşağı (% 44), X kuşağı (% 34) ve Y kuşağı (% 14) (Bell, 2012: 409). Kuşaklararası zamansal bağlamda ortaya çıkan değer farklılıkları, Tablo 1.3'te gösterilen düşünce, tutum ve davranış farklılıklarına neden olmaktadır.

Tablo 1.3: Kuşaklararası Değer Farklılıkları.

	Geleneksel Kuşak (Emektar) (1900-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1960)	X Kuşağı (1961-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)
Temel Etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük depresyon • II Dünya Savaşı • Kore Savaşı 	<ul style="list-style-type: none"> • Banliyö kültürü • Televizyon • Protestolar (İnsan hakları, kadın hakları) • Vietnam Savaşı • Rock Müzik 	<ul style="list-style-type: none"> • Susam Sokağı • Bilgisayar • Yüksek boşanma oranı • Yalnız kalma 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaygınlaşan teknoloji • Doğal afetler • Şiddet • Farklılıklar • Aileler tarafından şımartılmışlık
Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye bağlılık • “Sakın harcama-Sakın isteme” • Tek örgüt kariyerliği • Merkezi hiyerarşik yaklaşım 	<ul style="list-style-type: none"> • İdealizm • Rekabet • Sorgulanan otorite 	<ul style="list-style-type: none"> • Seçmecilik • Becerikli • Kendine güven • Değişim ve teknolojiye uyan • Kurumlara itimsiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Küresel çapta ilgili • Gerçekçi • Siber kavrama • Uzaktan kumandalı çocuklar
Tanımlayıcı Özellik	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık 	<ul style="list-style-type: none"> • İyimser 	<ul style="list-style-type: none"> • Şüpheli 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerçekçi
Sloganı	<ul style="list-style-type: none"> • Manevi değer ve inançların koruyucusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Çok şükür bugün Pazartesi! 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaşamak için çalış 	<ul style="list-style-type: none"> • Her şey benim için

Kaynak: Howe ve Strauss (1991)’den aktaran: Çetin ve Basım, 2013:123

İkinci Dünya Savaşı ve büyük depresyon yıllarından etkilenen geleneksel kuşak otoriteye daha sıkı bağlıdır. Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası eve dönen ABD askerleri nedeniyle doğum oranlarının hızlı bir biçimde artmasıyla ortaya çıkan bebek patlaması kuşağı; insan hakları, Vietnam Savaşı ve televizyon gibi etkilerin altında kalmış, bu nedenle bu kuşakta otoriteye karşı gelme, başarıya ve maddi kazanca önem verme gibi özellikler daha belirgin olmuştur. X kuşağı; otoriteye karşı şüpheli yaklaşmakta, başarıya ve iş tatminine önem vermekte, takım odaklı işlerden hoşlanmakta, mesleki başarıda parayı önemli bir gösterge olarak kabul etmektedir. “Milenyum” kuşağı olarak da isimlendirilen Y kuşağı ise; iş ve meslek konusunda yüksek beklentilere sahip olduklarından, yaptıkları işlerde bir anlam aradıkları, kendine çok güvendikleri, özgürlük ve rahat yaşam gibi konulara çok önem verdikleri belirtilmektedir (Çetin ve Basım, 2013:122).

Ayrıca çoğunluğunu X ve Y kuşaklarının oluşturduğu günümüzün işgücü eskiye daha bilgili, daha kendine güvenen, küresel düşünebilen ve hareket edebilen, teknoloji ve iletişim kaynaklarını daha etkin kullanabilen, beklentileri yüksek, iş ve özel hayat dengesine önem veren esnek bir yapıya sahiptir (Atlı, 2013: 46). Örgütte yaş dağılımından kaynaklanan değer farklılıkları, gençler ile yaşlılar arasında kuşak çatışması yaratmakta ve işgücü ortamında bir farklılık oluşturmaktadır. Örgüt ortamında yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta görece güçlük çekerken, yeni katılan gençler de deneyim eksiklikleri nedeniyle sıkıntı yaşayabilmektedirler (Begeç, 2004, 28). Düşünce, tutum ve

davranış farklılıklarına sahip olan nesilleri işyerinde başarılı bir şekilde çalıştırabilmek ve etkileşim kurabilmelerini sağlayabilmek amacıyla ABD’de birçok şirketin eğitim ve danışma programlarına büyük miktarlarda yatırım yaptıkları ve kaynak ayırdıkları belirtilmektedir (Bell, 2012: 409).

Nesiller arasındaki bu farklılıklar; kişilerin çalışma alışkanlıklarını, mesleki beklentilerini, yönetim ve toplumsal yapıyla olan ilişkilerini çok yakından etkilediğinden araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından bu konuda yapılan çalışmaların önemi giderek artmaktadır. Kuşaklararasıdaki farklılıklar nedeniyle, her bir kuşağın örgüt ortamında, çeşitli konulardaki tutum, tavır, beklenti, güdülenme, iletişim gibi konulardaki yaklaşımları birbirinden farklı olduğundan kuşaklararası çatışmalar ortaya çıkmakta olmakta ve yaşanan sorunlar nedeniyle yönetimler değişime zorlanmaktadır.

Çalışma ortamında yaştan kaynaklanan kuşaklararası farklılıkların neden olduğu sorunlara ilave olarak önyargı ve ayrımcılıktan kaynaklanan başka sorunlar da bulunmaktadır. Yaşlı çalışanlar ve genç çalışanlar, yaşlarından kaynaklanan önyargıya ve ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Bell, bu konuda varolan önyargı ve ayrımcılıkların “gerçek durumu” yansıtmadığını şu şekilde açıklamaktadır (Bell, 2012: 399-416):

- Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha başarısız olduğuna ilişkin algı, yapılan araştırmalar tarafından desteklenmemektedir.
- Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre iş ortamında daha fazla iş kazası yaptığı ve yaralandığına ilişkin algı gerçekte tam tersidir.
- Yaşlı çalışanların işten çıkarılmaları daha az olasıdır, ancak çıkarılmaları durumunda yeni bir iş bulmaları gençlere göre daha uzun süre almaktadır.
- Yaşlı çalışanlar aldıkları eğitim sonrasında emekli olmaları nedeniyle yöneticilerin kendilerine eğitim konusunda yatırım yapmak istemediklerine ilişkin algı gerçekte genç çalışanların işten ayrılma oranlarının daha yüksek olduğudur.
- Genç çalışanlar, açıktan cinsel tacize maruz kalmalarına rağmen bu konudaki haklarını bilmemektedirler. ABD işgücünün % 50’den fazlasını oluşturan 40 yaş ve üzerindeki çalışanlar yasalarla ayrımcılığa karşı korunmakta iken, genç çalışanlar için benzer koruma yasaları bulunmamaktadır (Bell, 2012: 429).

1.3.2.2. Cinsiyet

Guy ve Schumacher, ABD’de 1960-2000 yılları arasında kamu yönetimi alanında yayımlanan yaklaşık yirmi civarındaki akademik dergi üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda, en çok çalışılan ve en çok yayın yapılan farklılık konularının başında cinsiyet konusunun geldiğini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak cinsiyet konusunun tek başına bir farklılık konusu olmasının yanı sıra, her farklılık türüne bir şekilde yansımaları ve onu etkilemesi olduğu ifade edilmektedir (Guy ve Schumacher, 2009: 5).

Cinsiyet rolü hakkındaki toplumun birçok kesiminde ve insanlarda yaygın bir kanaat olan basmakalıp izlenimler (stereotype), cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı kavramlarıyla ilişkili bir kavramdır. Cinsiyet rolüne ilişkin basmakalıp izlenimler kadın ve erkeğe ilişkin bir inançtır. Buna göre kadının besleyici, duygusal ve nazik; erkeğin ise saldırgan, maceraperest ve fizikî açıdan güçlü olduğuna inanılmaktadır. Cinsiyet rolleri tanım olarak toplumdan topluma, tarih içinde değişse de, hiç değişmeyen yönü cinsiyet temelindeki kadının erkeğe göre ikincil önemde olduğu anlayışıdır (Aksu, 2008: 32).

Birçok ülkede nüfusun yarısından fazlasını oluşturan kadınlar 1966 yılında ABD işgücününün % 36’sını oluşturmakta iken bu oran 2000 yılında % 47’ye çıkmıştır (Guy and Meredith, 2005: 147). Dünyanın birçok ülkesinde kadınlar işgücününün yaklaşık yarıya yakınıni oluşturmaktadır. Yönetim yazınında cinsiyet konusunda yapılan tartışmalar ve incelemelerde kadınların erkeklere kıyasla iş hayatında daha fazla zorluklarla karşılaşması ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kalması nedeniyle kadınların bu durumunu betimleyen cam tavan (glass ceilings), cam duvar (glass walls) ve yapışkan zemin (sticky floors) gibi benzetmeler yapılmaktadır.

Cam tavan benzetmesiyle, görünmez bir engel tarafından kadınların örgütlerde belirli bir seviyeden ileriye geçmelerinin engellendiği ve yönetici makamlarda çalışmalarının önüne geçildiği ifade edilmektedir. Bu ayrımcılığa sadece kadınlar değil, herhangi bir azınlığa mensup insanlar ile engellilerin de maruz kaldığı belirtilmektedir. Kanada, İngiltere, ABD gibi ülkelerde kadınlar yalnızca yönetici seviyesinde değil, orta ve üst yönetim seviyelerinde bile nadiren kendilerine yer bulabildikleri ifade edilmektedir (Bell, 2012: 307).

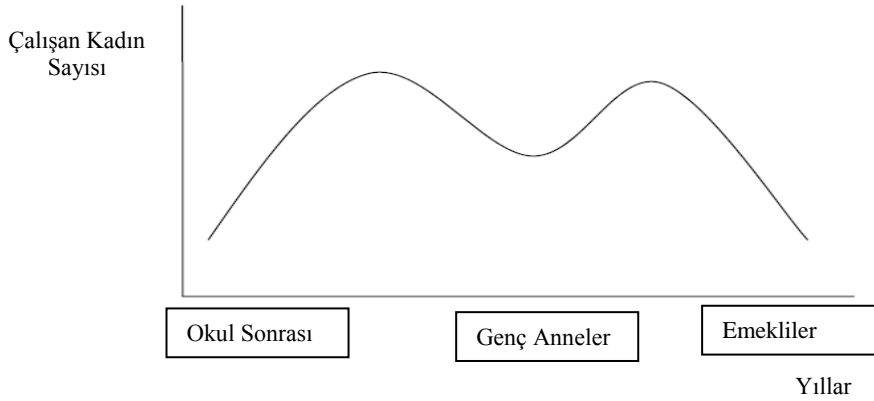
Cam duvar benzetmesiyle, işlerin erkek işi ve kadın işi şeklinde ikiye ayrılması ve kadınların sadece belirli meslekleri yapabilmesi kastedilmektedir. Yapışkan zemin benzetmesiyle, kadınların çocuk bakımı gibi sorumlulukları nedeniyle kariyer basamaklarında yukarıya doğru ilerlemesinin zor olduğu vurgulanmaktadır. ABD’de geleneksel cam duvar uygulaması 1963 yılında çıkarılan Eşit Ödeme Yasası (Equal Pay Act) ile yasal olarak sona erdirilmiştir (Guy ve Schumacher, 2009: 12).

İş ortamında cinsiyet yönüyle karşılaşılan zorluklardan bir diğeri, çoğunlukla kadınların, az da olsa erkeklerin de maruz kaldığı cinsel tacizdir. Bir çalışmaya göre Kanada’da çalışan kadınların % 40-70’i, erkeklerin ise % 5’i iş ortamında cinsel tacize maruz kalmaktadır (Daft, 2010: 361). Bir başka kaynakta bu sorunun, ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler ile Avustralya ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde yaygın bir sorun olduğu belirtilmektedir. Örneğin, ABD Silahlı Kuvvetlerinde bayan subayların % 47’sinin, bayan astsubayların % 60’ının ve üst düzey askeri kurumlarda bulunan kadınların % 96’sının cinsel tacize maruz kaldığı rapor edilmiştir (Bell, 2012: 307). ABD Savunma Bakanlığı tarafından “cinsel tacizi önleme” sorunu, Afganistan sorunundan sonra en önemli ikinci sorun olarak sayılmaktadır (<http://www.defense.gov/topissues/>, 02.10.2014). ABD’de iş ortamlarında yapılan cinsel taciz, 1964 yılında çıkarılan Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act)’nın 7. Maddesi ile yasaklanmıştır. Yasanın 8. Maddesinde 1972 yılında yapılan düzenlemeyle okul ve sınıf ortamlarında yapılan cinsel taciz de yasaklanmıştır (Daft, 2010: 361).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, özellikle kadının maruz kaldığı ayrımcılık ve ondan kaynaklanan zorluklar çalışma yaşamının en önemli konularından birini oluşturmaktadır. Luis ve diğerleri kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorlukları, şu nedenlere bağlamaktadır. Birincisi; biyolojik kısıtlamalar ve sosyal roller, ikincisi; erkek baskın çalışma kültürü. Kadınlar çocuk bakımı ve ev işlerinin çoğunun gerçekleştirilmesinde hala sorumluluk sahibi olmaları nedeniyle, iş ortamında daha esnek çalışma saatlerine ihtiyaç duymakta, ancak çok az sayıdaki kurum kadınlara bu seçenekleri sunabilmektedir. Bu nedenle birçok yetenekli ve eğitilmiş kadın 20’li yaşlar ve 30’lu yaşların ortalarında meslekten ayrılmak zorunda kalmaktadırlar (Luis vd., 2012: 173). Kadınların bu şekilde mesleklerinden ayrılması Şekil 1.2’de gösterilen M-şekilli eğri ile açıklanmaktadır (Sayers,

2012: 45). Evlenen veya çocuk sahibi olan kadınlar mesleğinin en verimli yıllarında işten ayrılmakta, çocukların büyümesini müteakip tekrar çalışma hayatına dönmektedirler.

Şekil 1.2: Kadınların İşgücüne Katılımını Gösteren M-Eğrisi.



Kaynak : Sayers, 2012:46

ABD’de birçok örgüt erkek baskın çalışma kültürüne sahip olması nedeniyle yeni çalışan alımında kadınlar yerine erkekleri tercih etmektedirler. Erkek baskın çalışma kültürünün özellikleri olarak şunlar sayılmaktadır (Luis vd., 2012: 173):

- Daha atılgan davranış ve tavırlar,
- Daha çok sözel etkileşim,
- Süreç yerine sonuçlara odaklanma,
- Bilgi kaçağı ve güvenlik açığının istenilmemesi,
- Sosyallik yerine göreve yoğunlaşma isteği,
- Kararların hızlı bir şekilde yerine getirilmesi ihtiyacı.

Bu kültürel beklentiler nedeniyle örgütler, süreçlere ve sosyal ilişkilere yoğunlaşan “kadınsı davranış” özellikleri gösteren çalışanlarını daha operasyonel ve alt birim görevlerinde istihdam etmeye meyilli oldukları ifade edilmektedir. Luis ve diğerleri bu durumun sadece ABD’ye özgü olmadığını ve diğer ülkeler için de geçerli olduğunu belirterek, Japon bir yazarın “Japon toplumu bağımsız ve atılgan bir kadını kabul edecek kadar henüz olgunlaşmadı” sözüne atıf yaparak belirtmektedir (Luis vd., 2012: 173).

Erkek baskın kültür nedeniyle kadınlar hakkında var olan önyargıların aksine olumlu yaklaşımda bulunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Daft, kadınların nispeten daha çok işbirlikçi, daha az hiyerarşik ve ilişki odaklı yaklaşım özellikleri nedeniyle günümüzün küresel ve çoklu kültürel çalışma ortamıyla uyumlu olduğunu ve daha iyi yönetici olacağını ifade etmektedir (Daft, 2010: 356). Kuşakların değişmesiyle tutum ve değerlerin değişmekte olduğu, nitelikli kadınların örgüt içindeki rolleri tersine çevirmede yavaş yavaş önderlik yapmada bazı alanlarda öne geçtiği görülmektedir. ABD eğitim sisteminde kadınların kreş eğitiminden üniversite mezuniyetine kadar hemen her liderlik rolünü üstlendiği, ayrıca bütün ırk ve etnik gruplardaki kadınların lisans ve yüksek lisans eğitiminde erkekleri geride bıraktığı belirtilmektedir. Mühendislik eğitimi dışındaki, birçok enstitü ve yüksek eğitim kurumunda kayıtlı öğrencilerin % 58'ini kadınlar oluşturmaktadır (Lewin, 2006). Cornell Üniversitesinde insan gelişimi konusunda profesör olan James Gabarino kadınların “modern toplumlarda büro içerisinde gerekli olan; kurullara uyma, dikkat etme, sözel yeteneklere sahip olma ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olma gibi konularda” daha iyi olduğunu söylemektedir. Kadın yöneticiler görev davranışı, iletişim, başkalarını güdüleme ve amaçların başarılması konusunda olduğu kadar kişilerarası yetenekler konusunda da astlarından yüksek puanlar almakta ve yapılan değerlendirmeyi desteklemektedir (Daft, 2010: 356). Sally Helgesen (1990) tarafından kadın yöneticiler konusunda yürütülen bir çalışmada kadınların erkeklere göre daha fazla iletişime önem vermeleri, bilgiyi daha çok paylaşımları nedeniyle yöneticisi olduğu örgütlerin daha esnek ve daha demokratik olacağını belirtmiş ve bu durumu “kadınların üstünlüğü” (female advantage) olarak tanımlamıştır (Macionis, 2012: 176).

Kadınların çocukların bakımı vb. aile sorumlulukları bulunmasına karşılık iş yaşamına katılım oranları gün geçtikçe artmaktadır. ABD’de 1975 yılında 18 yaşından küçük çocuğu olan çalışan kadın sayısının oranı % 47 iken 2009 yılında bu rakam % 71’e çıkmıştır. Daha fazla iş ortamında bulunan kadınlar sahip oldukları çocuklar nedeniyle maddi ve manevi kayıplara uğramaktadırlar. Kadınlar aynı işi yapan erkeklere kıyasla % 20 civarında daha az ücret almakta, çocuk sahibi olduklarında bu uçurum daha da artmaktadır. Kadınlar sahip oldukları her bir çocuk nedeniyle ortalama % 5 daha az ücret almaktadırlar. Kadınlar aktif iş hayatı süresince, çocuk bakımı 17 yıl, yaşlı ebeveynlerinin bakımı için 18 yıl harcamak durumunda kalmaktadırlar. Aile ve çocuklar ile ilgili sorumluluklar sadece genç aileleri değil yaşlıları da ilgilendirmektedir. Çoğu bir iş

ortamında çalışan 2,6 milyon civarında büyükbaba veya büyükannenin, 18 yaş altındaki torunlarına bakma sorumluluğuna sahip oldukları belirtilmektedir (Bell, 2012: 321).

Günümüzde örgütler yetenekli kadın çalışanları çekmek ve elde tutmak için esnek çalışma saatleri, kısmi zamanlı (part-time) çalışma, ev-büro çalışması, çocuk izinleri gibi farklı imkânlar sunmaktadırlar. Kadın çalışanların artmasıyla “çift kariyerli” eşlerin sayısı artmakta, insanlar kariyer planlarını yaparken eşlerinin durumunu dikkate almakta, ayrıca küçük çocuklar için kreş, yuva, okul ve sağlık sorunlarını iş hayatını yakından etkilemektedir (Atlı, 2013: 49).

Cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak ve kadın çalışanların eşitliğini sağlamak için Birleşmiş Milletler Genel Kurulunca kabul 1979 tarihinde edilen, “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme” (The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women-CEDAW) 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. ABD’de kadınların aile olmaları nedeniyle iş hayatında karşılaştıkları zorlukları azaltmak, cinsiyet ayrımcılığını önlemek amacıyla çeşitli yasal çalışmalar yapılmıştır. 1978 tarihli Hamile Ayrımcılığı Yasası (Pregnancy Discrimination Act), 1993 tarihli Aile ve Tıbbi İzin Yasası, başkanlığa seçildikten sonra Obama’nın ilk imzaladığı yasa olan ve eşit işe eşit ödeme ilkesini 180 güne kadar geçmişe yürütecek şekilde getiren 2009 tarihli Adil Ücret Yasası (Lilly Ledbetter Fair Pay Act) bunlardan bazılarıdır.

1.3.2.3. Etnik Köken ve Irk

Guy ve Shumacher’e göre etnik köken kavramı, 1960’lardan bu yana farklılıklar konusunda yapılan bilimsel çalışmalarda cinsiyet kavramından sonra en çok incelenen ikinci kavramdır (Guy ve Schumacher, 2009: 4).

Eski Yunancada “halk” anlamına gelen “ethnos” sözcüğünden türetilen etnisite, atalara ait ortak miras ve kökenle tanımlanan ve bir topluluğa ait olduğuna inanan kimseleri ifade etmektedir. Buradaki ortak köken vurgusu biyolojik olmaktan çok sosyolojiktir ve sadece kan bağına dayalı bir birliği ifade eden ve kabile anlamına gelen “genos” kavramından farklıdır (Kurubaş, 2008: 13). Britanica’ya göre etnisite kavramı; bir insan topluluğunda dil, müzik, değerler, sanat, edebiyat, aile yaşamı, din, ritüel, yiyecek, isimlendirme, topluluk hayatı gibi kültürel farklılıklar temelinde oluşan grupların kimliği olarak tanımlanmaktadır. Etnik grup ise; ırk, dil, ulus veya kültür gibi ortak bağlar

tarafından birbirine bağı olan ve içinde yaşamış olduğı toplumdun ayrı olan bir toplumsal grup veya nüfus bölümü olarak tanımlanmaktadır (<http://www.britannica.com/>, 15.07.2014).

Fearon, geliştirmiş olduğı “etnik parçalılık” (ethnic fractionalization) endeksiyle ülkelerin etnik çeşitliliğı ve homojenliğini ölçmektedir. Herhangi bir ülkeden rastgele seçilecek iki insanın aynı etnik gruptan olma olasılığını belirleyen endeks ülkelerin etnik çeşitliliğinin göstermesi açısından önemlidir. Fearon 163 ülkeyi nüfusunun en az % 1’ini oluşturan 822 etnik/etno-dinsel gruba sınıflandırmaktadır. Etnik çeşitliliğı en yüksek ülkelerden biri olan Hindistan’da bu oran 0.81 iken, Kanada’da 0.59, ABD’de 0.49, Japonya’da 0.01 ve Türkiye’de 0.29’dur. Oran 1’e yaklaşması durumunda toplumun etnik çeşitliliğı artmakta, 0’a yaklaşması durumunda ise toplumun homojen olduğı gösterilmektedir (Fearon, 2003).

İrk kavramı etnik köken kavramından farklı bir kavramdır. En genel ifadeyle ırk; insan türü içinde, kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik gruplardır (Memduhoğlu, 2008: 43). Etniklik kavramı "ırk grubu"ndan farklı bir anlam ifade eder. Etniklik belli bir ırk özelliğine dayanabileceğı gibi kültürel veya siyasi faktörlerden de oluşabilir. Ancak ırk özellikleri ağırlık kazandıkça, etnik grup yerine, ırk grubu terimini kullanmak daha doğrudur. Bu durumda ırk grubu kavramının eş anlamlısı etnik azınlık grubu olmaktadır (Aksu, 2008: 39).

Sayers’e göre ırk kavramı, zalim bir kavram olmasına rağmen çok yaygın bir kullanımı vardır. İnsanları fiziki görünüşlerine göre tasnif eder, insan ve toplumlar hakkında olumlu ve olumsuz değerlendirmeler içerir. Bu tanım, bir grubun fiziksel özelliklerinin o grubun zekâ ve yeteneğini baskıladığını ifade eder. 16. Yüzyılda ırk kavramı kabile, ulus ve toplulukların ortak atalarını belirtmek için kullanılırdı. 19. Yüzyıl boyunca sömürgeci anlayış, ırk kavramını astlık üstlük ilişkilerini anlatacak şekilde çoğunlukta olan grubu diğerlerinden ayırmak için kullanılmıştır. Sayers’e göre “etnik köken” kavramı, kültürel gelenekleri ve alışkanlıkları paylaşan bir grubun sahip olduğı ortak duyguyu tanımlayan daha iyi bir kavramdır (Sayers, 2012: 55). Benzer görüş Raymond Williams tarafından da paylaşılmaktadır. Williams, 1961 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Yahudiler, İtalyanlar ve diğer aşağı soylar için kullanılan “etnikler” sözcüğünün daha nazik bir terim olduğunu vurgulamaktadır (Akt. Erdemir ve Erhan, 2006: 202-203)

ABD yazınında, etnik grup kavramı olarak, daha çok azınlık grupları (minority groups) deyimini kullanılmaktadır. ABD’de 2010 yılı itibariyle % 64’lük bir oranla çoğunluğu oluşturan beyazların dışında, Latinler (% 16), Siyahlar (% 13) ve Asya kökenli Amerikalılar (% 5) azınlık gruplarını oluşturmaktadırlar (U.S. Census Bureau, 2011: 4). ABD Nüfus Bürosu tarafından, siyah Afrikalı ırk grubunu karşılayan kavram olarak gösterilen ve ırk özelliklerini daha fazla ifade eden “siyah” (black) veya “Afrikan-Amerikan” (African-American) kavramları kullanılmaktadır (Bell, 2012: 111). Diğer bir azınlık grubu olan Latinler (Hispanics) kavramı; ırk ayrımı olmaksızın, Meksika (% 65), Porto Rico (% 9) ve Küba (% 4) gibi irili ufaklı 30’a yakın İspanyol ve Latin ülke kökenli toplulukları veya kültürü tanımlamak için kullanılmaktadır (Bell, 2012: 156). Bu nedenle Latinler Beyaz, Asyalı, Kuzey ve Güney Amerika Yerlisi veya diğer ırklardan meydana gelmekte, ülke kökenine ve içeriğe bağlı olarak değişken bir yapı göstermektedir.

Günümüzde kadınların sıklıkla karşılaştıkları, üst makamlara yükselememe sorunu olan, cam tavan uygulaması etnik azınlıklar içinde geçerlidir (Decenzo ve Robins, 2010: 14). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, etnik azınlıkların istihdamı, diğer grupların istihdamına kıyasla daha düşük oranda gerçekleşmektedir (Bell, 2012: 121). Örgütlerde yöneticiler, etnik farklılıklarla ilgili problemleri ele alırken, etnik kültürün bireysel kimliğin en önemli parçalarından biri olduğu gerçeğini dikkate almalıdırlar. Bireyler ancak tüm kimlik özellikleri ile tanımlandıklarında kendilerine saygı gösterildiğini ve değer verildiğini hissederler (Memduhoğlu, 2008: 47).

1.3.2.4. Doğum Yeri Farklılığı

Günümüzde insanlar çeşitli nedenlerle doğdukları ülke dışında göçmen olarak yaşamaktadırlar. Küreselleşen ekonominin gereği olarak, dünya çapında yaklaşık 200 milyondan fazla kişinin kendi ülkesinin dışında yaşadığı tahmin edilmektedir. BM verilerine göre 2000 yılında dünya nüfusunun % 3’ünü oluşturan 175 milyon kişi göçmen olarak bulunmaktadır. Dünyadaki göçmen sayısının hızla artması nedeniyle günümüzde bu oranın % 10’u aştığı tahmin edilmektedir. 2000 yılının verilerine göre Japonya’da % 1, Avustralya’da % 25, İsrail’de % 37 oranında yurtdışında doğmuş göçmen insan bulunmakta olduğu belirtilmektedir (Brown ve Bean, 2005: 350; Luis vd., 2012: 140).

1990'lar boyunca ABD'de yaşayan göçmenlerin sayısı 37,5 milyon artarak ikiye katlanmıştır. Bu rakam 1920'lerden beri en yüksek rakamdır (Daft, 2010: 343). Yurtdışında doğup ABD'de göçmen olarak yaşayanların oranı 2005 yılında % 12 iken, 2050 yılında % 19 olacağı tahmin edilmekte, yabancı bir ülkede doğup çalışma çağında olan insanların oranı da benzer şekilde artış göstererek, % 23'ten % 34'e ulaşacağı öngörülmektedir (Borrego and Johnson, 2012: 303; Passel and Cohn, 2008: 1).

ABD uzun süredir bütün dünyada bir göçmen ülkesi olarak bilinmektedir. 1820 ve 2008 yılları arasında ABD'ye 75 milyondan fazla kişinin göçmen olarak geldiği ifade edilmektedir. Bir asır önce göçmenlerin tamamı Avrupa'dan gelmiş iken günümüzde göçmenlerin çoğunluğu Latin Amerika ve Asya'dan gelmektedir. Her yıl yaklaşık bir milyondan fazla kişi ABD'ye gelmekte olduğundan, ülkenin kültürel farklılığı devamlı artmakta ve bu durum ABD'yi bütün gelişmiş ülkeler arasında en fazla çoklu kültürel yapıya sahip olan bir ülke haline getirmektedir (Macionis, 2012: 70).

Toplumsal ve örgütsel ortamlarda yabancı bir ülkede doğanların sayısının bu kadar yüksek olması, çalışanların farklı sosyal ve kültürel özellikler nedeniyle, toplum ve örgüt içerisinde uyum sorunları yaşanmaktadır. Bu nedenle doğum yeri farklılığı toplumsal ve örgütsel açıdan önemli bir farklılıktır. Seymen'e göre küreselleşmeyle birlikte daha çok insan yabancı ülkelerde yaşamakta ve çalışmakta olduğundan, çalışma ortamları ve işgücü yapısı kaçınılmaz bir şekilde kültürel çeşitlilik ve farklılığa sahip olmakta ve çalışanların güdülenmesi, yönlendirilmesi, verimlilik ve yetkilendirme gibi konularda bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır (Seymen, 2005: 4).

Göçmenlere karşı ülkelerin politikaları farklı olabilmektedir. Örneğin Fransızlar yasal olarak Avrupa'nın her yerinde oturma hakkı olan Romanya Çingenelerini sınır dışı etmelerine karşılık, ABD özellikle mühendislik konularında yetenekli göçmenlere güvenmişlerdir. ABD'de mühendislik ve bilim alanlarında doktora yapanların % 40'ı, yabancılardan oluşmaktadır. Aynı oran bilgisayar ve matematik alanında % 50'nin yukarısına çıkmaktadır. Birçok iş alanında üniversite mezunu ve doktoralı olanların % 30 ve daha fazlasını yabancı ülkede doğanlar oluşturmaktadır. San Francisco'da bulunan Silikon Vadisi'nde iş kuranların % 52'sinin göçmenlerden oluştuğu belirtilmektedir (Luis vd., 2012: 140).

Günümüzde bazı ülkelerde göçmenler, ülke bürokrasisinde görev alabilmektedirler. Yabancı ülkede doğan göçmenlerin oranı % 40 olan New York şehri, ABD'nin etnik olarak en farklı şehirlerinden birisidir. Yaklaşık 800 farklı dilin konuşulduğu (<http://www.nytimes.com>, 29.08.2014) New York'ta, pek çok insanın İngilizceyi ikinci dil olarak çoğunlukla akıcı olmayan bir şekilde konuştuğu belirtilmektedir. Bu vatandaşların dilinden daha çok anlayan ve onların sorunları hakkında daha çok farkındalığa sahip olan göçmenlerin kamu bürokrasisinde görev almalarını gerektirmektedir. ABD New York Polis Teşkilatına 2007 yılında alınan polislerin % 24'ü, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 48 farklı ülkede doğan göçmenlerden oluştuğu ifade edilmektedir. Bir önceki yıl bu dağılım 65 farklı ülkeden oluşmaktaydı. Her yıl polis alımı için, aralarında Mandarince, Kürtçe, Peştuca gibi dillerin bulunduğu 60 farklı dilden ilanların hazırlandığı belirtilmektedir (Luis vd. 2012:162).

1.3.2.5. Engellilik

Engellilik doğuştan ya da doğum sırasında oluşmasına ve sonradan kazanılmasına göre ikiye ayrılır. Doğuştan ya da doğum sırasında oluşan engellilik durumunda akraba evlilikleri, genetik faktörler, sağlık imkânlarının geriliği, adayların bu konudaki eğitimlerinin yetersiz olması önemli rol oynamaktadır. Doğumdan sonra ortaya çıkan engelliliğe yol açan faktörler ise kazalar, hastalıklar ve doğal afetler sayılabilmektedir (Aksu, 2008: 54). Bir toplumda engelli nüfus oranı o ülkenin gelişmişliğine bağlı olarak artış veya azalış göstermektedir. Yani gelişmiş ülkelerde engellilik daha az, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde daha çoktur (Aksu, 2008: 53).

Sayers'e göre "engelli insan" kavramı içerisinde değerlendirilen rahatsızlıklar şunlardır (Sayers, 2012: 52):

- Psikolojik sorunlar (zihin rahatsızlıkları),
- Uzuv eksikliği,
- İşitme ve görme bozuklukları gibi fiziksel yetersizlikler,
- HIV gibi hastalıklar,
- Dikkat eksikliği, hiperaktivite ve öğrenme bozukluğuna yol açan hastalıklar.

Sayers, engellilik durumunun hepsinin doğuştan olmadığından hareketle, herhangi bir kaza, kanser veya doğal afetler sonucunda ortaya çıkan depresyon, yaralanma ve ağrılar

nedeniyle geçici olarak dahi olsa engellilik durumuyla karşılaşabileceğimizi belirtmekte (Sayers, 2012: 52) ve engellilik kavramını hayatın olası durumlarından biri olarak kabul ederek içeriğini genişletmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO)'nün 2010 yılı rakamlarına göre dünyada toplam nüfusun % 15'ini oluşturan yaklaşık 1 milyardan fazla insan engelli durumundadır. 200 milyona yakın yetişkin engelli, normal hayatlarını sürdürebilmek için birçok zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu rakamlar WHO'nun 2010 yılı için 1970'lerde yapmış olduğu tahmini oran (% 10) çok yüksektir. Ayrıca nüfusun yaşlanması nedeniyle yaşa bağlı olarak oluşan diyabet, kalp-damar ve zihinsel hastalıkların engellilik oranlarını artırdığı belirtilmektedir (WHO, 2011: 7).

Günümüzde engelli insanlar sağlık hizmetlerinde, eğitimde, toplumsal hayatta insani faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok engel ve eşitsiz uygulamalarla karşılaşmaktadır. Engelli insanların işsiz kalma ihtimali daha yüksektir. Engelliler istihdam edildiklerinde bile genellikle daha az kazanç elde ederler. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nün yapmış olduğu araştırmaya göre, engelli insanların istihdam edilme oranının (%44), engelli olmayan insanların oranına (%75) kıyasla, yarısından biraz fazla olduğu ifade edilmektedir. Engelli insanların çalışma yaşamı dışında kalma oranı (%49) ise engelli olmayanlara (%20) göre 2,5 kat daha yüksektir (WHO, 2011: 7). Bu nedenle engelli insanlar diğer insanlara kıyasla daha fazla yoksulluğu yaşamaktadırlar. Ayrıca engelli insanların kişisel bakım, tıbbi hizmet veya yardımcı alet gibi fazladan giderleri olduğunu göz önünde tuttuğumuzda, engelli olmayan insanlara göre yoksul olmaları olasılığı daha fazladır.

Ayrımcılığa karşı yasalar engelli insanların istihdamında işverenlere bazı makul düzenlemeleri yapma zorunluluğunu getirmiştir. İşe alım ve seçim süreçlerinin erişilebilir kılınması, çalışma koşullarının değiştirilmesi, çalışma saatlerinin ayarlanması ve yardımcı teknolojilerin sağlanmasının çalışma yaşamında ayrımcılığı azaltabileceği, engelli insanların işyerine olan erişimini artırarak üretken olma kapasitelerine ilişkin algıları olumlu yöne dönüştürebileceği belirtilmektedir. Engelli çalıştıran işverenlerin maruz kalacağı ek maliyetleri azaltmak amacıyla, vergi teşvikleri ve başka düzenlemelerin de getirilmesi önerilmektedir (WHO, 2011: 16).

1.3.3. Değişen Toplumsal Yapı ve Yasal Çevre

Bir grup veya örgüt; aynı cinsiyet, ırk, etnik yapı, yaş özelliklerine sahipse çalışanların tutum ve davranışları da birbirine benzer olacaktır. Son 25 yıldır işgücüne katılan çalışanların demografik özellikleri ve bunların üst düzey yönetici seviyesine yükselebilmesi konuları, örgütlerin sosyo-politik yapısını yakından etkilemiştir. Geçmişte farklılık konusu yasalardan kaynaklanan bir sorun olarak değerlendirilmekteydi. Günümüzde ise farklılık başa çıkılması gereken bir sorun olarak değil, daha güçlü ve daha rekabetçi bir örgüt yaratmanın gereği olarak görülmektedir (Luthans, 2011: 34).

Artan işgücü farklılığı nedeniyle örgüt ve yöneticiler başlıca şu sorunlarla karşılaşmaktadır (Georgo ve Jones, 2012: 18):

- Eşitlik ve adalet sorunu,
- Karar verme ve başarı sorunu,
- İstihdamda esneklik sorunu.

Eşitlik ve adalet sorunu ile ilgili olarak, yöneticiler terfi ve ödüllendirmeler konusunda daha adil ve eşitlikçi olmaları konusunda zorlanmaktadır. Üst yönetim kadrolarında geleneksel olarak beyaz erkek yöneticilerin bulunması artan farklı işgücüne karşı adil ve dürüst davranışlarda bulunulmasını zorlaştırmaktadır. Adil olmayan davranış ve tutumlar, önce çalışanların, sonra da örgütün başarısını olumsuz etkilemektedir. Farklı işgücü özellikleri örgütleri esnek istihdam koşullarını (çocuk veya yaşlı insanlara bakmakla yükümlü çalışanlar için değişken çalışma saatleri, internet yoluyla evden çalışma vb.) oluşturma ve sunmaya zorlamaktadır (Georgo ve Jones, 2012: 19).

Günümüzde yönetim ve liderlik anlayışları sosyo-politik ve yasal çevrenin değişmesine paralel olarak değişmektedir. Daft'a göre küreselleşme, değişen jeopolitik kuvvetler, dış kaynaktan yararlanma, ilerleyen teknolojiler, sanal takımlar, e-işletme gibi kavramlar bütün dünyada örgüt ortamında çalışan insanları etkilemekte, yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlamaları konusunda zorlamaktadır. Ayrıca ekonomik belirsizliklere ilave olarak, yaygın etik skandallar, savaş ve terörle oluşan güvensiz ortam, yönetim ve liderlerin olumlu amaçlarına yoğunlaşmalarını ve odaklanmalarını gerektirmektedir. Kimi tarihçi ve araştırmacılara göre son 500 yıllık süre boyunca dünyamızın deneyimlediği modern dönemin doğuşu ve endüstriyel devrim süreçlerinden daha yaygın ve daha derin

etkileri bulunan bir dönüşümden geçmektedir (Daft, 2008: 7). Bu dönüşüm; yönetim ve liderlerin düşünme, algılama ve anlayışlarına ilişkin zihniyet alışkanlıklarını Tablo 1.4'te gösterildiği şekilde değiştirmeye zorlamaktadır.

Tablo 1.4: Yönetim ve Liderlerin Eski ve Yeni Yaklaşımları.

Özellik	Eski Yaklaşım	Yeni Yaklaşım
Yapı	Hiyerarşik	Ağ bağlantılı
Kapsam	İçe dönük	Dışa dönük
Odak Kaynak	Sermaye	İnsan, bilgi
Güdülenme	Ödül ve Cezalandırma	Örgütsel Bağlılık
Durum	İstikrar ve denge	Değişim ve kriz yönetimi
Faaliyet Temeli	Denetim	Yetkilendirme
Yönlendirme	Yönetim komutları	Kendini yönetim
Bireysel Güdülenme	Üstlerin tatmini	Takım amaçlarının başarılması
Öğrenme	Özel yetenekler	Daha geniş yetkinlikler
Ücret anlayışı	Hiyerarşiye bağlı	Başarı ve yetkinliğe bağlı
Çalışana tutum	İşten Ayrı Tutma	Örgütsel aidiyet duygusu
Baskın gereklilikler	Sesle yönetim	Liderlik
İlişkiler	Rekabet	İşbirliği
Çalışana bakış	Benzerlik	Farklılık
İşe bakış	Kendi merkezli	Daha yüksek etik amaçlar
İyi çalışan	Kahraman	Mütevazı

Kaynak: Daft, 2008: 7; Luthans, 2011: 67'den derlenmiştir.

Geçmişte örgütler ülke içindeki kişilerle rekabet ederken, günümüzde ise ülke içi/dışındaki kişiler, makineler ve verimi arttırıp her türlü insani iş gücünü giderek azaltan bilimsel-teknik yöntem ve sistemlerle rekabet etme mecburiyetinde kalmaktadırlar. Ayrıca günümüzde çalışma alanlarının küçülmesi, büyümesi veya değişmesi sonucu işgücü nüfusunun yapısı gittikçe farklılaşmakta ve değişim geçirmektedir. Bir istatistiğe göre, ABD nüfusunun beslenme ihtiyacının tamamını karşılamak için nüfusun % 2'si, diğer ihtiyaçların üretimi için nüfusun % 5'i yetmektedir. Diğer bir deyişle ABD nüfusunun yaklaşık % 10'u tarım ve sanayi için yetmekte, geri kalan % 90 ise gittikçe daha çok farklı eğitim ve kazanılmış beceri gerektiren hizmet ve bilgi teknolojisi mesleklerinde çalışmak zorunda kalmaktadır (Türkbağ, 2002: 278).

İşgücü farklılıklarından kaynaklanan eşitsizlikleri ve ayrımcılıkları önleyebilmek ve toplumsal hakları yasal koruma altına almak için ABD'de birçok yasa çıkarılmıştır. Bu yasalarla kadınların, azınlıkların, yaşlı çalışanların ve engellilerin çalışma hakları toplum ve örgütler için yasal bir zorunluluk olmuştur. Gelecekte bu konularda yapılacak yasal

çalışmaların daha da artacağı beklenmektedir. Bu yasalardan bazıları şunlardır (Luis vd., 2012: 125-133; Daft, 2010: 312):

- 1963 tarihli Eşit Ödeme Yasası (Equal Pay Act)
- 1964 tarihli Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act)
- 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası (The Age Discrimination in Employment Act)
- 1978 tarihli Hamilelik Ayrımcılığı Yasası (Pregnancy Discrimination Act)
- 1990 tarihli Amerikalı Özürlüler Yasası (The Americans with Disabilities Act)
- 1991 tarihli Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act)
- 1993 tarihli Aile ve Tıbbi İzin Yasası (Family and Medical Leave Act)

1.3.4. Kişilik Farklılıkları

Kişilik konusunda üretilen varsayım ve görüşler, psikoloji biliminin ayrı bir disiplin olarak gelişmesiyle test edilmeye ve geliştirilmeye başlanmıştır. Kişilik kavramı konusunda araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Psikologlar kişilik kavramının tanımında kullanılan bir takım baskın özellikler veya sıfatların (örneğin kibar olmak, neşeli olmak, sessiz olmak vb.) kişiliği tanımlamada küçük bir rol oynadığını savunmaktadırlar. Bu nedenle psikologlara göre kişilik kavramı bireyin tüm psikolojik sistemini, büyüme ve gelişmesini ifade eden ve bireyi diğerlerinden ayıran nispeten kalıcı özellikler ve eğilimler olarak tanımlanmaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 2). Kişiliğin gelişimini ve oluşmasını etkileyen faktörler; kişilerin doğuştan sahip olduğu genetik faktörler ve kişilerin içinde bulunduğu aile bireylerinin etkilerinden başlayarak, yakın ve uzak sosyal çevre ile toplum kültürünün etkilerine kadar uzanan geniş bir çerçeveden oluşmaktadır (Çetin ve Basım, 2013: 95).

Kişilik farklılıkları bireysel davranışları etkilemesi, bireyin kim olduğunu göstermesi ve örgütlerdeki bireysel başarı, iş tatmini ve örgütsel kültür kavramlarıyla yakından ilişkili olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmektedir. Kişilerarası farklılıklar genel anlamda kişilerin sahip olduğu fiziksel veya psikolojik özelliklerin birbirinden farklı

olması durumudur (Çetin ve Basım, 2013: 125). Kişilik özellikleri konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan en çok bilinenlerden iki tanesi olan beşli kişilik faktörü kuramı ile A ve B tipi kişilik kuramları aşağıda açıklanmıştır.

1.3.4.1. Beşli Kişilik Faktörü Kuramı

En önemli kişilik kuramlarından biri, yirminci yüzyılın ikinci yarısında geliştirilen “Beşli Kişilik Faktörü Kuramı”dır. Bu modele göre kişilik özellikleri beş grup içerisinde incelenmiştir: geçinebilirlik, sorumluluk, duygusallık, dışadönüklük ve açıklık. Geçinebilirlik, sorumluluk ve duygusallık; kişiliğin sosyalleşme yönünü; dışadönüklük ve açıklık; kişisel gelişim yönünü göstermektedir. Bu grupların kişilik özellikleri Tablo 1.5’te gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Beşli Kişilik Faktörü Kuramının Özellikleri.

Kişiliğin Sosyalleşme Yönü			Kişisel Gelişim Yönü	
Geçinebilirlik	Sorumluluk	Duygusallık	Dışadönüklük	Açıklık
Alçak gönüllü, İş birliğine inanan, Samimî, Anlayışlı (yüksek puan)	Sistemli, Azimli, Başarım Yönelimli, Hırslı, Titiz (yüksek puan)	Rahat, Özgüvenli, Sabırlı, Eleştiriye açık, Strese toleranslı (yüksek puan)	Cana yakın, Enerjik, Neşeli, Heyecan arayan Baskın (yüksek puan)	Yaratıcı, Analitik, Başka görüşlere açık, Duyarlı (yüksek puan)
Şüpheli, Dik başlı, İnatçı, Rekabetçi, İhtiyatlı (düşük puan)	Plânsız, Erteleyen, Dikkati kolay dağılan, Düzensiz (düşük puan)	Endişeli, Gergin, Çekingen (düşük puan)	Mesafeli, Sakin, İçe dönük, Yalnızlığı tercih eden (düşük puan)	Geleneksel, Tutucu, Gerçekleri savunan, İlgisiz (düşük puan)

Kaynak: Yelboğa, 2006: 199; Çetin ve Basım, 2013: 117

Yapılan işin niteliğine bağlı olarak kişilikle ilgili olarak kişilik faktörlerinde bir veya birkaç tanesi kişilerin başarısında ön plana çıkmaktadır. Örneğin yönetici görevindeki bireyler için “dışadönüklük”, reklam sektöründe çalışan bireyler için “açıklık” boyutu diğer boyutların bir adım önüne geçmektedir. Ayrıca kişilik ve iş başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve beşli kişilik faktörü esas alan 117 araştırmada “sorumluluk” boyutunun diğer boyutlara kıyasla, iş başarısıyla daha yüksek düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu gözlenmiştir (Zel, 2001: 420).

1.3.4.2. A Tipi ve B Tipi Kişilik Kuramı

Toplumda en çok bilinen kişilik kuramlarından diğeri A tipi ve B tipi kişilik kuramıdır. Bu kişilik tipi aslında kalp hastalıkları konusunda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. A tipi kişilik özellikleri gösteren kişilerin kalp hastalıkları konusunda iki kat daha fazla risk taşıdığı bulgularına ulaşılmıştır. A ve B tipi kişiliklerin özellikleri şunlardır.

A Tipi Kişilik: Bu kişilik tipinde başlıca üç genel özellik vardır. Çok küçük bir olaydan bile kaynaklanabilen genel düşmanlık hissi, çoğunlukla öfkeye neden olabilen zaman baskısı ve sabırsızlık, başarı odaklı olmaya ve strese neden olan rekabet güdüsüdür (Çetin ve Basım, 2013: 114). A tipi kişilikler nereye giderse gitsin veya ne yaparlarsa yapsınlar sürekli telaş içindedirler. Genel olarak bu tipler başkalarının önünü kesen, rekabetçi, başarı odaklı, statüye düşkün, muhalif ve saldırgan olma eğilimindedirler. Benmerkezcidirler. Kısa sürede birçok işi yapmaya çalışan, aşırı duyarlı, hızlı konuşan tiplerdir (Ertürk, 2012: 73).

B Tipi Kişilik: A tipi kişiliğin tam tersine daha rahat ve az rekabetçidirler. Başarıya ulaşamadıklarında stres altına girmemektedirler. Üstünlük için değil eğlence için mücadele ederler. Başarı konusunda hırslı olmayan bu kişiler zaman konusunda esnek davranmakta, dinlenirken suçluluk duygusu hissetmemektedirler. A tipi kişiliğe göre daha yaratıcı olan bu kişiler yeni fikir ve kavramları araştırma konusunda başarılıdırlar (Çetin ve Basım, 2013: 115).

Yapılan bir araştırmada ABD’de yöneticilerin % 60’ı A tipi, % 12’si ise B tipi kişilik özelliklerine sahiptir. Ayrıca örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, ancak üst kademede B tipi kişiliğe sahip bireylerin sabırlı ve etraflı düşünmelerinden dolayı daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Zel, 2001: 430).

İnsanlar birbirlerine olan tüm benzerliklerine rağmen gerçekte eşsizdir. Bu nedenle hiçbir sınıflandırma insanı tanımlamaya yetmez, ancak o insan hakkında genel bir fikir verebilir. Beşli kişilik faktörü kuramı kalıtsal özellikleri barındırması ve yaşam boyunca sürdürülmesi gibi nitelikleriyle davranışların açıklanmasında temel kişilik özellikleri olarak görülmektedir. Benzer şekilde gerçekte A tipi veya B tipi diye bir insan yoktur. Her insan

A tipi veya B tipi diye tanımlanan davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir (Ertürk, 2012: 73). Bu nedenle insanları belirli kişilik özelliklerine göre sınıflandırmak ve tanımlamak güçtür. Ancak, işe alınacak personelin kişilik özelliklerinin önceden tanımlanmış olması, o özelliklere uygun kişilerle mülakat ve testlerin daha etkin bir şekilde yapılması gibi örgütsel yararlar bulunmaktadır.

Örgütlerde farklı bireysel ve kişilik özelliklerine sahip çalışanların, bu özelliklerine uygun olarak görevlendirilmesi sağlanmalıdır. Örneğin sosyal, konuşkan, birlikte yaşamayı seven dışa dönük kişilerin, halkla ilişkiler bölümünde; duygusal yönden sağlam, güvenli kişilerin, mali işlerde; organize olabilen, azimli, titiz kişilerin, lojistik ve stok bölümünde; meraklı, yaratıcı kişilerin ise Ar-Ge bölümlerinde çalıştırılması önerilmektedir (Begeç, 2004, 24).

1.3.5. Yetenek Farklılığı

Çalışanların sahip oldukları yetenekler, onların davranışlarında ve görev başarısında farklılık yaratabilir. Yetenek bir görevin başarılmasında gerekli olan doğuştan veya sonradan kazanılan kabiliyetlerdir. Doğuştan gelen kabiliyetler görevlerin daha hızlıca öğrenilmesini ve başarıyla gerçekleştirilmesini sağlar. Sonradan kazanılan kabiliyetler, insanların elde etme yoluyla kazanmış oldukları bilgi ve becerilerden oluşur, kullanılmadığında ise zamanla azalma eğilimine girerler (McShane ve Von Glinow, 2010: 35).

Bir örgütte görevin başarısını etkileyen iki tür yetenek vardır: Bilişsel/zihinsel/duygusal yetenekler ve fiziksel yetenekler. Her iki yeteneğin oluşmasında doğuştan gelen ve yetiştirme kaynaklı faktörlerin etkisi vardır.

1.3.5.1. Bilişsel/Zihinsel/Duygusal Yetenekler

Psikologlar tarafından tanımlanmış bilişsel/zihinsel yetenekler şunlardır (Robbins ve Judge, 2013: 53); sözel yetenek, sayısal yetenek, tümevarımcı/mantıksal yetenek, tümdengelimci yetenek, ilişkiyi görebilme yeteneği, hatırlama yeteneği, mekânsal yetenek, algısal yetenek. Bu yetenekler ile iş başarısı arasında olumlu ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Örneğin; sayısal yeteneği bulunan bir kişinin komedyenlik ve yazarlık görevinde başarılı olamayacağı ifade edilmektedir. Aynı şekilde mekânsal algılama

yeteneği olan insanların daha iyi hava trafik kontrolörü ve mimar olacakları, görsel desenleri ortaya çıkarabilme ve benzerlik/farklılıkları ortaya koyabilme yeteneğine sahip olanların ise fotoğrafçılık ve uçak pilotluğu mesleğinde daha başarılı olacakları belirtilmektedir. Bilişsel/zihinsel yetenekler ile iş başarısı arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için mesleklerin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Tablo 1.6'da bilişsel/zihinsel yetenekler ve mesleklerin gerektirdiği yetenekler gösterilmektedir.

Tablo 1. 6: Bilişsel/Zihinsel Yetenekler Ve Meslekler Arasındaki İlişki.

Yetenek	Tanım	Yeteneğin önemli olduğu meslekler
Sözel Yetenek	Dili anlama, yazarak kullanma ve konuşma yeteneği	Komedyenler, öğretmenler, hukukçular, yazarlar
Sayısal yetenek	Sayılarla uğraşabilme ve matematiksel problemleri çözebilme yeteneği	Bankacılar, mühendisler, muhasebeciler
Tümevarımcı/Mantıksal Yetenek	Farklı problemlerin çözümüyle başa çıkabilme ve prensipleri anlama yeteneği	Terapistler, iç tasarımcılar, araba tamircileri, bilgisayar yazılım tasarımcıları
Tümdengelimci yetenek	Gerçeklerin etkilerini değerlendirebilme veya bir dizi gözlemden uygun sonuçlara ulaşabilme yeteneği	Tıbbi araştırmacılar, dedektifler, bilim adamları, araştırmacı gazeteciler
İlişkileri görebilme yeteneği	İki şeyin birbiriyle nasıl ilgili olduğunu görebilme ve bu bilgiyi başka ilişkiler ve çözümler için uyarılma	Antropologlar, seyahat acenteleri, danışmanlar, düğün planlamacıları
Hatırlama yeteneği	Geçmiş deneyimleri hatırlama ve akılda tutma yeteneği	Satış görevlisi, mütercim, yönetici, araştırmacı
Mekânsal görüntüleme yeteneği	Bir cisim mekânda yer değiştirmesi durumunda nasıl görüneceği hayal edebilme yeteneği	İç dekoratör, Hava Trafik kontrolörleri, Mimarlara, Elbise tasarımcıları, astronomlar
Algısal yetenek	Görsel desenleri ortaya çıkarabilme ve arasındaki benzerlik, farklılık ve ilişkileri çıkarabilme yeteneği	Fotoğrafçılar, uçak pilotları, gemi kaptanları, peyzaj tasarımcıları, itfaiye müfettişleri

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 53; George ve Jones, 2012: 54'den derlenmiştir.

Bilişsel/zihinsel yeteneklerin dışında bir de duygusal zekâ yeteneği bulunmaktadır. Duygusal zekâ yeteneği; kendini tanıma (özbilinç) ve harekete geçirebilme, bütün aksiliklere karşı yoluna devam edebilme, dürtülerini kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntılarını düşünmeyi engellememe, başkalarını karşı duygudaşlık (empati) ve umut besleme gibi duygusal yeteneklerin toplamıdır (Begeç, 2004, 20-21).

Büyük işletmeler geçmişte tanınmış okullardan derece ile mezun olmuş genel zekâ düzeyleri yüksek kişileri tercih ederlerdi. Ancak son zamanlarda kişilerin zekâ yeteneği kadar diğer insanlarla kurduğu sosyal ilişkiler ile sosyal faaliyetlere katılabilme özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Çünkü günümüzde iş bağlantıları, iş toplantılarından çok akşam

yemeklerinde, golf, tenis, futbol gibi spor aktiviteleri esnasında yapılmaktadır. Bu nedenle zihinsel zekâ kadar, duygusal zekâ da ön plana çıkmaktadır. Örgütlerde yetenek testleri ile çalışanların zihinsel ve duygusal zekâ düzeyleri ölçülebilmekte, işbölümünde belirli işler ve görevler bu yeteneklere göre dağıtılmaktadır. Böylece çalışanların farklı zekâ ve yetenekleri daha iyi değerlendirilebilmektedir. Günümüzün yöneticileri, çalışanları zihinsel ve duygusal zekâ ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda değerlendirmek için bu farklılıklarını anlamalı ve çözümlenmelidirler (Memduhoğlu, 2008, 61).

1.3.5.2. Fiziksel Yetenekler

Bilişsel/zihinsel yetenekler artan bir şekilde örgütler için önemli olurken, fiziksel yeteneklerde bu konuda geri kalmamaktadır. İki türlü fiziksel yetenek vardır: motor becerisi ve fiziksel yetenek. Motor becerisi bir ortamda bulunan bir nesneyi çalıştırabilme, işletebilme becerisidir. Fiziksel yetenek ise bir kişinin sağlık yönünden uygun ve dayanıklı olmasıdır. Fiziksel yetenekler üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda on bir farklı motor becerisi (reaksiyon zamanı, el becerisi, kol hızı vb.) ve dokuz farklı fiziksel yeteneğin (kas gücü, dayanıklılık ve hareket esnekliği vb.) bulunduğu belirtilmiştir (George ve Jones, 2012: 55).

İnsanların sahip olduğu birçok yetenek bulunmasına rağmen, onlardan sadece birkaçı herhangi bir görevin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Örneğin yöneticilik için bilişsel yeteneğe ihtiyaç duyuluyorken, fiziksel yeteneğe çok az ihtiyaç duyulabilmektedir. Beyin cerrahlığı gibi mesleklerde son derece karışık ve hassas operasyonların yapılabilmesi için ise hem bilişsel ve hem de fiziksel yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Atlı, yetenekli insanların arzında yaşanan kıtlık nedeniyle, gelecek dönemde en önemli kurumsal kaynağın “yetenek” olacağını vurgulamakta ve kurumların yetenekli insanları elde etmek ve tutmak istemeleri nedeniyle diğer kurumlarla rekabet içerisinde olacağından “yetenek savaşları” yaşanacağını belirtmektedir (Atlı, 2013: 58).

Örgütlerde yetenek farklılığı konusunda temel sorun, görevlerin başarılı ve etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan yetenekli insanların örgüte alınmasıdır. Örgütler yetenekleri yönetebilme konusunda üç temel yolu izlemektedirler; seçme, yerleştirme ve eğitim. Günümüzde örgütlerin farklı yeteneklere sahip olan insanları geniş

bir yetenek havuzundan bulması ve seçmesi, küreselleşme ve demografik değişiklikler sonucunda hem bir zorunluluk hem de bir avantaj haline gelmiştir.

1.3.6. Kültürlerarası Farklılıklar

Aynı sosyal sistem içinde, farklı grup kimliklerine sahip insanların karışımından ortaya çıkan bir sonuç olan kültürel farklılıklar (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 198) ve bu farklılıkların bireylerin davranışlarını nasıl etkilediği konusu farklılıkların yönetimi konusunda önemli tartışma konularından birisini oluşturmaktadır.

Ulusal kültür birey davranışını birçok bakımdan etkilemekte, bireylerin diğer kültürleri nasıl gördüklerini belirleyen bilişsel çerçevelerini şekillendirmektedir. Bireyler diğer kültürlerle ilişkilerinde olayları sürekli kendi bakış açlarına göre değerlendirmekte, etnik merkezli ve dar çerçeveli davranma eğilimine girebilmektedirler. Bu ise bireyin dünyaya dar bir açıdan bakmasına ve diğer kültürlerle karşı olumsuz önyargılara ve davranışlara sahip olmasına neden olmaktadır (Erkenekli, 2013: 534).

Kültürlerarası farklılıklar konusu birçok araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Kültürlerarası farklılıkları daha iyi anlayabilmek için literatürde en çok tartışılan ve inceleme konusu olan Hofstede, Richard D. Lewis'in Trompenaars modelleri ile yüksek-düşük bağlamlı kültürler ve GLOBE modeli açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.6.1. Hofstede Modeli

Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede, hayatının büyük bir kısmında kültürlerarası benzerlik ve farklılıklar üzerinde çalışmıştır. Hofstede 1980 yılında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40'tan fazla ülkede 116 bin IBM çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda, örgütlerin ve çalışanların çalışma ilişkilerini etkileyen ulusal değer sistemlerini dört boyutta tanımlamıştır (Daft, 2010: 106):

- Bireycilik/toplulukçuluk (Individualism/collectivism),
- Güç mesafesi (Power distance),
- Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty avoidance),
- Erkeklik/kadınsılık (Masculinity/femininity).

Hofstede bulmuş olduğu sonuçları, daha sonra başka ülkelerle kıyaslayarak, çalışma yapılan ülke sayısını 50'nin üzerine çıkarmıştır (Hofstede, 1983: 78). Hofstede, daha sonra özellikle Çin'de yapmış olduğu araştırmalar neticesinde bu boyutlara, beşinci boyut olan “zaman yönelimi” (long/short term orientation) boyutunu eklemiştir.

1.3.6.1.1. Bireycilik/Toplulukçuluk

Hofstede'in üzerinde çalışmış olduğu en önemli kültürlerarası farklılık boyutunun bireycilik/toplulukçuluk boyutu olduğu, bu konuda yapılan çalışmalarda sıklıkla ifade edilmiştir. Toplumsal farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarda, bireycilik ve toplulukçuluk özelliğinin, kültürlerarasında temel farklılaşma boyutu olarak görüldüğü ifade edilmiştir (Erkenekli, 2013: 527).

Bu kavram birey veya toplum değerlerinin ne kadar ön plana çıktığıyla ilgilidir. Bir toplumun kişisel hedeflere, benmerkezciliğe, özel yaşamın gruptan üstün olmasına, grup kurallarına bağlı olmaya, topluluk hareketlerine katılmaya, toplumsal bağlılığa ve toplumsallaşmaya verdiği değer veya önem, o toplumun bireyci veya toplulukçu olma düzeyini belirlemektedir (Luis vd., 2012: 590).

Bireyci ve toplulukçu kültürlerde yetişen insanlar arasında belirli eğilimler dikkat çekici bir şekilde farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2011: 85):

- Bireyciler kendilerini kişisel özelliklerine göre tanımlarken, toplulukçu olanlar kendilerini bir ailenin, örgütün, bölgenin, dinin ya da ülkenin insanı olarak tanımlarlar.
- Bireyci kültürde insanların davranışı kişisel tutum ve tercihe göre değiştiğinden, kendilerinden bekleneni değil istediklerini söyler ve yaparlar. Toplulukçu kültürde ise insanların davranışı sosyal kurallar çerçevesinde öngörülebilir.
- Bireyci kültürde insanın amacı grubun amacıyla bağlantılı değildir, Bir uyumsuzluk olduğunda kişisel amaç öncelik taşır. Toplulukçu kültürde ise kişisel amaçlar aidiyet duydukları grubun amacıyla uyumludur ve önceliği vardır.
- Bireyci insan kişilerarası ilişkilerde hesap yapar, yararı varsa ilişkiyi devam ettirir, maliyet faydayı aşıyorsa ilişkiyi bırakır. Toplulukçu bir insan başkalarının

ihtiyaçlarına daha fazla önem vermektedir, kendine yararı olmasa bile karşı tarafın istemesi ve ihtiyaç duyması halinde ilişkiyi devam ettirir.

- Bireyciler diğer insanlarla olan ilişkilerini insanlar arası ilişkiler olarak görürken toplulukçular ise gruplar arası ilişkiler olarak görmektedir. Gruplar arası ilişkilerde geçmişte yaşanan uyumsuzluklar ve çatışmalar nedeniyle grup kimliğiyle ve aidiyet duygusuyla davranma eğilimi artmaktadır. Diğerlerine karşı etiketleme, basmakalıp izlenime sahip olma ve dışlama eğilimi gösterilmektedir. Bireyciler ise insanın kişisel özelliklerine önem vermekte onları daha iyi anlamaya çalışmaktadırlar.

Bireyci olan ülkelere örnek olarak ABD, Kanada, İngiltere ve Avustralya verilirken, toplulukçu olan ülkelere Guatemala, Ekvator ve Çin gibi ülkeler verilmektedir (Daft, 2010: 106).

Toplumların bireyci/toplulukçu özelliğinin derecesi; o ülkedeki örgütlerin özelliklerini, ücretlendirme ve personel yönetimi gibi İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) ilişkin uygulamalarını yakından etkilemektedir. Tablo 1.7'ye bakıldığında ABD, Kanada ve İngiltere gibi bireycilik özelliğinin yüksek olduğu ülkelerde baskın değerler olarak personel başarısı, bireysel kontrol ve sorumluluğa güven ve insanın kendi kaderini belirleyebileceğine olan inanç görülmektedir. Singapur, Güney Kore ve Endonezya gibi bireyci özelliği düşük, toplulukçu özelliği yüksek olan ülkelerde baskın değerler olarak takım başarısı, başkaları için kendini feda, grup kontrolüne ve sorumluluğuna olan güven ve kadere inanç daha çok belirginleşmektedir. Bireyci ülkelerde İKY uygulamaları toplulukçu ülkelere göre farklılık göstermektedir. Birinci gruptaki ülkelerin İKY uygulamalarında güven ve başarı bireylere atfedilmekte, çalışanlar arasında yüksek işten ayrılma ve yalnızca mesleki yönden kurumsal bağlılık görülmekte, yükselmelerde ölçüt kıdem yerine başarılı olma ön plana çıkmaktadır. Toplulukçu ülkelerde ise İKY uygulamaları şu şekilde olmaktadır: güvenilirlik ve başarı takıma yapılan katkı ölçüsünde görülmekte, çalışanlar kurumu aile olarak görmekte işten ayrılma düşük olmakta, kıdem personel kararlarında önemli rol oynamakta ve çalışma grubu ile geçinebilmek ve kişilerarası ilişkiler başarılı olmada önemli değere sahiptir.

Tablo 1.7: Bireycilik/Toplulukçuluk: Örgütsel Özellikler ve İKY Uygulamaları.

BİREYCİLİK/TOPLULUKÇULUK: ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ VE İKY UYGULAMALARI				
Baskın Değerler	Ülkeler	Örgütsel Özellikler	Ücret Uygulamaları	İKY Uygulamaları
Yüksek <ul style="list-style-type: none"> Personel başarısı Bireysel kontrol ve sorumluluğa güven İnsanın kendi kaderini belirleyebileceğini olan inanç 	ABD İngiltere Kanada	<ul style="list-style-type: none"> Örgütler çalışanların mutlu olmasıyla fazla ilgili değiller Çalışanlar bireysel çıkarlarıyla ilgilenirler Örgüt kurallarından sapmayı önleme ve uyum konusunda gerekli kontrol için açık yönetim sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> Başarıya bağlı ücret Bireysel başarının ödüllendirilmesi Dışsal ödüller bireysel başarının önemli göstergesidir Bireysel katkıları ayırt etme (kim ne yaptı?) Kısa süreli hedeflere vurgu Örgüt dışı adalet ücreti belirler 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel güven ve başarı bireylere atfedilmekte Yüksek işten ayrılma, mesleki olarak kurumsal bağlılık Yükselme için ölçüt kıdem yerine başarılı olma
Düşük <ul style="list-style-type: none"> Takım başarısı Başkaları için kendini feda Grup kontrolüne ve sorumluluğuna olan güven Kadere inanç 	Singapur Güney Kore Endonezya	<ul style="list-style-type: none"> Örgütler yüksek seviyede çalışanların özel hayatlarına karışır Kurumsal bağlılık önemlidir Uyum sağlama ve sistemin kontrolü için standart yapılar 	<ul style="list-style-type: none"> Ödül için grubun başarısı önemlidir Kıdeme dayalı ödeme sistemi İçsel ödüller temeldir Örgüt içi adalet ücreti belirler 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenilirliğin değeri ve başarı takıma yapılan katkı ölçüsünde görünür, Düşük işten ayrılma, kurumu aile görme, Kıdem personel kararlarında önemli rol oynuyor, Çalışma grubu ile geçimli olmak ve kişilerarası ilişkiler başarıda önemlidir

Kaynak: Luis vd., 2012: 592

1.3.6.1.2. Güç Mesafesi

Bu boyut bir toplumda eşitsizliğin var olması ve onun güçsüz insanlar tarafından kabul edilmesi derecesiyle ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olması bir ülkede güç dağılımının eşitsiz olduğunu ve insanların onu kabul etme ve toplumdaki yerini anlama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Düşük olması durumunda ise insanlar toplumsal rollerini daha eşit olarak hissettiklerini göstermektedir (Borrego ve Johnson, 2012: 20).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde güç dağılımının neden olduğu fırsat eşitsizliği dengesizliği kabullenilmiştir. Unvan, statü ve pozisyonlara fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur. İş yerlerinde üst üste arasında mesafe hissedilir ve korunur. Benzer güç mesafesi algısı, aile içinde baba-oğul, ağabey-kardeş ve eşler arasında erkek-kadın eşitsizliği şeklinde kendini gösterir. Güç mesafesinin az olduğu ülkelerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. Önemli kararlar alınırken çalışanların fikri alınır ve karar sürecine katılmaları sağlanır. Yönetim modelleri ve liderlik tarzları daha katılımcıdır. Fırsat ve ödüllerin dağıtılmasında eşitsizliğe daha az rastlanır. İdeal lider saygı duyulan ve demokratik bir tarz sergileyen liderdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise ideal lider iyiliksever ve otoriterdir. Aile içindeki koruyucu-gözetici babanın rolünü üstlenen yönetici çalışanları fiziksel, ekonomik ve sosyal anlamda

korur ve onlardan oğulun babaya olan itaati gibi koşulsuz saygı ve sadakati bekler (Barutçugil, 2011: 87).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, güçlü hiyerarşiye sahip merkezi kurumların var olması muhtemeldir. Hofstede güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere örnek olarak bütün Latin (Avrupa ve Amerika dahil) ülkelerini, Yunanistan, Türkiye gibi Akdeniz ülkelerini, Japonya ve Kore'yi göstermektedir Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelere ise Danimarka, İsveç, İngiltere'yi örnek olarak göstermekte, ABD'nin orta seviyede olduğunu belirtmektedir (Hofstede, 1983: 83).

Güç mesafesine ilişkin kültürel farklılık birçok araştırmacı tarafından inceleme ve araştırma konusu yapılmıştır. Malcolm Gladwell, Sıradışı İnsanlar (Outliers) isimli eserinde, Güney Kore Hava Yollarında, 2000'li yıllara kadar gerçekleşen büyük uçak kazalarının nedeni olarak, kaptan pilot ve yardımcı pilot arasındaki güçlü ast-üst ilişkisinin gösterildiğini belirtmektedir. Güç mesafesi aralığı en yüksek ülkelerden biri olan Güney Kore kültüründe astlar üstlerine itiraz edemezler ve kolay kolay fikirlerini beyan etmezler. Bu kültürden gelen yardımcı pilotlar, kaptanı ve kule görevlisini kendinden yukarda gördüğü için olumsuzluk veya hata durumunda ikazları yetersiz, itirazları ise hiç yoktur. Güney Kore Hava Yollarında ast – üst ilişkisi o kadar katıydı ki yatılı uçuş aralarında genç pilotlar kaptana yemek yapmaktan tutun da hediyelerini satın almaya kadar pek çok şeyden sorumluydular. O yüzden gerekli tedbirler zamanında alınmamış ve kazalar kaçınılmaz olmuştur. Konuyu çözmek için görevlendirilen uzmanlar ilk iş olarak İngilizcenin havacılık dili olması nedeniyle pilotların İngilizce dil bilgisinin ölçmüşler, uçuşların İngilizce hazırlanan kontrol çizelgeleriyle yapılmasını ve pilotların kendi aralarında İngilizce konuşmasını istemişlerdir. Kore dilinde iki kişi arasındaki yakınlığa ve saygıya bağlı olarak değişen altı çeşit hitap şekli bulunmaktaydı. Bu da kaptanla yardımcısı arasında katı bir hiyerarşiye yol açıyordu. Sen/siz ayrımı olmayan İngilizcede farklı bir hitap şekilleri bulunmadığından insanlar arasındaki ilişkiler yumuşuyor ve eşitleniyordu. Gladwell, Güney Kore kültüründe var olan kısıtlayıcı bağlardan Güney Koreli pilotların kurtulmaları sonucunda, Güney Kore Havayollarının daha başarılı olduğunu belirtmektedir (Gladwell, 2009: 135-167).

Toplumların sahip olduğu güç mesafesinin derecesi o ülkede var olan baskın değerleri belirlemekte, örgütlerin yapısını, ücretlendirme ve personel yönetimi gibi İKY'ye

ilişkin uygulamaları yakından etkilemektedir. Tablo 1.8'e bakıldığında güç mesafesinin yüksek olduğu Malezya, Filipinler ve Meksika gibi ülkelerde; iletişim yukarıdan aşağıya yapılmakta, sınıfsal bölümlenmeler normal karşılanmakta ve yetki merkeziyetçiliği bulunmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu Hollanda, Avustralya ve İsviçre gibi ülkelerde ise baskın değerler olarak eşitlikçilik, başarı temelli statü ve katılımcı karar verme yaklaşımları görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde İKY uygulamaları olarak; çalışan seçiminde "kimin neyi oluyorsun" yaklaşımı ve çok az süren seçim süreçleri görülmekte, yöneticiler sahip olduğu etki alanına göre çalışan seçimini yapmaktadırlar. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde ise; işe almada çoklu araştırma ve resmi seçim yöntemleri, geniş reklamcılık, herkese adil bir şans verme, personel seçiminde çalışan liyakati ve üstlerin seçim haklarının sınırlı olması gibi İKY uygulamaları bulunmaktadır.

Tablo 1.8: Güç Mesafesi: Örgütsel Özellikler ve İKY Uygulamaları.

GÜÇ MESAFESİ: ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER VE İKY UYGULAMALARI				
Baskın Değerler	Ülkeler	Örgütsel Özellikler	Ücret Uygulamaları	İKY Uygulamaları
Yüksek <ul style="list-style-type: none"> • Yukarıdan aşağıya iletişim • Sınıfsal bölümlenmeler doğaldır • Yetki merkeziyetçiliği 	Malezya Filipinler Meksika	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezileşmiş ve uzun boylu örgütsel yapı • Geleneksel emir komuta yapısı 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşik ücretlendirme • Ücretlerde farklılık, iş ve statü farklılığını yansıtır, yüksek ve düşük seviyedeki işler arasında daha geniş farklılık • Makam odası ve makam arabası gücü yansıtan 	<ul style="list-style-type: none"> • İşe almada sınırlı araştırma yöntemi, ilişkiler ve "kimin neyi oluyorsun" yaygındır • Çok az süren seçim süreci • Üst sahip olduğu etki alanına göre çalışan seçimini yapar
Düşük <ul style="list-style-type: none"> • Eşitlikçilik • Başarı temelli statü • Katılımcı karar verme 	Hollanda Avustralya İsviçre	<ul style="list-style-type: none"> • Daha yaygın örgütsel yapı • Ademi merkezi denetim • Çalışanların katılımı üst derecede 	<ul style="list-style-type: none"> • Adil ve eşit Ücretlendirme • Yüksek ve düşük seviyedeki işler arasında küçük ücret farklılıkları • Katkıya bağlı ücret sistemi (kazanç paylaşımı gibi) daha yaygındır 	<ul style="list-style-type: none"> • Çoklu araştırma yöntemleri, geniş reklamcılık • Resmi seçim yöntemleri "herkese adil bir şans vermek" • Üstün seçim yapma seçeneği sınırlanmıştır • Liyakate bağlı seçim, üstlere bağlılık vurgulanmaz

Kaynak: Luis vd., 2012: 591

1.3.6.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizliğe dayanabilmesinin ölçüsüdür. Derecesine bağlı olarak toplum üyeleri plansız ve belirsiz durumlarda kendilerini rahat veya rahatsız hissederler (Borrego ve Johnson, 2012: 21). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında kendilerini tehdit edilmiş ve güvensiz hissederler. Bunu yaşamamak için kurallar çerçevesinde yaşamayı tercih ederler ve üstlerinin kendilerine bir yol göstermesini beklerler (Barutçugil, 2011: 88). Erkenekli'ye

göre, bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplum bireylerinin herhangi bir işe girme durumunda belirsizliklerden çekinip, tercihini sağlam durumlar yönünde kullanmasıdır. Böyle toplumlarda insanlar yasa, yönetmelik ve yazılı anlaşmalara daha çok önem verirler (Erkenekli, 2013: 528).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır, belirsizlikler tehdit olarak algılanmaz, riskler göze alınır ve inisiyatif kullanmaktan kaçınılmaz (Barutçugil, 2011: 89). Böyle toplumlarda sonuç ne olursa olsun hayat devam ediyordur ve belirsizlikler önemli fırsatları da yanında getirmektedir (Erkenekli, 2013: 528). Hofstede belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu ülkelere örnek olarak bütün Latin ülkeleriyle birlikte Yunanistan, Türkiye ve Portekiz gibi ülkeleri vermektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında Singapur, Jamaika, İngiltere ve Danimarka gibi ülkeler bulunmaktadır (Hofstede, 1983: 84).

1.3.6.1.4 Erkeksilik/Kadınsılık

Erkeksi kültür, kararlılığın, sertliğin, kazanç ve sonuç odaklılığın özendirildiği, cinsiyete dayalı ayrımcılığın yapıldığı, kazanmak için mücadelenin takdir edildiği bir kültürdür. Kadınsı kültür ise alçakgönüllülüğün, duyarlılığın, ilişkilerin, yaşam kalitesinin, insana ilginin önemsendiği, cinsiyete dayalı rol ayrımlarının açık olmadığı, uyum, anlayış, işbirliği ve dayanışmanın özendirildiği kültürü ifade etmektedir (Barutçugil, 2011: 87).

Erkeksi değerler arasında; başarı, kahramanlık, atılganlık, iş odaklılık (yüksek strese yol açar) ve maddi başarı gelmektedir. Kadınsı değerler ise kişiler arası ilişkilere ve işbirliğine önem verme, grup kararı alma ve hayat kalitesine değer vermeyi yansıtmaktadır. Erkeksi toplumlarda “büyük önemlidir” anlayışı hakimken, kadınsı toplumlarda “küçük güzeldir” anlayışı yaygındır (Erkenekli, 2013:528).

Erkeksi toplumlarda uyuşmazlıklar tartışılarak, kazan-kaybet yaklaşımıyla çözümlenmesi yoluna gidilir. Güç, düzen, otorite ve hızlı olma ön plandadır. Hiyerarşik rollerin tanımlanmış olması, erkeğin haklarının ve önceliklerin fazlalığı, iş hayatında ve politikada erkek egemenliği ve erkeksi kültürün açık göstergeleridir. Kadınsı toplumlarda anlaşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme ya da diyalogla çözme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişilerarası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur. Sonuçtan ziyade yaşanan süreç önemlidir. Azınlıklar, engelliler ve zayıflar daha fazla ilgi

ve anlayış görür. Farklı inançlara saygı duyulur, giyim ve yaşam tarzlarına hoşgörülle yaklaşılır. Doğaya ve çevre sorunlarına ilgi daha yüksektir. İnsan ilişkilerine önem verme, karşılıklı anlayış, saygı, hoşgörü, sevgi ve nezaket dışı kültürün göstergesidir. Girişkenlik, kazanma hırısı, rekabet ve güç öne çıkıyorsa, görev insana verilen önemden önce geliyorsa o kültürün erkeksi kültür olduğu söylenebilir. Erkeksi kültürlerde insanlar daha güvenli, baskıcı, bağımsız, tutkulu, rekabetçi, iddialı, atak ve hatta saldırganlardır (Barutçugil, 2011: 88).

Hofstede, en erkeksi toplumlar arasında Japonya, Almanca ve aksanlarının konuşulduğu ülkeler olan Almanya, Avusturya ve İsviçre'yi saymakta, kadınsı toplumlar olarak 4 Baltık ülkesi olan Finlandiya, İsveç, Norveç ve Danimarka ile Hollanda'yı örnek olarak vermektedir (Hofstede, 1983: 85).

1.3.6.1.5. Zaman Yönelimi

Kültürlerarası farklılık boyutu olarak zaman yönelimi boyutu, uzun ve kısa dönemli olarak tanımlanmıştır. Hofstede'in çalışma arkadaşlarından biri olan Bond'un öğrencileri tarafından 23 farklı ülkeden gelen verilerin toplanmasıyla beşinci boyut olarak ortaya çıkmıştır. "Uzun zaman yönelimi", geleneği sürdürebilmek için güce, yaşlılara ve adetlere bağlılığı ve saygıyı ifade eder. İnsanlar "geleneksel-geçmiş" yönlü bir yaklaşım sergilerler. Geçmiş korunmaya ve adetler yaşatılmaya çalışılır (Erkenekli, 2013: 528). Batı kültürünün sahip olduğu kısa zaman yönelimi ise "faydacı-gelecek" yönlü bir yaklaşımdır. Sahip olduğu küstah, inatçı, yüksek derecede buyurgan ve bireyci liderlik tarzı ile çoğunlukla Asya ülkelerinde görülen incelikli ortak görev yapma duygusu ile çatıştığı belirtilmektedir (Borrego ve Johnson: 2012: 22).

Hofstede, "Örgütsel Uygulama ve Kuramların Kültürel Göreceliliği" isimli çalışmasında, yönetimin işleyiş mantığının dünyanın her yerinde aynı olmasına karşılık kültürel farklılıkların olduğu durumlarda, bu varsayımın ve mantığın geçerli olamayacağını belirtmektedir. Yani uygulama ve kuramlar kültürlerde göreceli olarak farklılık gösterecektir. Ayrıca, liderlik, güdüleme gibi yönetimin çeşitli konularında özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında üretilen kuramların çoğunluğu ABD tarafından üretilmesi nedeniyle, kuramlarda ABD anlayışının etkisi olduğunu ifade etmektedir. ABD kültürü

için uygun olan yönetim kuramlarının farklı kültüre sahip toplumlarda geçerli olmayabileceğini belirtmektedir (Hofstede, 1983: 85-89).





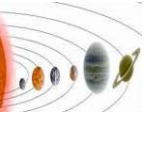
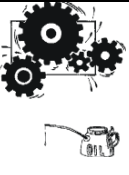
Bir örgütte uygulanan İKY uygulamaları, toplumsal normlarla çelişmesi ve çatışması durumunda, yönetim büyük olasılıkla başarısızlığa uğrayacaktır. Hofstede, Amaçlara Göre Yönetimi (AGY), ABD tarafından bulunan ve belki de en çok bilinen yönetim tekniği olarak tanımlamaktadır. Ona göre AGY şu varsayımlara sahiptir (Luis vd., 2012: 590):

- Ast ve üste arasındaki güç mesafesinin çok olmaması nedeniyle, yöneten ve çalışan arasındaki açık iletişim,
- Zayıf belirsizlikten kaçınma nedeniyle, her iki tarafın risk alma konusunda göstermiş olduğu isteklilik,
- Hem ast ve hem de üstler tarafından “başarının” ücret ve ödüllendirme için tek ölçü olarak kabul edilmesi.

Belirtilen üç varsayım aynı zamanda ABD kültürünün en belirgin özelliği olduğundan, AGY ABD için uygun bir yönetim tekniğidir. Fakat Fransa gibi güç mesafesinin yüksek olduğu başka ülkelerde, AGY kültür uyumsuzluğu nedeniyle genellikle sorunlar yaratacağı belirtilmektedir (Luis vd., 2012: 590).

Birçok araştırmacı Hofstede’in kuramlarından yola çıkarak kültürlerarası farklılıkların boyutlarına yeni bakışlar ve yorumlar getirmişlerdir. Onlardan birisi olan Huib Wursten, Hofstede’nin kuramındaki karışıklığı gidermek ve tek bir boyut üzerinden kültürlerarası farklılıkları anlayabilmek için bir araç geliştirmiştir. Rekabet, ağ, aile, piramit, güneş sistemi ve makineden oluşan altı adet kültürel bağ, Hofstede’nin dört boyutu ile irtibat kurularak ülkeler birada toplanmış ve bu şekilde 50’ye yakın ülkenin kültürel farklarının kolayca anlaşılması sağlanmıştır (Wursten ve Lanzer, 2012:3). Tablo 1.9’da Wursten’un geliştirmiş olduğu model gösterilmektedir.

Tablo 1.9: Huib Wursten'in Ulusal Kültür Tipleri.

Avustralya, İngiltere, USA, Yeni Zelanda, İrlanda	Danimarka, Hollanda, Norveç, İsveç, Finlandiya	Çin, Honkong, Hindistan, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur	Brezilya, Şili, Kolombiya, Ekvator, İtalya (güney), Yunanistan, Guatemala, Güney Kore, Meksika, Peru, Portekiz, Rusya, Tayland, Türkiye, Uruguay, Venezuela	Belçika, Fransa, İtalya (kuzey), İspanya, İsviçre (Fransızca konuşan)	Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Almanya, İsviçre (Almanca konuşan)
Zihinsel Görüntüler (kültür bağları)					
Yarışma	Ağ	Aile	Piramit	Güneş Sistemi	Makine
					
Temel Anlayış					
Rekabet	Oy birliği	Bağlılık ve hiyerarşi	Bağlılık, hiyerarşi ve dolaylı emir	Hiyerarşi ve kişisel olmayan bürokrasi	Düzen
-Güç Mes. +Bireysellik -Belir. Kaç. +Erkeksilik	-Güç Mes. +Bireysellik -Belir. Kaç./ +Bilir. Kaç. +Erkeksilik	+Güç Mes. -Bireysellik -Belir. Kaç.	+Güç Mes. -Bireysellik +Belir. Kaç.	+Güç Mes. +Bireysellik +Belir. Kaç.	-Güç Mes. +Bireysellik -Bireysellik +Belir. Kaç.

Kaynak: Wursten ve Lanzer, 2012: 3

Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kuramlar ve geliştirdiği kavramlar kültürlerarası farklılıkları anlamak için yararlı olmakla birlikte, getirmiş olduğu yorumların tartışmalı olduğu belirtilmektedir. Hofstede'e yapılan eleştirilerin başlıcaları şunlardır. Birçok ülkede birden fazla kültürün aynı anda bulunuyor olması, araştırmancının ABD'li ve Batı Avrupalı ekipler tarafından yürütülmesi nedeniyle kültürel önyargılardan etkilenme olasılığının yüksek olması, örneklem grubunun yalnızca toplumun nitelikli grubunu oluşturan IBM çalışanlarının oluşturması, çalışmanın 1970 ve 1980'li yıllarda yapılması nedeniyle eskiyi yansıtmıyor olmasıdır (Barutçugil, 2011: 90).

1.3.6.2. Richard D. Lewis'in Modeli

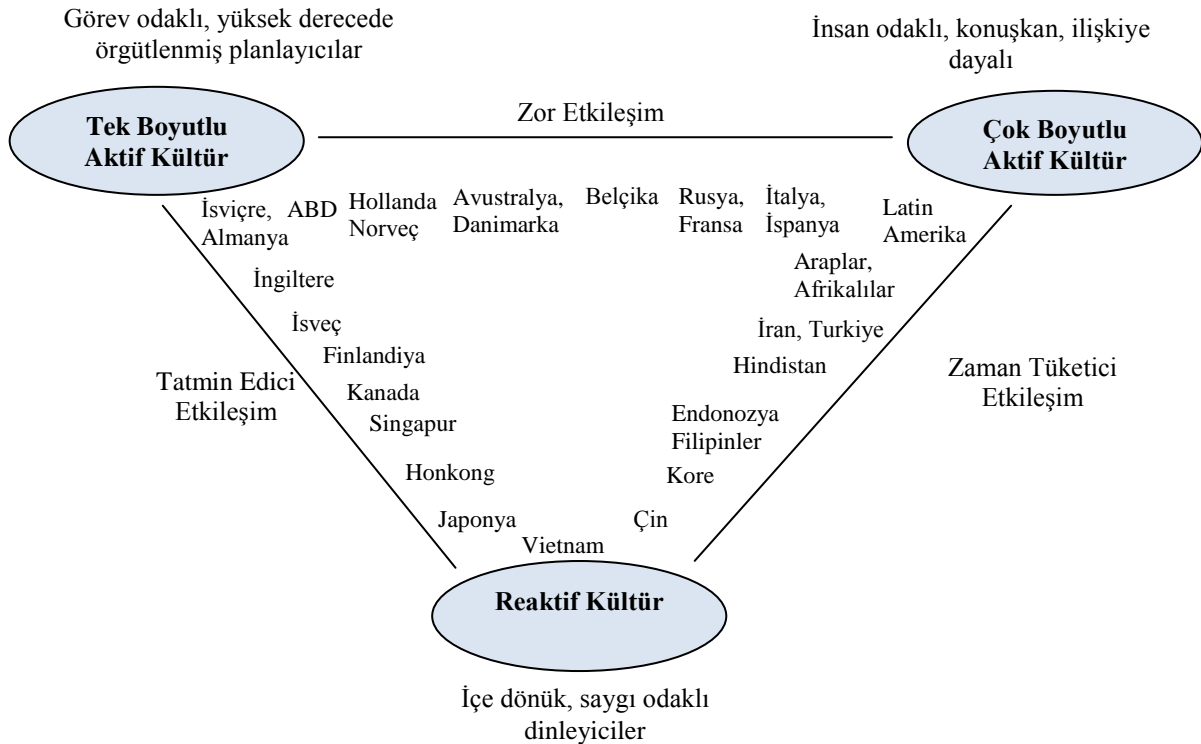
Kültürlerarası farklılıkların tasnif edilmesiyle ilgili bir diğer model Richard D.Lewis'in modelidir. Lewis'e göre kültürler üç ana grupta toplanmaktadır (Lewis, 2006: 29-38):

- **Tek boyutlu doğrusal-aktif kültürler;** Belirli bir zamanda tek bir iş yaparlar, o iş üzerinde yoğunlaşırlar, görevlerini planladıkları süre içinde bitirirler. Kararlarında ve davranışlarında bugünü ve yakın geleceği dikkate alırlar. Almanya, İsviçre, ABD ve İskandinav toplumları bu kültüre örnek olarak gösterilir.

- **Çok boyutlu aktif kültürler;** İnsanlar planlı ve dakik değildir. İşi zamanında bitirmekle ilgilenmezler. Gerekirse iki veya daha fazla işi bir arada yürütürler. Bu kültürün insanları geçmişi, bugünü ve geleceği birlikte yaşarlar. İnsan odaklı, konuşkan ve ilişkiye dayalı kültürlerdir. Arap, Hint, Afrika ve Latin toplumları örnek olarak gösterilir.

- **Reaktif kültürler;** Karar almadan ve adım atmadan önce dinlemeyi tercih ederler. Çok ender olarak bir tartışmayı ve eylemi başlatırlar. İçe dönüktürler ve saygı odaklıdır. Sözdən çok beden diliyle mesajlarını verirler. Japonya, Çin, Kore, Türkiye ve Finlandiya bu kültürlere örnektir.

Şekil 1.3: Richand D.Lewis'in Modelinde Kültürlerarası Etkileşimler.



Kaynak: Lewis, 2006: 39-42

Lewis'in tek boyutlu, çok boyutlu ve reaktif kültürleri arasındaki etkileşimler Şekil 1.3'te ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Bütün kültürler arasında ortak yönler bulunmasına rağmen, tek boyutlu ve çok boyutlu kültürlerin arasındaki ortak yönler nispeten daha az olduğundan aralarındaki ilişkilerde sorun çıkma ihtimali daha fazla olmaktadır. Örneğin Akdeniz kültürünün insan odaklı çözümleri İskandinav toplumlarının mesafeli ve mantıksal yaklaşımlarına uymama olasılığı yüksektir. Reaktif kültürün

insanları ise diğer iki kültürün insanları ile daha iyi iletişim ve ilişki kurarlar ve uyum sağlarlar. Çünkü iletişimde başlatıcı olmaktan çok dinleyici olmayı ve uygun tepki vermeyi seçerler. Örneğin Japonlar tutucu ve düzenli yaşama tarzının bulunduğu İngiltere’de yaşamakta zorluk çekmezler. Ayrıca Japonlar insan odaklı olmaları, güç mesafesini bilmeleri ve diplomatik iletişim kurmaları nedeniyle heyecanlı, konuşkan ve ilişki odaklı Latin kültürleriyle rahatlıkla iletişim kurarlar ve uyum sağlarlar (Barutçugil, 2011: 97).

1.3.6.3. Trompenaars Modeli

Fons Trompenaar, Hofstede’in yapmış olduğu araştırmaları temel alarak arkadaşları ile birlikte başta ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri olmak üzere 50 civarındaki farklı kültür ve ulustan gelen 15.000’den fazla çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, yedi boyutlu bir kültürel farklılık modeli geliştirmiştir (Smith ve Dugan, 1996). Hofstede’in modeliyle benzerlikler içeren Trompenaars’ın kültürel farklılaşma modeli şu boyutlardan oluşmaktadır (Erkenekli, 2013: 530):

- Evrensellik/ayrıntıcılık,
- Toplumculuk/bireycilik,
- Çözümleme/bütünleme,
- Eşitlik/ hiyerarşi,
- Ulaşılmış/ulaşılmak istenen statü,
- Bölümsel/senkronize zaman,
- İçe yönelik/ dışa yönelik yönlendirme.

1.3.6.4. GLOBE Modeli

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Research Project) projesi dünya çapında 62 farklı ülkede bulunan 951 örgütten yaklaşık 17.000 kişiden toplanan veriler ışığında yapılmıştır. Çalışmada uluslararası liderlik hakkında daha fazlasını öğrenebilmek ve etkili bir liderlik yaklaşımı geliştirebilmek amacıyla farklı kültürler arasında yapılan gözlem ve değerlendirmeler sonucunda altı farklı liderlik davranışı geliştirilmiştir (Griffin ve Moorhead, 2013: 362). Bu davranışlar şunlardır:

- Karizmatik/değer temelli liderlik,
- Takım odaklı liderlik,

- Katılımcı liderlik,
- İnsan odaklı liderlik,
- Otoriter liderlik,
- Kendini koruyan liderlik.

Aynı çalışmada, örgütlerde etkili liderliğin yapılabilmesi amacıyla kültürlerarası değer eğilimlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Diğer bir deyişle etkili liderlik, iyi liderlik davranışlarının ve kültürel farkların bilinmesine dayandırılmıştır. GLOBE çalışmaları sonucunda belirlenen dokuz farklı kültürel boyut Tablo 1.10'da gösterilmiştir.

Tablo 1.10: GLOBE Modeli Boyutları.

Değer Eğilimi	Tanımı
Zorlayıcılık/atılğanlık	Bireylerarası ilişkilerde zorlayıcı ve saldırgan olma
Gelecek odaklılık	Toplumdaki bireyler planlama, biriktirme ve yatırım gibi davranışlarda bulunması
Cinsiyet eşitliği	Toplum; büyük cinsiyet farklılıklarını ve eşitsizliği azaltmaya çalışır
Belirsizlikten kaçınma	Bireylerin kurallara, bürokratik uygulamalara güvenmesi, belirsizlikten kaçınması
Güç mesafesi	Bireylerin toplum içinde gücün eşitsiz dağılımını kabul etmesi
Kurumsal toplulukçuluk	Örgütlerin/toplumların kaynak ve ödülleri dağıtması
Grup toplulukçuluğu	Bireyler aile ve örgütlerini karşı sadakat ve bağlılıklarını açıklar
Başarı odaklılık	Toplum içinde bireylerin başarısını geliştirmesi ve mükemmel olması cesaretlendirilir ve ödüllendirilir
İnsan odaklılık	Toplumda adil olma, cömertlik, nezaket gibi davranışlar cesaretlendirilir ve ödüllendirilir.

Kaynak: Schermerhorn vd., 2010: 341; Erkenekli, 2013: 531

1.3.6.5. Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürlerde İletişim Farklılıkları

Kültürlerin sınıflandırılmasında Amerikalı Antropolog Edward Hall'un düşük bağlamlı ve yüksek bağlamlı kültür şeklindeki ikili ayrımı kültürlerarası farklılıkları özetleyici bir model olmuştur. İletişimi bütün kültürlerin ortak ve temel unsuru olarak gören Hall kültürler birbiri ile iletişim kurarken daima belirli bir bağlam (çevre koşulları ve ortam) içinde bulduklarını vurgulamaktadır. Kültürlerarası iletişimde olayı çevreleyen bilgi ağı olayın anlam kazanmasında önemlidir (Erkenekli, 2013: 525). Yüksek bağlamlı kültürler örnek olarak verilen Çin, Japon, Arap ve Afrika kültürleri uzunca bir tarihsel bir geçmişe ve köklü geleneklere sahiptir. Yaşamdaki birçok bilgi ve deneyim ortaktır. Temel varsayımlar paylaşılmıştır. Düşük bağlamlı kültürler örnek olarak verilen Batı Avrupa,

ABD, Kanada ve Avustralya gibi ülkeler tanımlanmış rollere ve yazılı olarak belirlenmiş kodlara dayalı düşünür ve davranır. Nispeten genç ülkelerdir ve dünyadaki birçok uluslararası örgütlerin de kurum kültürünü oluşturmaktadır (Barutçugil, 2011: 91). Tablo 1.11'de yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerin özellikleri görülmektedir.

Tablo 1.11: Yüksek Bağlamlı ve Düşük Bağlamlı Kültürlerin Özellikleri.

Yüksek Bağlamlı Kültürler	Düşük Bağlamlı Kültürler
Toplulukçu Grup önce gelir. Destek ve koruma karşılığında güçlü bağlılık ve sorgulanmayan bir sadakat.	Bireyci Birey önce gelir. Bağlantılar zayıftır. Kişi öncelikle kendisini ve yakın ailesini gözetir.
Olmak: İçe dönük Kim olduğunuz önemli. İnsanlar dış güçler ve kaderin etkisi altındadır.	Yapmak: Dışa Dönük Ne yaptığınız önemli. İnsanlar sorumlu olduğu kendi kaderlerini kendileri belirler.
Özele Yönelim Her şey duruma bağlıdır. Kararlar içinde bulunulan özel koşullara değişir.	Genele Yönelim Kararlar belirlenmiş kurallara, yasalara göre verilir.
Hiyerarşi: Yüksek Güç Mesafesi Güç sahiplerine saygı duyulur. Gücü dayalı statü farkları kabul edilir ve saygı görür.	Eşitlik: Düşük Güç Mesafesi Herkes eşittir ve eşit olmalıdır. Gücü dayalı statü farkları kabul edilemez.
Uzun Zaman Yönelimi Zaman döngüsel ve sonsuzdur. Geleneğe saygı duyulur. Planlama uzun dönemli ve esnekler.	Kısa Zaman Yönelimi Zaman doğrusaldır ve sınırlıdır. Planlama kısa dönemli ve katıdır. Günün gereklerini yakalamalı
Verilen Statü Bağlantılara ve kimi tanıdığına göre değerlendirme. Aile, sınıf, yaş, okul ya da örgüte aidiyet statü nedenidir.	Kazanılan Statü Liyakate ve bilgi-beceriye göre değerlendirme. Statü kişisel başarı ve saygınlıkla kazanılır.
Sözlü Anlaşmalar Güvene dayanan ilişkilerle yürüyen işler ve işlemler. El sıkışma. Söz senettir.	Yazılı Anlaşmalar Güven anlaşmanın biçimsel araçlarıyla sağlanır. Sözleşmeler önemlidir.
Biçimsellik Protokol ve statüye göre açık ayrımlar. Belirgin statü sınıflandırmaları.	Biçimsellikten Uzaklaşma Tarz önemli, statü sınıflandırmaları esnekler. İlk isimlerle hitap edilir.
Belirsizlikten Yüksek Kaçış Belirsizlikten rahatsızlık duyulur. Sağlam kurallar, katı yapılar öngörülür. Daha az risk alma vardır.	Belirsizlikten Düşük Kaçış Belirsizlik karşısında büyük sorun yaşanmaz. Risk almaya isteklilik vardır. Kurallar ve yapılar değişebilir.
Erkeksilik Elde etmek ve başarmak başkalarına ilgi göstermekten daha önemlidir.	Dışsellik Başkalarıyla ilgilenme, sevgi ve şefkat. Yaşam kalitesi kazanmaktan daha önemlidir.

Kaynak: Barutçugil, 2011: 91-92

Avrupa ve Kuzey Amerika gibi düşük bağlamlı kültürlerde insanlar arasındaki iletişim genellikle sözlü ve yazılı kelimeler üzerinde yapılır, vücut dili ve resmi sıfatlar ikincil durumdadır. Anlaşmalar yazılı olarak kelimelere dökülür, yasallık üst düzeydedir. Yöneticilerden açık olması, neyi söylemek istediğini belirginleştirmesi beklenir (Robbins ve Judge: 2013: 357).

Düşük bağlamlı kültürlerde akıldan geçenler ve niyetler doğrudan söylenir, fikirler savunulur, kişi karşı tarafın söylediğine katılmıyorsa açıkça söyler. Yüksek bağlamlı kültürlerde ise insanlar arasında iletişim, o kişinin resmi statüsü, toplumdaki yeri ve ününe bağlı olarak genellikle sözsüz ve ima ile yapılmaktadır. Türkiye'nin de yer aldığı bu ülkelerde iletişimde ima ve dolaylı mesaj verme önemlidir. Söylenenden ziyade, nasıl ve hangi ifadeyle söylendiği bağlamı ön plana çıkmakta ve mesaj dolaylı olarak ifade edilir. Yöneticilerin rahat ve önem vermeyen konuşmaları onun ilişki kurma ve güven yaratma isteğinden kaynaklanmaktadır (Erkenekli, 2013: 525).

Çin, Kore, Japonya ve Vietnam gibi yüksek bağlamlı kültürlerde örgüt içerisinde yaş, kıdem ve rütbeler çok önemlidir ve güvenilirliğe büyük etkisi vardır. Sözlü anlaşmalar bağlılığı ve güveni yansıtır. Çinliler benzetmelerle, atasözleriyle, sloganlarla ve kısa hikâyeciklerle konuşmaları onların iletişim tarzlarının özelliğidir. Düşüncelerle oynayabilirler, muğlak konuşularak her iki tarafından da itibar kaybetmesinin önüne geçilmesi ve uyumlu ilişkilerin sürdürülmesine çalışılır (Barutçugul, 2011: 134).

Yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerde bireyler arası mesafe ve zaman kullanımı da farklılaşmaktadır. Bireylerarası mesafenin düşük olduğu Türkiye'de insanlarla kucaklaşma veya öpüşme yaygın bir alışkanlık iken, bu mesafenin yüksek olduğu ABD gibi toplumlarda belirli bir mesafeden tokalaşma daha yaygındır. Yine yüksek bağlamlı kültürler zamanı kullanırken aynı anda birkaç işi yapmakta, düşük bağlamlı kültürlerde ise bir birim zamanda belirli bir işe başlanmakta ve bitirilmektedir (Erkenekli, 2013: 525).

Kültürlerarası iletişim farklılıkların toplum veya örgüt ortamında birçok sorunlara yol açabileceği belirtilmektedir. Araştırmacılar kültürlerarası iletişimde dil farklılığından kaynaklanan çeşitli zorluklardan bahsetmişlerdir. Kelimeler farklı kültürlerde farklı anlamları vurgulamaktadır. Bazı kelimelerin bazı kültürlerde karşılığı yoktur veya tercüme edilemezler. Örneğin; Rusçada etkinlik, serbest pazar gibi kelimelerin karşılığı bulunmadığından Rusya'da kapitalizmin ilk dönemlerinde iletişim zorlukları yaşanmıştır. Çağrışım ve tonlama yönüyle de bazı zorluklar yaşanmıştır (Robbins ve Judge: 2013: 356).

Japon iş dünyasında "hayır" kullanılmayan bir sözcüktür. "Evet" olarak tercüme edilen Japonca "hai" kelimesi ise vurguya bağlı olarak "Evet, Seninle aynı görüşteyim" den ziyade "Evet, Seni dinliyorum" anlamına da gelebildiği için, Japon ve batılı yöneticiler

arasında yapılan müzakerelerde büyük zorlukların yaşandığı belirtilmiştir (Barutçugil, 2011: 136).

İletişimde bir diğer farklılık kültürlerin “anlaşmazlık durumundaki hoşgörülerini” ve “anlaşmazlıkları çözmek için kullandığı yöntemlerdir”. Bireyci kültür özelliklerine sahip bireyler anlaşmazlık durumlarında daha rahat davranmakta iken, toplumcu kültürden gelen bireyler anlaşmazlıklardan ve tartışmalardan sakınma ve onu gizleme eğiliminde olduğu vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda toplumcu kültürden gelen bireylerin ilişkileri tamir etmek için açıktan özür dileme gereksinimi duymadıkları, bireyci toplumdaki bireyler ise sorumluluğu kabul ederek ilişkileri yeniden kurmak konusunda açıktan özür dilemeyi kabul ettikleri belirtilmektedir (Robbins ve Judge: 2013: 356).

Uluslararası kültürel farklılıkları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ayırırında inceleyen Baltaş, Wasti tarafından geliştirilmiş olan ve Tablo 1.12’de gösterilen gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik ve siyasal çevre özellikleri, sosyo-kültürel yapı ve mesleki yaşam özellikleri o ülkedeki örgütsel davranış prensiplerini etkilediğini ve farklılaştırdığını belirtmektedir (Baltaş,2013: 24).

Tablo 1.12: Gelişmiş/Gelişmekte Olan Ülkelerin Farklılık Boyutları ve Örgütsel Davranış Özellikleri İlişkisi.

Boyutlar	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler
A. Ekonomik ve Politik Çevre Özellikleri		
Olayların Tahmin Edilebilirliği	Nispeten yüksek	Nispeten düşük
Kaynaklara Erişim	Nispeten kolay	Nispeten zor
B. Sosyo-Kültürel Özellikler		
Belirsizlikten Kaçınma	Nispeten düşük	Nispeten yüksek
Bireysellik/Toplulukçuluk	Nispeten yüksek bireycilik	Nispeten düşük bireycilik
Güç Mesafesi	Nispeten düşük	Nispeten yüksek
Erkeksilik/Kadınsılık	Nispeten yüksek başarı eğilimli	Nispeten yüksek ilişki eğilimli
C. Mesleki Yaşam Özellikleri		
Denetim Kaynağı	İçsel (insan ve kurum olarak)	Dışsal
Yapma Potansiyeli	Sınırsız	Sınırlı
Sistemin Yapısı	Esnek	Sabit
Zamana Yaklaşım	Gelecek odaklı	Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı
Hareket Zamanlaması	Uzun dönemli	Kısa dönemli
Örgütsel Davranış İlkelerine Tanımlayan Varsayımlar		
Görev Yönelimi	Proaktif	Pasif/Reaktif
Başarı Yönelimi	Pragmatik/faydacı	Ahlaki
İnsan Yönelimi	Arkadaş/katılımcı	Otoriter/babacıl
Ortam Yönelimi	Bağımsız	Bağımlı

Kaynak: Baltaş, 2013: 25

Tablo 1.12'ye bakıldığında gelişmiş ülkelerdeki olayların önceden tahmin edilebildiği ve kaynaklara erişimin kolay olduğu görülmektedir. Bu özellikler, bireylerin ve örgütlerin potansiyellerini ortaya koyarak gelecek odaklı ve uzun dönemli stratejik plan yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise geleceğe yönelik tahminler zayıf ve kaynaklara erişim nispeten daha zor olduğundan, bireyler ve örgütler arasında sisteme karşı güven eksikliği duyulduğundan, herhangi bir riske girilmeden günü kurtarmaya yönelik faaliyetler yapılabilmektedir.

Kültür ve kültürlerarası farklılıklar çok geniş kapsamlı bir çalışma alanıdır. Bu konudaki farklılıklar bir taraftan örgüt/ülke içindeki işgücü farklılığının anlaşılmasına yardımcı olurken, diğer taraftan çok uluslu örgütlerde kültürlerarası farklılıkları tanımlayan ve açıklayan bir kavramdır. Kültürlerarası farklılıkların anlaşılması ve yöneticiler tarafından bilinmesi farklı işgücüne sahip çokuluslu örgütler için yaşamsal ve stratejik önemdedir. Örneğin, çok uluslu bir Japon firması, ABD'de bulunan örgütü için yönetici olarak göndereceği kişiyi ABD'nin kültürel ortamına ve farklılıklarına alıştırmayı gerekmektedir. İki ülke ve çalışanları arasında liderlik yönüyle belirgin kültürel farklılık bulunmaktadır. Japonya daha toplulukçu bir ülke iken, ABD daha bireyci bir ülkedir. Japon yönetici, ABD çalışma ortamında bulunan birey ve grupların rolleri, ücretlendirme gibi konularda çalışanların göstereceği katılımcı ve bireyci tutumun önemini ve farkını zamanla görecektir. Aynı durum ABD'den Japonya'ya gönderilen yöneticiler içinde geçerli olmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013:362).

1.4. Değerlendirme

Farklılıkların varlık nedenlerine ilişkin olarak yapılan çalışmalarda farklılıkların çoğunlukla küreselleşme ve demografik değişiklikler sonucunda toplumların farklılaşması ile birlikte örgütlerdeki işgücünün de kaçınılmaz bir şekilde çeşitlenmesine yol açtığı belirtilmektedir.

Ülkelerin ve örgütlerin küreselleşmesinden sonra, iletişim teknolojisinde ve ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmeler nedeniyle, bireyler de küreselleşme sürecini yaşamaya başlamış, bu durum bireysel farklılık ve özelliklerin her türlü ortamda daha görünür ve ifade edilir olmasına yol açmıştır. Günümüzde insanlar, daha iyi ortamlarda yaşamak

amacıyla farklı ülkelerde ve farklı ortamların bulunduğu örgütlerde daha çok bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki başta gelişmiş ülkeler olmak üzere birçok ülkenin demografik yapısı hızla değiştiğinden, toplumlar ve örgütler hızla yaşlanmakta ve bunun sonucunda daha yaşlı/genç, farklı etnik/ırka mensup, yabancı ülke doğumlu, farklı cinsiyete mensup çalışanlar aynı ortamda daha çok bulunmaktadır.

Değişen sosyo-politik ve yasal çevre, farklılıklar konusunda var olan bakış açılarını değiştirmiş, başta cinsiyet olmak üzere, her türlü etnik ve ırki farklılıklar konusunda ayrımcılığın önlenmesi, farklılıklar üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması amacıyla ahlaki ve yasal yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Ayrıca insanların doğuştan itibaren kazandıkları kişilik özellikleri ve çeşitli konulardaki yetenek farklılıkları, örgütlerin çalışma konularına bağlı olarak, ilgi odağı olmakta, özellikle insan kaynakları yönetimi birimlerinin üzerinde yoğun bir şekilde çalıştığı ve vakit harcadığı konular arasında bulunmaktadır.

Farklılıklar arasında en önemlilerinden biri olan kültürlerarası farklılıklar, örgüt ortamlarını işgücü farklılığı yönüyle çeşitlendirmekte, sosyoloji ve psikoloji başta olmak üzere birçok disiplin tarafından inceleme konusu yapılmaktadır. Yerel ve ulusal düzeyde olan kültürlerarası farklılıklar toplulukların ve insanların; örgüt ortamlarındaki davranışlarını, çalışma alışkanlıklarını, yaklaşımlarını, geleceğe yönelik beklentilerini, güdülenmelerini, liderliklerini, otorite ile olan ilişkilerini, hiyerarşik yapıyı ve iletişim kurmalarını yakından etkilemektedir. Günümüzde yaşanan küreselleşme ve demografik yapının değişmesi birlikte farklı kültürlerden insanlar artık daha çok bir arada bulunmakta ve aynı örgüt ortamlarında çalışmaktadırlar. Bu durum toplum ve örgüt ortamlarında en önemli farklılıklardan biri olarak tanımlanan, kültürlerarası farklılıkların varlık nedenini oluşturmaktadır. Uluslararası örgütlerde çalışanlar üstlerinin veya astlarının kültürlerarası farklılıklarını bilmemeleri durumunda, örgüt içinde yanlış anlaşılmalarda, kırgınlıklar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanmakta, çözülmesi gereken bir sorun haline gelmektedirler.

Toplum ve örgüt ortamlarında yaşanan ve yukarıda anlatılan işgücü farklılıklarının dışında, insanların bilinçli veya bilinçsiz gayretleri sonucunda elde ettikleri veya zamanla

vazgeçtikleri; eğitim, düşünme tarzı, medeni durum, sosyo-ekonomik durum, iş deneyimi, iş ortamındaki roller gibi farklılıkları da bulunmaktadır. Bu farklılıklar yüzeyde olmayan, derinlerde bulunan, kontrol edilebilir ikincil farklılıklardır. Bu farklılıklar gözlenebilen, kontrol edilemeyen ve doğuştan gelen cinsiyet, etnik, ırk, yaş, engellilik gibi farklılıklar kadar insan hayatını derinden etkilememektedir. Ancak iş deneyimi ve eğitim geçmişi gibi ikincil farklılıklar, örgüt ortamında önemli bir farklılık nedenini oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

İnsanların çeşitli düzey ve boyutlarda sahip oldukları farklılıkların farkına varılması ve farklılığın zenginlik olduğu bilinciyle, çatışmaya yol açmadan uyumlu bir şekilde yönetilebilmesi, günümüzde özel, kamu ayrımı olmaksızın bütün yönetimlerin ana gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. Bu bölümde farklılıkların yönetimi anlayışının tarihsel gelişim süreci ve dünya genelinde hemen her ülkenin yaşamış olduğu demografik değişiklikler anlatılacak, farklılıkların neden olabileceği yarar ve zorluklardan söz edilerek farklılıkların yönetimi kavramının tanımlanmasına çalışılacaktır.

2.1 Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Farklılıkların Yönetimi

Sürgevil'in belirttiği gibi “farklılıkların oldukça uzun bir geçmişi, fakat kısa bir tarihi vardır” (Sürgevil, 2010: 67). Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar, toplumsal eylemlerin tarihsel süreciyle ortaya çıkmıştır. Bu tarihsel sürecin anlaşılması, eşit haklar konusunda geçmişte yapılan mücadelelerin anlaşılmasına, farklılıkların yönetimi konusunda günümüzde gerçekleşen tartışma ve yaklaşımların açıklanmasına yardımcı olacaktır. Tarih boyunca, 1700’lerin ortalarında köle karşıtlığı (anti-slavery) hareketleri ile başlayan ve 1960’larda ABD’de etkili olan sivil haklar (civil rights) hareketine kadar etkili olan ırkçılık karşıtlığı (anti-racism) ve kadın hakları (feminizm) hareketleri günümüzdeki farklılıkların yönetimi yaklaşımlarını etkileyen başlıca iki harekettir (Sayers, 2012: 6-8). Şekil 2.1’de toplumsal hareketlerin farklılıkların yönetimi kavramının gelişim sürecini nasıl etkilediği gösterilmektedir.

Şekil 2.1: Farklılıkların Yönetimi Üzerinde Toplumsal Hareketlerin Etkisi.



Kaynak: Sayers, 2012: 7

19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarında; yöneticiler farklılıkları en aza indirme konusunda çalışmışlar ve genelde çözüm konusunda farklılıkları benzeştirme yani asimilasyon yolunu tercih etmişlerdir (Sürgevil, 2010: 96). Akademik araştırmalarda asimilasyon kavramı hem toplum içinde hem de işgücünde gerçekleşen bir olgu olarak tanımlanmıştır. Asimilasyon azınlık bir grubun, örneğin erkek baskın bir işgücünde kadınların veya yeni bir ülkede göçmenlerin çoğunluk grubun dilini, geleneklerini ve tutumlarını benimsemesi süreci olarak ifade edilmektedir (Lim, 2008: 22). Kabul edilen varsayıma göre farklı kabul edilen insanları güç sahibi olan insanlara “benzetilmesi” amaçlamıştır. Bu nedenle ABD’de yıllarca, insanların kıyafetleri, dili, bakış açısı, gelenekler gibi farklılıkları ifade etme yollarının önüne geçilmiş, asimilasyon teşvik edilmiştir. İnsanlar isimlerini Amerikanlaştırmakla, etnik kıyafetlerini değiştirmekle, İngilizceyi öğrenmekle ve “Amerikan rüyasının bir parçası olmak” için çalışmakla sorumlu tutulmuşlardır. Ancak; mevcut farklılıkların yok edilmesi mümkün olmamıştır. Birçok insan kendi kültürlerini, dinsel geleneklerini terk etmek istemediklerini fark etmiştir (Esty vd., 1995: 1).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili konular, genellikle II. Dünya Savaşından sonra gündeme gelmiştir. Farklı özelliklere sahip işgücünün örgütlere doğru çekilmesi ve çalıştırılması, bu dönemdeki insan kaynakları birimlerinin temel uğraşlarından biri haline gelmiştir. Farklı işgücüne sahip olmak ve bu konuda girişimde bulunmak, kurumsal ve toplumsal bir sorumluluk haline gelmeye başlayınca, başta ABD olmak üzere, tüm dünyada farklılıkların yönetimine ilişkin konular, birçok örgüt için stratejik seviyede değerlendirilmesi gereken yönetim konuları haline gelmiştir (Eğinli, 2009: 145).

ABD’de farklılıkların tarihi, genellikle 1960’larda yaşanan Sivil Haklar Hareketi ile başlatılır. Günümüzde, birçok özel ve kamusal örgütler, topluluklar, askeri kesim ve yükseköğretim kurumları, o zamandan bu yana farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar yapmaktadırlar. Bundan önceki dönemde, tek taraflı bakış açısına sahip bir siyasal yapının bulunduğu ve yasaların yürürlükte olduğu belirtilmektedir. Diğer bir deyişle kamu kurumlarında, işyerlerinde, okullarda ve kamusal örgütlerinin çoğunda beyazlar hakimdi. Sivil Haklar Hareketi azınlıkta olan gruplar için fırsat eşitliğinin sağlandığı ilk girişim olarak kabul edilmektedir (Jackson, 2011:7).

ABD başkanı Lyndon B.Johnson, bir önceki başkan John F.Kennedy'nin hayatına mal olan hedefleri gerçekleştirebilmek için, 1964 yılında Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act)'nı yürürlüğe koydu. Sosyal Haklar Hareketinin siyahî liderlerinden olan Dr. Martin Luther King'in "bir hayalim var" (I have a dream) dediği "hayali" sadece siyahlar için değil bütün azınlık grupları için ayrımcılığın sonu erdirilmesi konusunda gerekli yasal değişikliklerin yapılmasıydı. Bu siyasal ve kültürel ortamda olumlayıcı eylem (affirmative action) ve eşit istihdam fırsatı (equal employment opportunity) kavramları doğmuştur (Jackson, 2011:9).

Farklılıkların yönetimi kavramının gelişim sürecinde, olumlayıcı eylem ve eşit istihdam fırsatı uygulamalarının önemli bir yeri vardır. Bugün farklılıkların yönetimi ile bu kavramlar arasında ne gibi bir fark olduğu veya birbirlerinden ne şekilde farklılaştıkları konusundaki tartışmalar halen devam etmektedir. Farklılıkların yönetimi kavramını daha iyi anlayabilmek için çalışmanın bu bölümünde, bu kavramlardan ve bunlara bağlı uygulamalardan bahsedilecektir.

2.1.1. Olumlu Eylem

Bu kavram, ilk defa 1964 yılında Başkan Lyndon B. Johnson zamanında çıkarılan yasa ile birlikte kullanılmıştır. Yasada olumlu eylem, "Geçmişte yapılan ayrımcılıkların üstesinden gelebilmek için" gösterilen olumlu çabalar şeklinde tanımlanmış, başka bir deyişle, olumlayıcı eylem, geçmişte toplum tarafından yapılan ayrımcılıkları ve adaletsizlikleri telafi etmek amacıyla tasarlanmıştır. Hem azınlık hem de çoğunluk gruba dahil olan üyeler tarafından, "etkisiz" bir toplumsal düzenleme aracı olarak değerlendirilen (Sürgevil, 2010: 100) olumlu eylem konusunda geliştirilen program ve çalışmaların "pozitif ayrımcılık" anlamına geldiği belirtilmektedir (Mullins, 2010: 152).

Judith Palmer (1989) bir çalışmasında, işyerinde gözlemlenen farklılıklar konusunda üç farklı yaklaşımın bulunduğunu ifade etmiştir: Altın Kural (The Golden Rule), Yanlışları Doğrulama/Düzeltilme (Righting The Wrongs) ve Farklılıklara Değer Verme (Valuing Diversity) (Esty vd., 1995:2).

Altın kural yaklaşımı; Palmer'e göre geçmişte pek çok insan farklılıklar sorununa ahlaki açıdan yaklaşmıştır. Adil, eşitlikçi ve yapılması gereken doğru bir şey olması nedeniyle, farklı insanlar için fırsatlar yaratılmaya çalışılmıştır. Palmer bu yaklaşıma altın

kural yaklaşımını adını vermektedir. “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran” (Esty vd., 1995:2) veya “kendinize adil davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da adil davranınız” şeklinde de yorumlanabilen bu kural, dünya tarihinde kök salmış bir yaklaşımdır (Sürgevil, 2010:29). Borrego ve Johnson’a göre altın kural yaklaşımı, farklı kişi ve kültürler konusunda bilgi ve saygıyı geliştirmenin yoludur. Bu yaklaşım, herkesin aynı kültürel ortamda bulunduğu tekli kültürel yapıya sahip toplumlarda geçerli bir yaklaşımdır. Ancak çoklu kültürel yapıya sahip ortamda ve toplumlarda farklı anlamlara gelebilen yaklaşımlar, kelimeler, mimikler ve inançlar nedeniyle bu yaklaşımın istenilmeyen sonuçlara yol açacağı belirtilmektedir (Borrego ve Johnson, 2010: 76).

Yanlışları doğrulama yaklaşımı: Palmer’a göre yanlışları doğrulama yaklaşımı, farklılık kavramının yasal bir sorun olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Sivil haklar ve kadın hareketlerinin başlangıcından itibaren, çok sayıda insan, beyaz ten dışındaki renkli insanlara ve kadınlara yapılan adaletsiz uygulamaların farkına varmıştır. 1960 ve 1970’lerde olumsuz eylem ve eşit istihdam fırsatı yasaları kanunlaşmıştır. İşyerinde bulunan herkese eşit davranmaları konusunda ülke çapında birçok yöneticiyle yasalar gereği mücadele edilmiştir. Bu yasalar farklılığa sahip çalışanlar için fırsatlar yaratırken beklenmedik sonuçları da beraberinde getirmiştir. Pek çok insan olumlu eylem çalışmalarının adaletsiz bir uygulama olduğunu düşünmektedir (Esty vd., 1995:2). Hubbard’a göre bu yaklaşım toplulukları ve insanları olumsuz etkilemiş, verimliliği ve takım çalışması ilkelerini tahrip ederek “onlar ve biz” ayrımını yaratmıştır (Hubbard, 2004: 44).

Farklılıklara değer verme yaklaşımı: Bu yaklaşımdan amaç, insanları birbirine benzetmeye çalışma yerine, var olan farklılıklara değer verilmesidir. Bu kavram, çalışanlar arasındaki farklılıkların farkında olunmasını, bu farklılıkların örgüte katacağı değerlerin takdir edilmesini gerektirmektedir. Burada amaç, insanları değiştirmek değil, örgütlerin daha kapsayıcı olabilmesi ve tekli örgüt kültürü yapısının çoklu örgüt kültürü yapısına dönüşebilmesi için örgüt sistemi ve kültürünü değiştirmektir (Esty vd., 1995:2).

2.1.2. Eşit İstihdam Fırsatı

ABD’de 1964 yılında çıkarılan Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act)’nın yedinci maddesi, “insanların ırk, cinsiyet, din, köken ve işle ilgili olmayan diğer tüm özellikleri ne olursa olsun, istihdam konusunda herkesin eşit fırsatlara sahip olduğunu” ifade etmektedir. Eşit istihdam fırsatı, uyumun sağlanması amacıyla, yasal olarak korunması gereken gruplar üzerinde daha çok durmuştur (Lim vd., 2008:88). Sivil Haklar Yasası yürürlüğe girdiğinde kamu kurumlarının çoğunda çalışanlar hizmet ettiği toplumu yeteri kadar temsil etmiyordu. Olumsuz eylem politikaları ve eşit istihdam uygulamaları ile birlikte kadın ve azınlıkların kamu bürokrasisindeki temsil miktarları ve oranları artmıştır. Ancak bu durum, kamu kurumlarına alınan kadın ve azınlıkların yeterli nitelikte olup olmadıklarına ilişkin soruları artırmış ve ters etki (adverse impact) yaratarak, beyaz erkeklere karşı “tersine ayrımcılık” iddialarına neden olmuştur. (Borrego ve Johnson, 2012: 5; Luis vd., 2012: 126).

Yazında olumsuz eylem ve eşit istihdam fırsatı ilkeleri bütün vatandaşlar için toplumsal eşitlik ve adaletin başarılmasına yönelik bir çaba olarak görülmüştür (Borrego ve Johnson, 2012: 195). Aynı zamanda farklılıkların yönetimi konusunda gerek kamu kesimi ve gerekse özel kesim için bir altyapı oluşturduğu (Ewoh, 2013:111) ifade edilmektedir. Olumsuz eylem politikaları, daha çok istihdam sırasında uygulanan eşitlik politikalarının etkileri üzerine odaklanmışken, fırsat eşitliği politikaları ise uygulama eşitliğine yönelik mevcut engellerin uzaklaştırılmasına yoğunlaşmıştır (Groeneveld ve Verbeek 2010: 4). Eşit istihdam fırsatı ve olumsuz eylem programlarıyla, kamu kesimindeki işgücü farklılığı, özel kesime kıyasla daha yüksek seviyede yaşanmış ve daha çok önem verilmiştir (Choi ve Rainey, 2010: 109).

Üniversite ve yükseköğretim kurumları başta olmak üzere (Ewoh, 2013:109), kamu kurumlarının kapıları birçok fırsattan mahrum kalan azınlıklara ve kadınlara açılmış, onların toplumsal haklarının pek çok yönden gelişmesi sağlanmış, geçmişte yapılan ayrımcılığın üstesinden gelinmesinde ve örgütlerdeki kadın ve azınlık oranlarının artırılmasında önemli bir yöntem olmuştur. Bunun sonucunda değişik yerlerde nitelikli çalışanlara karşı ters ayrımcılığın yapıldığına ilişkin tartışmalar yapılmış ve nitelikli beyaz erkeklerin yerine, daha az niteliğe sahip kadın ve azınlıkların tercih edilmesiyle, nitelikli beyaz erkeklere ayrımcılık yapıldığına ilişkin iddialar ortaya atılmıştır. Bu dönemde

farklılık kavramı, kadın ve azınlıkların bir örgütte ne kadar temsil edildiğini ifade eden bir kavramdır. Farklılığı yöneten örgütlerin hizmet ettiği toplumu daha yakından yansıtması gerektiği düşünülmektedir. Toplumsal eşitlik kavramı; yaşanan süreç içerisinde ırk, etnik, cinsiyet, toplumsal sınıf ve engellileri kapsayan farklılık kavramına dönüşmüştür (Borrego ve Johnson, 2012: 5).

2.1.3. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

1970’li yıllardan bu yana bir gelişim içerisinde olan farklılık anlayışı ve kavramı genel olarak işgücündeki azınlık ve kadınları ifade etmek için kullanılmaktaydı (Keil vd., 2007: 4). Yönetim bilimi yazınında, R. Roosevelt Thomas Jr., 1990 yılında “farklılıkları yönetme” (managing diversity) kavramını ortaya atan ilk kişi olarak anılmaktadır. Thomas, geleneksel olarak farklılık konusunun yasal ve ahlaki bağlamda düşünüldüğünü ifade etmektedir. Farklılık konusunun; sivil haklar, kadın hakları, hümanizm, ahlaki ve toplumsal sorumluluk gibi her birinin farklı bakış açıları ve gündem maddeleri olan değişik konu başlıkları altında tartışılmakta olduğunu belirten Thomas, son zamanlarda bu bakış açılarına “yönetim” bakış açısının da ilave olduğunu ifade etmektedir (Thomas, 1991: 16-17). Thomas farklılıkların yönetimi kavramını, “bütün çalışanlar için geçerli olan bir ortamın geliştirildiği kapsamlı bir yönetim süreci” olarak tanımlamakta, farklılığın ırk ve cinsiyetin ötesinde herkesi kapsadığını belirtmektedir (Thomas, 1991: 10). Thomas’a göre, farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemekte, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatını vermek anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2010: 88).

Kreitz, ekonominin ve uluslararası rekabetin küreselleşmesi ile birlikte, işgücü ve müşteri kitlesinde yaşanan demografik değişiklikler sonucunda, örgüt içerisinde ve dışarısında ortaya çıkan farklılıkların, her örgüt tarafından yönetilmesi gereken bir sorun olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Kreitz, 2008: 101).

Barutçugil’e göre günümüzde farklılıkların önemi örgütsel ve toplumsal faktörler nedeniyle gittikçe artmaktadır. Örgütsel faktörler, iş ölçeğinin büyüerek küresel bir nitelik kazanması, yasal düzenlemelerin konuyla ilgilenmeyi zorunlu kılması ve insan kaynaklarında etkinlik sağlama endişesidir. Farklılıkların önemini artıran toplumsal faktörler ise çalışanlar arasında etnik köken farklılıklarının gittikçe artması, çalışan nüfus

içinde 16-24 yaş grubunun artması, kadınların iş yaşamındaki önemi ve oranının artması, birçok ülkede yaşlı nüfusun artması ve örgütlerde azınlıkların daha büyük oranlarda temsil edilmeye başlanmış olmasıdır (Barutçugil, 2011: 45).

Yapılan araştırmalarda 3D (demographics, dissatisfaction, demands/demografi, hayal kırıklığı, talepler) kısaltmasıyla anlatılan üç temel nedenden dolayı farklılıkların yönetimi konularının gündeme geldiği belirtilmektedir. Demografi ile ABD işgücünde kadın ve azınlıklarda yaşanan çalışan sayısı artışı ve beyaz erkek oranının gittikçe azalması ifade edilmektedir. Kadın ve azınlıkların işgücüne girmesi ile yapılan düzenlemeler sonucunda hakların iyileştirileceği konusunda bir beklenti oluşmuş, ancak asimilasyon uygulamaların devam etmesi nedeniyle kadınlar ve azınlıklar tarafından hayal kırıklığının yaşanmış olduğu ifade edilmektedir (Eğinli, 2009: 146).

Atlı'ya göre farklılıkların yönetimi öncelikle farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmek ve bütün çalışanları ırk, dil, din, cinsiyet, milliyet, yaş, meslek ve sınıf gibi farklılaşmış kimliklerden kurtararak onların yeteneklerini kurumları için kullanmalarını sağlamaktır (Atlı, 2013: 224).

Lim ve diğerleri tarafından farklılıkların yönetimi kavramı, “bireysel benzerlik ve farklılıkların değerli olduğu, olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasını ve sürdürülmesini amaçlayan bir süreçtir. Böylece örgütteki herkes, potansiyelini ortaya çıkararak örgütün stratejik amaçlarına en üst düzeyde katkıda bulunabilecektir” (Lim vd., 2008: 88). Farklılıkların yönetimi konusundaki yazın ve bu konuda yapılan tartışmalar, farklılığın üç farklı tanımı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Lim vd., 2008:x):

- Birincisi; ırk, etnik, cinsiyet ve engelli gibi sınıflara ayrılan belirli grupların yönetimde ve bürokraside temsil edilmesini ifade eden tanımdır.
- İkincisi; örgütlerden beklenen görevlerin gerçekleştirilmesinde, etkinliği yakından etkileyen ve çok sayıda bireysel nitelikleri kapsayan, daha geniş tanımdır.
- Üçüncüsü ise birinci ve ikinci tanımları kapsayan belirli grupların öncelikli olarak temsil edilmesini ve örgütlerin görev ihtiyaçlarını ve etkinliğini esas olan nitelik ve özellikleri kapsayan tanımdır.

Bir başka tanımda farklılıkların yönetimi; her türlü ayrımcılığın yasadışı kabul edildiği, bütün çalışanlar için sunulan eşit fırsat ve davranışlar temelinde, tüm vatandaşların yetenek ve becerilerine uygun, mesleki fırsatların ve istihdamın sunulduğu, insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulamaya konulmuş hali olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetimi kavramı; değerler, tutumlar, davranış kalıpları ve hayat tarzları arasındaki farklılıkların, toplumun temelini oluşturan demokrasi ve eşitlik ilkelerine uyum gibi konular göz önünde tutularak saygı üzerine bina edilmiş bir örgüt kültürünü ifade ettiği belirtilmektedir (Diversity and HR, 2010: 3). Farklılıkların yönetimi, bir örgütün moral ve yasal iklimine yerleşmediği sürece var olması veya varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir. Ayrımcılığı önleme konusunda kurumsal kimlik, geleneksel insan haklarına ilişkin ahlaki ve yasal niteliklere sahip olmalıdır (Keil, 2007: 6). Farklılıkların yönetiminde nihai amaç; her bir çalışan ve yöneticiye rehberlik edecek ortak hedeflerin, ödüllerin, başarı standartlarının, çalışma kurallarının ve ortak bir geleceğin paylaşıldığı, adalet, farklılık, karşılıklı saygı, anlayış ve işbirliği değerleriyle inşa edilen bir örgüt ortamı yaratmaktır. (Ewoh, 2013:115).

Pitts'e göre, farklılıkların yönetiminin ne anlama geldiğine ilişkin üç farklı görüş vardır (Pitts, 2006:7):

- Birincisi; işe alma, kapsayıcılık, olumlayıcı eylem/istihdamda fırsat eşitliği sürecini temel alan geleneksel görüştür. Bu yaklaşım bütün grupların örgütte uygun bir şekilde temsil edilmesini inceler.
- İkincisi; çalışanların işten ayrılmasını önleme, başarı ve işbirliğini esas alan daha yönetim odaklı bir yaklaşımdır.
- Üçüncü yaklaşım ise olumlayıcı eylem/istihdamda fırsat eşitliği ile farklılıkların yönetimi programlarını içeren daha kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu programlar bütün farklılıkların daha geniş bir "farklılıkların yönetimi" şemsiyesi altında oluşturulan süreç ve programlarla ilgilidir.

Keil ve diğerleri örgütlerin farklılık konusuyla niçin ilgilenmeleri gerektiğini şu şekilde yanıtlamaktadır; "Bildik yanıt ayrımcılığın hem yasal hem de ahlaki yönden yanlış olduğudur. Fakat örgütlerin güçlenmesini sağlayan ikinci bir anlayış daha vardır. Daha çok işgücü farklılığı örgütün amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmesine katkıda bulunur,

morali yükseltir, piyasada yeni yerlere erişimi kolaylaştırır, verimliliği artırır” (Keil vd., 2007: 4).

Borrego ve Johnson tarafından farklılık kavramı sayıların daha ilerisinde, farklı kültürel bakış açıları olarak tanımlanmıştır. Dünyanın birçok ülkesinden gelen göçmenler nedeniyle, ABD kurumlarında daha geniş bir kültürel farklılığın bulunduğu, bu nedenle işyerlerinde kültürlerarası iletişimin kurulmasında değişik zorlukların yaşanabileceği belirtilmiş, farklı örgütsel kültürlerin yanlış anlama ve iletişime neden olabileceği ifade edilmiştir (Borrego ve Johnson, 2012: 201).

1990'lara kadar, farklılık sorunlarıyla ilgili araştırmaların çoğunluğu olumsuz eylem, eşit istihdam fırsatı ve temsili bürokrasi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşım örgütlerde var olan farklı işgücünü çıktılara dönüşmesine yardım eden, yönetimin işleyişine çok az vurgu yapan, yasal ve düzenleyici bir yapıyı ön plana çıkarıyordu. Kamu kurumları için yaşamsal bir öneme sahip olan bu durum zamanla değişerek farklılık araştırmalarında üç farklı alan tartışılmaya başlanmıştır (Pitts, 2006: 3);

- Birincisi, farklılığı sağlama amacıyla, işe alma ve seçim faaliyetlerini de içerecek şekilde, istihdamın bütün aşamalarında çalışanları koruyan yasal iklime dikkati çekmek,
- İkincisi, çalışanların çeşitliliği ve hedef nüfusun farklılığı ile temsili bürokrasi araştırmaları arasındaki ilişkiyi anlayabilmek,
- Son olarak, çalışan bütün grupların etkinliğini sağlayarak, iş süreçlerinin yeniden yaratılmasını hedefleyen farklılıkların yönetimi üzerine odaklanabilmektedir. Böylece farklılık bir zorunluluk olarak tanımlanarak kavramın içeriği genişletilmiş, özelliğine bakılmaksızın bütün farklılıkların yönetilmesi ileri sürülmüştür.

Olumsuz eylem ve eşit istihdam fırsatı kavramları ile farklılıkların yönetimi arasındaki ayrımlar yazında önemli yer tutmaktadır. Genel olarak, eşit istihdam fırsatı bir amaç, olumsuz eylem bir araç, farklılık yönetimi ise bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Eğimli, 2009: 176). Tablo 2.1'de üç kavram arasındaki farklar ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2.13: Olumlayıcı Eylem, Eşit İstihdam Fırsatı ve Farklılık Yönetimi Kavramlarının Karşılaştırılması.

	Olumlayıcı Eylem	Eşit İstihdam Fırsatı	Farklılık Yönetimi
Yer ve Zaman	Amerika; 1960'ların ortaları, 1980'lerin başları	Amerika; 1960'lı yıllar, Kanada; 1980'lerin ortaları, 1990'lı yıllar	Amerika ve Kanada; 1980'lerin sonları ve 1990'lı yıllar
Nedenleri	İrk ve cinsiyet konularında ayrımcılık	Çalışma yaşamında kadın, ırk, cinsiyet, özürülü vb. ayrımcılığı	İşgücü ve demografik özelliklerinin değişimi
Beklenen Yararlar	Siyahlar, kadınlar, Latinler, yerli Amerikalılar, Asyalılar	Kadın, ırksal azınlıklar, Aborijinler, özürülüler	Geleneksel olmayan çalışan modeli, kurumsal hedefler
Odak Noktası	Sayısal temsil edilme, işe alma, uyum	Sayısal temsil edilme, ayrımcılık bariyerleri, raporlama	Diğerlerinin farklı özelliklerini öğrenme
Uygulamada Destek	Federal düzenleme ve yetkilendirme, yasal ve sivil haklar, kararlar	Federal yasa ve düzenlemeler, insan hakları ve şikâyetleri, üst yönetim tarafından gönüllü alınan kararlar	Üst yönetim tarafından gönüllü katılım
Sonuçlar	İşgücünün her düzeyinde temsil edilme, dezavantajlı grupların çalışma yaşamında başarı elde etmesini sağlama.	Eşitlik ve adalet politikaları, destekleyici bir iklim, temsilin geliştirilmesini sağlama	Farklılıkları fark etme, kişilerarası ve gruplar arası iletişimi artırma, insan ilişkilerine yönelik becerileri geliştirme ve tutum değişimi yaratma
Elde Edilen Sonuçlar	Temsil edilmenin gelişimi, siyah erkek ve beyaz kadının temsili, siyah kadın ve Latinlerin iş yaşamında yer alması.	Etnik azınlıkların ve kadınların iş yaşamında temsil edilmesi, eşitlik politika ve uygulamalarının başlaması, büyük oranda farkındalık gelişmesi.	Farkındalık ve iletişim becerilerinin gelişmesi, deneysel çalışmaların başlaması.

Kaynak: Eğinli, 2009: 175

ABD Savunma Bakanlığı tarafından 2007 yılında yapılan Farklılık Zirvesinde Roosevelt Thomas, farklılıkların yönetimi kavramını benzerlik, farklılık, gerginlik ve karmaşıklıkların ortasında nitelikli kararların alınabilmesi hüneri ve süreci olarak tanımlamıştır. Thomas'a göre farklılıklar uygun bir şekilde yönetilemezse, temsiliyet kaybolacaktır. Tsui ve Gutek ise bu anlayışı bir adım öteye taşımıştır; "Gerçek şu ki farklılık gizli potansiyeli ortaya çıkaran ve olumsuz baskıların yönetilebildiği bir sorumluluktur. Artan bir şekilde küresel rekabet ortamında bu sorumluluğun üstesinden gelebilmek uzun süreli hayatta kalabilmenin anahtar unsuru olacaktır" (Lim, 2008: 19).

Amerika'da "farklılık" (diversity) ve "farklılıkların yönetimi" (diversity management) başlıkları altında incelenen kavram ve konuların amacı, insan farklılıklarından kaynaklanan sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde

değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmaktır. Kavramlar üzerinde ABD'nin büyük etkisi olduğu, açıklamaların tamamının Amerika odaklı yapıldığı, hatta farklılık yönetimi konusunun "Amerikan konusu" olduğu ifade edilmekle (Eğinli, 2009: 146) birlikte, konunun çalışma ortamlarında işgücü farklılığı hızla artmakta olan birçok ülkeyi ilgilendirdiği değerlendirilmektedir.

Örgütler, farklılıkların ön plana çıktığı çok kültürlülüğe doğru evrimleşmektedirler. Bu süreçte işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle etkileşim giderek daha kritik bir konu haline gelme

Günümüzde farklılıkların yönetimi kavramı; ırk, etnik ve cinsiyet kavramlarından çok daha ötesini, toplumun farklı yaş grupları, değişik meslek ve coğrafyaya mensup olanları kapsamaktadır. Örgütsel farklılık konusunda bütün çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak kapsayıcı bir kültürün oluşturulması hedeflenmektedir. Etkin bir farklılıkların yönetimi için şu çıktıların hedeflenmesi gerektiği belirtilmiştir (Luthans, 2011: 34);

- Çalışan herkesin örgüte katkı yapmasına izin veren ve teşvik eden bir çalışma ortamı ve kültürü yaratmak,
- Stratejik bir avantaj olarak işgücündeki farklılık ve benzerliklerden yararlanmak,
- Farklı geçmiş ve deneyimlerden gelen çalışanların birlikte çalışma yeteneğini artırmak.

Tüm insanların eşit fırsatlara sahip olmasını ve herkesin farklılıklarına saygı duyulmasını hedefleyen bir anlayışı yansıtan (Sürgevil ve Budak, 2008: 67) farklılıkların yönetimi anlayışı; siyaset bilimi, işletme, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, hukuk ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinin kesişme noktasında ve ilgi sahasında bulunmaktadır. Günümüzde farklılıklar konusunda yapılan araştırmaların çoğu oldukça yenidir. Bazı çevrelerce, "kuramsal altyapıdan yoksun, bakir bir alan" şeklinde tanımlanan farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişebilmesi için, bu disiplinler arasında işbirliğine ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Sürgevil, 2010: 33).

2.2. Farklılıkları Yönetmenin Faydaları ve Zorlukları

Ormanlar gibi binlerce bitki ve havan türünden oluşan ve çeşitlilik gösteren ekosistemlerde türler arasında gerçekleşen rekabet ve mücadele dengeli ve uyumlu ise bu ekosistemin daha uzun ömürlü olduğu belirtilmektedir (Asan, 1998: 24). Yani iyi yönetilen çeşitlilik ve farklılıklar; ortamın ömrünü, değerini ve yaşam kalitesini arttırmaktadır. Aynı durum insanların kurduğu örgütler içinde geçerlidir. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği örgütler rekabet gücü kazanmakta, daha sağlıklı ve daha uzun ömürlü olmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013: 43).

Farklılıklar konusundaki yazın, örgütlerin kendi yararları doğrultusunda farklılıkları iyi yönetmek zorunda olduklarını belirtmektedir. Farklılıkların iyi yönetilmesinin örgüt başarısı üzerine olumlu etkisinin olduğu sıklıkla belirtilmektedir (Hubbard, 2004: 20; Esty vd.,1995: 9).

Farklı işgücüne sahip örgütler, farklılıkları yönetme konusunda birbirine rakip olan iki kavram kullanırlar: asimilasyon ve kapsayıcılık. Asimilasyon birlik ve uyumu vurgularken, kapsayıcılık ise kimliği korumayı ve bireysel farkları sürdürmeyi vurgular. Asimilasyon örgütün uyumu için önemliken, kapsayıcılık farklı işgücü için temel bir değerdir (Lim vd., 2008:XI). Bir örgütte veya grupta, nasıl yönetildiğine bağlı olarak, farklılıklar olumlu, olumsuz veya nötr bir etkiye sahip olabilir. Luis ve diğerlerine göre çalışanların farklı oluşu örgüte daha çok yaratıcılık, daha iyi sorun çözümü ve daha iyi sistem esnekliği kazandırması nedeniyle örgütün işlevselliğinin artacağı belirtilmektedir (Luis vd., 2012:161). Benzer şekilde Ewoh, karar verme, etkinlik ve duyarlılık yönüyle örgüte katkı sağladığından işyerindeki farklılığın önemli olduğunu belirtmektedir. Farklı demografik yapıdan gelen insanlar alternatif yaklaşımlar konusunda, farklı bakış açılarından kaynaklanan beklenti, anlayış, yaklaşım ve değerlere sahiptirler. Farklı iş gruplarından yapılan girdiler verilen kararın akılcılığını ve bu şekilde etkinliğini artıracığı ifade edilmektedir (Ewoh, 2013:111).

2.2.1. Farklılıkları Yönetmenin Faydaları

Farklı işgücüne sahip olan bir işyerinde farklılıkları etkili bir şekilde yönetmenin yararlarını şu şekilde ifade edebiliriz (Keil vd., 2007: 5; Daft, 2010: 348; Borrego ve Johnson, 2012: 195'den derlenmiştir):

- İşe alınacak insanların daha geniş bir yetenek havuzundan işe alınması, elde tutulması ve işgücü yeteneğinin daha iyi kullanılması,
- Çalışanların işten ayrılma, devamsızlık ve yasal sorunlardan kaynaklanan maliyetlerinin düşürülmesi
- Yönetici makamların anlayış yeteneğinin gelişmesi,
- Çalışan grupların problem çözme kalitesinin artması,
- Esnek ve duyarlı çalışmaya katkı yapması,
- Küreselleşmenin ve teknolojik değişmeden kaynaklanan etkinin daha iyi yönetilebilmesi,
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması,
- Farklı kültürler içinde nasıl davranılacağına ilişkin bilginin gelişmesi,
- Piyasaya yönelik algı ve anlayış ile tüketici ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlama düzeyinin gelişmesi,
- Yeni ürün, hizmet ve pazarlama stratejilerinin gelişmesini sağlaması,
- Örgütün tanınabilirliğini, görünümünü ve itibarını artırması,
- Dezavantajlı gruplara fırsatlar yaratması ve toplumsal birleşmeyi sağlaması.

Bu yararlar bütün örgütler için çok önemlidir, ancak günümüzün karmaşık ve çok kültürlü dünyasında, FBI ve NASA gibi büyük kamu kurumlarında, farklı topluluklardan gelen çalışanları güvenli bir şekilde tutmak ve istihdam etmek yaşamsal bir öneme sahiptir. Yakın zamana kadar FBI'da bir azınlık mensubu veya bayan olarak çalışmanın büyük zorlukları bulunmaktaydı. Bugün bu kurumların temel amaçlarından birisi, ABD toplumunun demografik farklılığını ve çeşitliliğini çalışanlarına yansıtmak olmuştur (Daft, 2010: 349).

Farklılıkların yönetimi literatüründe örgütlerin farklılıklara yapmış oldukları vurgunun en büyük nedeni, onun iş başarısının artmasına yapmış olduğu katkıdır (Marquis

vd., 2008: 1). Örgütler farklılıkları sadece sayısal bir değer olarak değil, farklılıkların tüm potansiyelinden ve gücünden yararlanma eğilimi şeklinde algılamaktadır. Günümüzde, örgütler küresel çapta zorluklarla karşılaştığında sahip oldukları işgücü farklılığı sayesinde daha yaratıcı ve yenilikçi çözümlere ulaşmaktadırlar. Katılımcı özelliğe sahip yöneticiler, çalışanların daha çok katılımcı olmalarını ister ve onların bu yeteneklerini kullanırlar. Örgütler, beyazları da içine alacak şekilde bütün ırksal ve etnik grupları kapsayan, çoklu kültürel yapıyı destekleyen bir ortam için programlar geliştirmektedirler. Kültürel yeteneğin geliştirilmesini hedefleyen politikalar, farklılığa sahip kişilerin mesleki hedeflerini gerçekleştirmesinde ve kapsayıcı bir kültürün yaratılmasında yararlı olabilmektedir. Böyle bir örgüt ortamı, geniş bir yetenek havuzundan gelen yeni çalışanlar için işin daha çekici olmasını sağlayacak, örgüte değer katan çalışanlar daha kolay bünyede tutulacaktır (Borrego ve Johnson, 2012: 197).

Sonuç olarak küreselleşmenin etkisiyle birlikte, nüfus ve sosyo-kültürel yapının değişmesi, örgütleri farklılığın ve bunun getirdiği olası çatışmaların daha çok olduğu bir ortam haline getirmektedir (Denhardt, 1999: 283). Bu değişime paralel olarak 1990'lardan beri daha fazla sayıda örgüt, çoklu kültürel (multicultural) yapıya sahip olmaktadır. Farklılığın artmasıyla önceden tekli kültürel yapıya sahip olan örgütler, yeni kültürel özelliklere sahip olmaktadır. Farklılıklarını iyi yöneten örgütler başarılı olmakta, yönetemeyen örgütler ise çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.

2.2.2. Farklılıkları Yönetmenin Zorlukları

Kimi araştırmacılar farklılıkları yönetmenin getirdiği yararlılardan bahsederken, kimi araştırmacılar ise iş yerinde farklılıkları yönetmenin zorluklarından bahsetmiştir. Luis ve diğerleri işgücü farklılığının yönetilmesinde karşılaşılan zorlukları şu şekilde ifade etmişlerdir (Luis vd., 2012: 134):

- Farklılıklara nasıl değer verileceği,
- Bireysel ihtiyaçlar ile grup adaleti arasındaki dengenin nasıl sağlanacağı,
- Değişime dirençle nasıl mücadele edileceği,
- Grup bağlılığının ve açık iletişimin nasıl sağlanacağı,
- Çalışanların alınganlığı ve tepkilerinin nasıl giderileceği,

- Değerli çalışanın elde nasıl tutulacağı,
- Fırsatların herkes için en üst düzeye nasıl çekileceği

Benzer şekilde Choi ve Rainey, bir örgütte var olan işgücü farklılığının örgütsel başarıyı olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Heterojen grupların bütünleşme, eşgüdüm, güdüleme ve çatışma yönetimi gibi konularda sorunlar yaşayacağı, bu nedenle farklı işgücüne sahip örgütlerin görevleri başarma konusunda homojen örgütlere kıyasla daha fazla gayret göstermek zorunda kalacağı ifade edilmiştir (Choi ve Rainey, 2010: 111).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki örgüt ortamında demografik farklılığın artması Tablo 2.2'de görülen daha az kişilerarası iletişim, daha zayıf sosyal ilişkiler, özellikle daha yüksek statüye sahip bireyler için geçerli olan örgüte karşı daha düşük psikolojik bağlılık ve daha yüksek işten ayrılmaya ilişkilendirilmektedir (Kaynak: Lim, 2009: 21).

Tablo 2.2: Farklılık Boyutlarının Çıktılar Üzerine Etkisi.

Farklılık Boyutu	Çıktı Üzerine Etkisi
Cinsiyet	Devamsızlığın artması Psikolojik bağlılığın azalması İşten ayrılma niyetinin artması Üst seviye yönetici ve akran bayanlarla daha kötü sosyal ilişkiler
İrk	Devamsızlığın artması Psikolojik bağlılığın azalması İşten ayrılma niyetinin artması Kişilerarası iletişimin azalması
Yaş	İşten ayrılma niyetinin artması
Çalışma Süresi	İşten ayrılmanın artması
Eğitim Seviyesi	İşten ayrılmanın artması

Kaynak: Lim, 2009: 21

Farklılığın ve çeşitliliğin yoğun olduğu ülkelerde ve örgütlerde, farklılığı fırsat ve avantaja çevirebilmek için hatalı düşüncelerin, basmakalıp izlenimlerin ve önyargıların ötesinde bir çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. İşgücü farklılığını başarıya dönüştürebilmek için yeni düşüncelerden yararlanarak ortak bir zeminde buluşmak gereklidir. Çeşitliliğin sağladığı fırsatlar, farklılıklara saygı ve güven duymayı gerektirir. Yasal zorunlulukların ötesinde ötekiyi ve farklılıkları olumlayıcı bir saygı ortamı oluşturabilmek için eylem merkezli bir bakış açısının geliştirilmesi gereklidir (Guy ve Meredith, 2005: 144).

Aynı sosyal sistem içerisinde bulunan insanlar, kendilerini çoğunluk ve azınlık olarak tanımlamaktadırlar. Çoğunluk olarak tanımlanan gruplar, diğer gruplarla

karşılaştırıldıklarında tarihsel bir geçmişe sahip olduklarından, ekonomik kaynaklara ve güç bakımından daha üstün bir role sahip olmaktadırlar (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 198).

Günümüzde cinsiyet başta olmak üzere herhangi bir konuda ayrımcılık yapmadan bütün çalışanların deneyim, fikir ve yaratıcılıklarını ortaya koyabileceği daha esnek çalışma saatleri ile daha açık örgütlerin yaratılması, geleneksel bürokrasilerde ve örgütlerde karşılaşılan en önemli zorluklardan birisi olduğu belirtilmektedir (Macionis, 2012: 176).

Farklılık boyutlarının her birisinin karmaşıklığı ve belirsizliği örgütsel bağlılık ve ilişkilerde ilave zorluklar getirmekte, bu nedenle örgütsel başarı ve takım çalışmasında çeşitli zorluklara karşılaşılmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için yapılması gerekenler şunlardır (Ewoh, 2013:113-115):

- Yöneticiler tarafından disiplinlerarası bir bilgi birikimi gerektiren örgüt kültürü, kültürel farklılıklar, kültür değişimi ve kültürlerarası ilişkiler gibi kavramların derinden incelenmesi gerekmektedir.
- Farklılıkların yönetimi konusundaki örgütsel bağlılık, örgüt piramidinin tepe noktasından başlamalı, aşağıdan yukarıya bütün çalışanlardan gelecek girdilerin katkısıyla bu konuda verilecek kararların niteliği artırılmalı, böylece daha yenilikçi ve daha sağlam politikalara sahip olunmalıdır.
- Farklılığı yöneten ve değer veren bir çevrenin oluşmasına katkı sağlamak için yöneticiler kimlerin farklılık lideri olacağına karar vermeli, yöneticiler eğitilerek desteklenmeli, liderlik ve yönetim becerilerine sahip olmalıdırlar.
- Farklılıkların yönetimi konusunda gösterilecek temel örgütsel çaba faaliyetlerin sistemle bütünleştirilmesidir. Sürecin kurumsallaşması için bütün çalışanların farklılıkları kabul etmesi, saygı duyması ve değer vermesi gerekir.

2.3. Farklılıkların Yönetiminde Yaşanan Sorunlar

Farklı çalışma gruplarının başarılı bir şekilde yönetilmesini engelleyen en önemli sorunlardan biri, çalışanların işyerine taşınmış oldukları tutum ve düşüncelerdir. Kişisel

eğilimlere bağlı olarak şekillenen ve hemen her örgüt ortamında bulunan bu sorunlar; önyargı (prejudice), ayrımcılık (discrimination), basmakalıp izlenim (stereotype) ve grup merkezilikten (ethnocentrism) oluşmaktadır (Daft, 2010: 350). Söz konusu bu kavramların özünde farklılıkların varlığına karşı çıkma, farklı olana değer vermeme, farklılıkların kabul edilmemesi ve onaylanmaması vardır. Örgüt ortamında farklılıklara ilişkin olarak baskılama, dışlama, istememe, hor görme gibi olumsuz tutumların sergilenmesi söz konusu olmaktadır (Eğinli, 2009: 134).

2.3.1. Önyargı ve Ayrımcılık

Daft, önyargıyı; “farklı olan insanların bir eksikliğe sahipmiş gibi görülmesi eğilimi” olarak tanımlamaktadır. Başkalarına karşı sahip olunan önyargılı tutumlar eyleme dönüşmesi durumunda ayrımcılığın gerçekleştiği ifade edilmektedir (Daft, 2010: 350).

Macionis, bir insan topluluğunun katı ve haksız bir şekilde genelleştirilmesini önyargı olarak tanımlanırken, ayrımcılık ise çeşitli insan gruplarına karşı eşit olmayan davranışlarda bulunulması olarak ifade edilmiştir (Macionis, 2012: 360). Önyargı tutumları ifade ederken, ayrımcılık eyleme geçmiş bir durumdur. Her iki kavramın hem olumlu (özel çıkarlar sağlama vb.) hem de olumsuz (engel oluşturma) anlamı vardır (Macionis, 2012: 365).

Barutçugil'e göre önyargı, kişiye ya da gruba yönelik olarak cinsiyet, fiziksel yetenek, etnik köken, milliyet ve iş statüsü gibi temellere dayanan olumsuz duyguları ve hisleri ifade eder. Önyargı, insanlar, gruplar veya varlıklar hakkında kişisel tiplemelere dayalı olarak zihinde önceden verilmiş bir karardır (Barutçugil, 2011: 52).

Ayrımcılık farklı sosyal gruplara mensup kişinin farklı bir biçimde değerlendirilmesi (iş, meslek, ücret eşitsizliği vb.) şeklinde olabileceği gibi, ters ayrımcılık (kişiyi hak etmediği halde ödüllendirme) biçiminde de ortaya çıkabilmektedir. Ayrımcılık yapıldığında bir kişi başka bir grubun üyesi olduğu için hak ettiğini alamamaktadır (Eğinli, 2009: 141).

Örgütlerde sorun haline gelen ayrımcılık çeşitli konularda olabilmektedir. Bunlar; yaş ayrımcılığı (ageism), cinsiyet ayrımcılığı (sexism), özürlü kişilerin maruz kaldığı ayrımcılık (ableism), seksüel tercihleri nedeni ile ayrımcılık, kilo nedeni ile ayrımcılık

(obesity discrimination), ırk ayrımcılığı/ırkçılık şeklinde ifade edilmektedir. Ayrımcılıkla ilgili anlayış ve yaklaşımlar, farklılıkların organizasyonlarda varlığını istememekte, farklı olarak niteledikleri kişilere karşı negatif tavırların sergilenmesine hatta kötü muamelede bulunulmasına izin verildiği anlamına gelmektedir (Eğinli, 2009: 142).

Önyargı ve ayrımcılık çalışanların mesleki gelişimini, başarısını, kısaca yaptığı işleri ve ilişkileri etkilemektedir. Önyargılar örgütsel ortamda kişiler arası güven ilişkileri, bireysel motivasyonunu etkilemektedir. Bir örgütte yöneticiler, okul ortamında öğretmenler çalışanlarına ve öğrencilerine karşı davranışları, onların yetenekleriyle ilgili olarak önceden oluşturulmuş oldukları düşüncelerine bağlı olarak değişir. Onlara gizli bir biçimde beklentilerine bağlı olarak farklı liderlik davranışları gösterirler. Bu davranışlar çalışanlar ve öğrenciler üzerinde “kendini gerçekleştiren kehanet” olgusuyla kişiyi genellikle olumsuz etkiler ve başarısını düşürür (Barutçugil, 2011: 59).

Önyargı ve ayrımcılık kişilerin genel başarısını olumsuz etkilediği gibi kişiler üzerinde fiziksel ve duygusal olmak birçok hasara ve sorunlara da yol açabilmektedir. İştah kaybı, baş ağrısı, uykusuzluk, yorgunluk, kilo kaybetme/alma önyargı ve ayrımcılığın neden olduğu fiziksel sorunlardan bazılarıdır. Bireylerin yaşadığı duygusal hasar ve sorunlar olarak endişe ve depresyon, kızgınlık, korkma ve utanma duygusu, kendine olan saygıyı kaybetme, ilişkilerin bozulması, tansiyon, alkol ve uyuşturucu kullanımı vb. sayılmaktadır (Sayer, 2012: 35).

2.3.2. Basmakalıp İzlenim

Önyargının neden olduğu temel sorunlardan biri olan basmakalıp izlenim; belli bir grup hakkında abartılmış, akılcı olmayan, sert ve keskin inançlara sahip olmayı ifade etmektedir (Daft, 2010: 350). Basmakalıp izlenim bir grup hakkında sahip olunan önyargının o grup içerisinde bulunan herkes için genelleştirilmesidir. Basmakalıp izlenimler bazen gerçekleri ifade edebilmektedir. Problem insanların aşırı bir şekilde genelleştirme yaptığı ve insanlar üzerinde olumsuz bir şekilde kullanıldığında ortaya çıkmaktadır (Sayer, 2012: 35).

Basmakalıp izlenim hemen her konuda vardır. Yaygın olanların bazıları Tablo 2.3'te açıklanmıştır:

Tablo 2.3: Yaygın Olan Bazı Basmakalıp İzlenimler.

Konular	Basmakalıp İzlenimler
Ulus	Bütün Almanlar düzenli ve çalışkandır
Meslek	Bütün muhasebeciler sıkıcıdır, bütün kütüphaneciler ciddi ve temkinlidir
Yaş	Bütün gençler güvenilmezdir, bütün yaşlılar yeni fikirlere karşıdır
Fiziksel	Bütün kızıl saçlılar ateşli kişiliğe sahiptir, bütün kilolu insanlar tembeldir
Eğitim	Bütün üniversite mezunları zekidir
Toplumsal	Bütün işsizler tembeldir, göçmenler o ülkenin ana dilini öğrenmek istemez

Kaynak: Mullins, 2010: 239

Farklılıkların yönetilmesinde başarılı olmak isteyen yöneticiler, sahip oldukları basmakalıp izlenimlerden kurtulmalı, çalışma ortamını olumsuz etkileyen önyargıların yayılmasını önlemelidirler. Yöneticiler bu durumun önüne geçebilmek için kültürel farklılıklara değer vermeyi ve onlara en uygun şekilde davranmayı öğrenmelidirler (Daft, 2010: 351). Tablo 2.4'te basmakalıp izlenim ve kültürel farklılıklara değer verme anlayışları arasındaki farklar, iki farklı düşünme şekli olarak örgüt ortamına nasıl yansıdığı ve etkilediği görülmektedir.

Tablo 2.4: Basmakalıp İzlenim ve Kültürel Farklılıklara Değer Verme Arasındaki Farklar.

Basmakalıp İzlenimler	Kültürel Farklılıklara Değer Verme
Yanlış varsayımlar, hikâyelere veya bir grupla doğrudan etkileşim olmaksızın oluşan izlenimler üzerine temellendirilir.	Bilimsel araştırmalarla onaylanan kültürel farklılıklar üzerine düşünür
Bir grubun üyeleri olumsuz davranışlar ile tanımlanır.	Kültürel farklılıkları olumlu veya yansız olarak düşünür
Bir grubun bütün üyelerinin aynı özelliklere sahip olduğunu varsayar.	Bir gruptaki bütün üyelerin aynı özelliklere sahip olmadığını düşünür.
Örnek: Suzuko Akoı isimli bayan Asyalıdır, beyazların ve erkeklerin kurallarına karşı saldırgan değildir.	Örnek: Bir grup olarak Asyalılar, beyaz erkek Amerikalılara göre daha az saldırgan olma eğilimindedirler.

Kaynak: Daft, 2010: 351

2.3.3. Grup Merkezîyetçiliği

Grup merkezîyetçiliği (etnocentrizm) bir kişinin kendi grubunu evrenin merkezi olarak görmesi, diğer sosyal grupları kendi bakış açısından yorumlaması, kendi grubunun inançlarını, değerlerini ve davranışlarını diğer dış gruplarındakinden daha olumlu olarak

değerlendirmesidir. Grup merkezli davranma ve düşünme, insanın ya da toplumun kendi kültürüyle diğerlerinin aleyhine olacak şekilde gurur duymasıdır (Barutçugil, 2011: 70).

Grup merkeziyetçiliği insanların ait olduğu kültürün veya grubun kurallarına göre bir başka kültür ve grup hakkında sahip olduğu kanaattir. Grup merkeziyetçiliği insanları kendi gruplarına bağlı tutmakla birlikte toplumlararası yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açabilmektedir (Macionis, 2012: 75). İnsanlar kendi gruplarının ve kültürlerinin anlamlı ve doğru değerlere sahip olduğuna, doğruyu temsil ettiklerine inanırlar. Bu durum insanların kendi bakış açılarına göre başkalarını yargılayabilmesine neden olduğundan örgüt içerisindeki iletişimi engelleyen bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güvenç, “Japon Kültürü” isimli kitabında, Japonların birçok ulus ve toplulukta olduğu gibi kendilerini dünyanın tam merkezinde yaşadıklarına inandıklarını belirtmektedir. Japonlar kendi haritalarında, Amerika kıtasını dünyanın doğusunda, Asya kıtasını ise kendilerine göre batıda göstermektedirler. Aynı şekilde Amerika ve Avrupa kaynaklı merkeziyetçiliğin bir sonucu olarak, Çin asırlardan beri “uzak doğu” olarak tanımlanmıştır. Oysa Çinliler uzak doğu kavramını bilmezler. Çinliler kendilerini “merkezi krallık” olarak tanımlarlar ve Japonlar gibi ülkelerini dünyanın merkezinde konumlandırır (Güvenç, 1989: 14).

Grup merkeziyetçiliği bireysel önyargıların grup düzeyindeki bir türünü oluşturmaktadır. Grup merkeziyetçiliği genelde uluslararası farklılıklar için kullanılsa da insanlar sayısız kıstaslar temelinde grup sınırları çizerek bu sınırlara göre başka gruplar arasında ayırım yapmaktadırlar. Diğer durumlar eşit olduğunda, ekip oluşturma sürecinde, işe seçme, alma, terfi ve tayin kararlarında grup içindeki üyelere öncelik verilir. Gizli ya da açık ayrımcı bir davranış sergilenir. Yöneticiler çalışanların başarılarını değerlendirirken iç gruptakileri dış gruptakilere göre daha olumlu derecelendirmektedirler (Barutçugil, 2011: 71-73).

Macionis grup merkeziyetçiliği kavramına alternatif olarak, her toplumun kendi standartlarına göre yargılanması anlamına gelen kültürel görecelilik (cultural relativism) kavramını önermektedir. Kültürel görecelilik kavramının benimsenmesi birçok insan ve topluluk için kolay değildir. Bilinmeyen ve belirsiz olan değer ve kurallara açık olmanın

yanında, bildiğimiz bütün kültürel standartları bir yana koyabilmeyi de gerektirmektedir (Macionis, 2012: 75).

Farklılıkların yönetiminde yaşanan yukarıda belirtilen sorunların dışında cinsel taciz ve mobing (yıldırma), “kör”, “sakar” gibi etiketlemeler, kişisel özellikler üzerine yapılan espri ve fıkralar, başkalarının davranışları konusunda kişisel algılamalara göre yapılan yorumlamalar, kişisel durumlar gözlemlenmeden yapılan duyarsız iletişim gibi sorunları sayabiliriz (Barutçugil, 2011: 75-77).

2.4. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Metaforlar/Mitler

Bu bölümde farklılıkların kabul edilmesi sürecinde geliştirilen mitler ve söylemlerden bahsedilecektir. Bu söylemler farklılıklar konusunda belirli dönemlerdeki yaklaşımları aktarması açısından ve farklılıkların, kabul edilmesi sürecinde hangi engellerle karşılaşıldığının anlaşılması açısından önemli bir role sahiptir.

2.4.1. Liyakat Miti

Bell’e göre liyakat miti (myth of meritocracy), toplumsal kaynakların, onu hak etme derecesine göre, bireylere dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Bell, 2012:253). Liyakat Miti yeteri kadar çalışan herkesin başarılı olabileceğini varsaymakta, hayatta durduğumuz yerlerin, işlerimize yaptığımız yatırım miktarının veya katkılarının bir fonksiyonu olarak algılanmaktadır. Bu mitin altında yatan temel varsayım, başarı için gereken tek şeyin çaba olduğu, başarısızlığın yetenek yoksunluğu veya başarı için gösterilen çabanın azlığı ile ilgili olduğudur (Sürgevil, 2010: 164). Bell liyakat miti konusunda şu örneği vermektedir. ABD toplumunda beyaz insanlar; yeteri kadar yatırım yapmayan, sıkı çalışmayan ve girişimci olmayan “siyah insanların” beyaz insanlar kadar zengin ve başarılı olmaya layık olmadıklarını düşünmekte ve bu yönde bir inanca sahip olduklarını belirtmektedirler. Siyahların beyazlar kadar zengin veya başarılı olmaya layık olmadıkları düşüncesi, temelden bazı yanlışlıklara yol açtığı ve birçok sorunun kaynağı olduğu ifade edilmektedir (Bell, 2012: 50). Sürgevil’e göre bu mit, genellikle azınlıklara ve kadınlara karşı bir darbe gibi kullanılmaktadır. Çünkü kadınların ve azınlıkların örgütte düşük kademelerdeki pozisyonları, onların yeteneklerinin ve/veya çabalarının mantıklı bir uzantısı olarak görülmektedir. Bu miti destekleyenler, “yaşamda başarılı olmak, yalnızca doğuştan gelen

yeteneklere ve çalışkanlığa bağlıdır” şeklinde bireyci bir anlayışa ve inanişsa sahiptirler (Sürgevil, 2010: 164).

2.4.2. Renk Körlüğü İdeali Miti

Örgütlerde farklılığa karşı renkkörlüğü (myth of the colorblind) yaklaşımı, Amerika’da eşitlik, bireycilik, liyakat, asimilasyon ve erime potası kavramlarıyla iç içe geçmiş bir anlama sahiptir. Örgütlerde kişilerin ırk, cinsiyet, yaş ve kişisel yaşam stili ile ilgili farklılıkları inkâr eden/tanımayan çalışma politika ve uygulamalarına renk körlüğü adı verilmektedir (Eğinli, 2009: 129). Bu mite göre, bireysel farklılıklar önemsiz olduğu için görmezlikten gelinmelidir. Bu mit pozitif bir mit gibi gözükse de; bireysel farklılıkları, kültürü ve azınlıkların durumlarını görmezden gelme sonucunda, azınlık grupları üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, farklılıklara karşı durmakta ve ırk konusunda tartışmayı veya ırk konusuna değinmeyi tabu olarak kabul etmektedir. Bu bakış açısı, “hepimiz aynıyız ve farklılıklar çok da önemli değil” mesajıyla baskın grubu desteklemekte, sahip oldukları avantajlı pozisyonlarını güçlendirmektedir. Böylece, ırkçılık gibi konulara değinmeyerek, tabularla mücadele etmeyi reddetmek gibi bir eğilimin doğmasına neden olunabilmektedir (Sürgevil, 2010: 164).

2.4.3. Erime Potası Miti

Renkkörlüğü yaklaşımına paralel olan erime potası (melting pot) miti; farklı ülke, ırk, din, renk ve milletten gelen insanların uyum içinde yaşadıkları yeri ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, herkesin kendi orijinal kimliğini bırakarak, ırk ya da renkten yoksun, ulusal kimlik oluşturacak şekilde “Amerikan” kimliğini tercih edeceği varsayılmaktadır (Sürgevil, 2010: 165). Erime potasında ülkedeki bütün geleneklerin, yaşama tarzlarının, kültürlerin vb. birbirleriyle karışması, bir dönüşüme uğraması söz konusudur. Bu durumu ifade etmek için 1950’li yılların başlarından 1960’ların ortalarına kadar, ABD dünyanın değişik yerlerinden gelen insanların oluşturduğu bir “erime potası” olarak tanımlanırken (Gibbs, 1997: 91), Kanada için “toplumsal mikser” nitelemesi (Eğinli, 2009:131) yapılmıştır.

Günümüzde ABD, erime potası yerine farklı tat, renk ve desenlerden oluşan bir mozaik veya “salata kâsesi” olarak tanımlanmaktadır. Salata içerisinde bulunan sebzelerin özelliklerini kaybetmemesi gibi artık örgüt içerisindeki insanların asimile edilmesi yerine,

sahip oldukları farklı geçmiş, yetenek ve bakış açılarından yararlanılmasına ve farklılıkların kucaklanmasına çalışılmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013: 42). Benzer şekilde Daft, ABD’yi geçmişte farklı ulus, köken, etnik, ırk ve dinlerden bir araya gelen insanların birbirine benzeyerek harmanlandığı bir yer olarak tanımlarken, günümüzde farklılıkların harmanlandığı ve yansıtıldığı bir yer haline geldiğini ifade etmektedir. Bu anlayışın sonucu olarak toplum ve örgüt ortamındaki herkesin; farklı cinsiyet, ırk ve etnik özelliklere sahip olmasına rağmen, aynı inanç, değer ve hayat tarzlarını paylaşmaları cesaretlendirilmektedir (Daft: 2010: 343).

Liyakat, renkkörlüğü ve erime potası mitleri; farklılıkları teşvik etmeyen, homojenliğe ayrıcalık tanıyan ve baskın grubun normlarını tanımlayan sosyal bir iklim yaratmıştır. Toplumun küçük birimleri olan örgütlerde çalışan insanlar; örgüte gelirken, toplumda var olan tutumları, inançları ve sahip oldukları kalıp yargılarını da beraberlerinde getirmektedirler. Toplumda olanlar, genellikle örgütsel çalışma yaşamına da yansımaktadır (Sürgevil, 2010: 166).

2.5. FarklılıklarYönetiminde Kültür

Farklılıkların yönetimi konusunda en çok tartışılan kavramlardan birisi kültürdür. Bazı araştırmacılara göre çalışanların sahip oldukları kültürel farklılıklar örgüt içerisinde en temel farklılık nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgüt yönetimi ve kültür ilişkisinin anlaşılabilmesi amacıyla “örgüt kültürü” ve mükemmel örgüt özelliklerinden bahsedilerek, örgüt kültüründe eşit/eşitlik ve adalet kavramları arasındaki ilişki tartışılacaktır. Ayrıca güçlü örgüt kültürünün sonuçlarından olan örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının anlaşılmasına çalışılacaktır. Bölümün sonunda farklılıkların yönetimi ve kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen Taylor Cox ve Ely/Thomas’ın örgüt kültürü modellerinden bahsedilerek bölümün değerlendirmesi yapılacaktır.

Kültür Kavramı: Kültür sözcüğünün Latince ekip biçmek anlamına gelen “colore veya cultura” kelimelerinden geldiği kabul edilmektedir. Almancada “cultur” şeklinde kullanılmış, sonrada kültür biçimine dönüşmüştür (Erkenekli, 2013: 514). Kültür kavramı çok geniş bir kavramdır ve her biri kültürün belli bir yönüne ağırlık veren birçok tanımlı vardır. Macionis’e göre kültür insanların hayat tarzından oluşan düşünme, hareket etme

biçimi ve maddi nesnelere. Kültür düşündüğümüz, nasıl hareket ettiğimiz ve sahip olduğumuz her şeyi kapsar. Kültür bizi geçmişe bağlar ve gelecek için kılavuzdur (Macionus, 2012: 58).

Barutçugil'e göre kültür bir toplumun sonsuz sayıda ve çeşitteki potansiyel yaşam tarzları arasından deneyerek ve yönlendirerek alışkanlığa dönüştürdüğü tutum, davranış ve düşünüş tarzları bütünüdür. Hayatın tüm boyutlarını kapsar. Bu açıdan bakıldığında kültür bir insan topluluğunun yetenek ve becerileriyle, sanatları ve gelenekleriyle genel yaşam tarzıdır (Barutçugil, 2011: 15).

Bir diğer tanımda kültür bir grup insan tarafından kabul edilen ortak değerler ve yargılar dizisidir. Bu değer ve yargılar neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirleyerek, kişilerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Gözle görülen insan davranışları aslında büyük ölçüde çok daha derinlerdeki değer, yargı ve inançların, yani kültürün etkisi altındadır (Erkenekli, 2013: 535).

Kültür bütün bir toplumun yaşam biçimini oluşturduğundan bireylerin hal ve hareket kodları, giyim kuşamı, dili, kutlama törenlerini ve çeşitli davranış normlarını içerir. Dünyaya gelen her birey içinde doğup büyüdüğü ortamdan etkilenir ve farkında olmadan o topluma göre şekillenir. Ama aynı zamanda kendine ait akıl ve diğer özellikleri sayesinde bir birey haline gelir. Birey ve kültür arasında birbirini besleyen bir etkileşim konusudur. En genel anlamıyla kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden oluşan bütündür (Ertürk, 2012: 282).

Kültür kavramı genellikle ulusal veya örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Küresel örgütlerde kültür ve farklılıklar daha dikkatli bir şekilde ele alınmaktadır. Toplum psikologlarının son zamanlarda yapmış oldukları çalışmalara göre, ulusal kültür özelliklerinin ikiye ayrıldığı ve farklılaştığı belirlenmiştir; "yüzeysel" ve "insana saygı" kültürleri (Robbins ve Judge, 2013: 515):

Yüzeysel Kültürler: Bu kültürlerde, insanlar bir topluluğun kimliğinin tanımlanması konusunda toplumsal inançlara bağlı olarak başkalarından aldığı bilgileri kullanarak yapmaktadırlar.

İnsana Saygı Kültürleri: İnsana saygı kültüründe ise insanlar dış baskılara daha dirençli olmakta ve kendi yargılarına bağlı olarak bir topluluğu tanımlamaktadırlar. Birinci tanıma daha çok doğu Asya ülkeleri, ikinci tanıma ise daha çok ABD, Kanada ve Avrupa ülkeleri girmektedir. Yüzeysel kültürlerin bulunduğu örgüt kültürlerinde hiyerarşik yargılar çok önemlidir ve bu yüzden roller, unvanlar daha çok ön plandadır. İnsana saygı kültürlerinin bulunduğu örgüt kültürlerinde ise insanların kim olduklarının belirlenmesinde roller ve unvanlar daha esnek bir özelliğe sahiptir (Robbins ve Judge, 2013: 515).

Dünyadaki kültürel farklılıkları ve insanların kendi yaşam tarzlarını “doğal” olarak görme eğilimlerini göz önüne aldığımızda, yabancı bir topluluğa veya örgüt ortamına giren insanlar kendilerini rahatsız hissederler. Kültür şoku olarak tanımlanan bu tedirginlik hali insanlarda uyum sorunu, yönelim bozukluğu ve şaşkınlık yaratır (Macionis, 2012: 60). Birçok insan kendisinden farklı bir kültürle temas ettiğinde bu deneyimi yaşamaktadır. İşlerin yapılışında alışık olmadığı yolların kullanıldığını gören ve kendi yaşamına verdiği anlamı zayıflatan insan şu olumsuz duyguları yaşamaktadır (Barutçugil, 2011: 36):

- Endişe, kaygı, kuşku,
- Sürekli uyum sağlamaya çalışmaktan yorulma, usanma,
- Kaybetme, reddedilme korkusu,
- Yetkinliklerinin değersizliği hissi
- Kimlik algısının ve özgün kültürel değerlerinin zayıflaması

Kültür şoku nedeniyle yaşanan duygusal dengesizlik, yeterli içsel motivasyon ve destek bulamayan insanları fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara itmektedir. Uzun süre yabancı bir ülkede yaşayan insanların kendi ülkelerine ve kültürlerine geri döndüklerinde benzer rahatsızlıklar yaşadıklarından bu duruma “ters kültür şoku” denilmektedir (Barutçugil, 2011: 37).

2.5.1. Örgüt Kültürü

Toplumsal yapıyı ve işleyişi derinden etkileyen kültür bir alt kültür olan örgütlerin yapısında ve işleyişinde de önemli etkileri vardır. Bireylerin örgüt içinde nasıl davranacaklarını belirleyen, yazılı olmayan ancak örgüt içerisindeki davranışları etkileyen ve çalışanları birbirine bağlayan bu güce “örgüt kültürü” adı verilir (Şeşen, 2013: 575).

Örgüt kültürü kavramı ilk defa Peters ve Waterman tarafından yapılan bir çalışma ile yönetim yazınına girmiş ve kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ifadeleriyle aynı anlamda kullanılmıştır (Aksu, 2008: 67).

Arslan'a göre örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ortak tarih, değerler ve kurallara işaret eder ve daha çok işlerin nasıl yapıldığıyla değil, neden bu şekilde yapıldığıyla ilgilenir (Arslan, 2001: 177). Örgüt kültürü, örgütün bireysel özgürlük düzeyi, örgütsel yapı, çalışanlara verilen destek, takdir ve ödül anlayışı, çatışma yönetimi ve risk almaya karşı gösterilen tutum gibi bazı konularda farklılaşmanın bir sonucudur (Barutçugil, 2004: 208).

Kültürün toplumlar ve örgütler açısından birçok olumlu sonucu vardır. Ortak bir kültürün bireysel, örgütsel ve toplumsal bağlamda ortaya çıkardığı sonuçlar ve işlevleri şunlardır (Erkenekli, 2013: 518; Barutçugil, 2004: 208):

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır ve aralarında bağlılık oluşturur,
- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır ve sosyal düzeni sağlar,
- Sosyal sistemde kararlılığı ve devamlılığı sağlar,
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir,
- Grup merkezliliğini cesaretlendirir ve belirsizliklerin yönetilmesini sağlar.

Örgütler içinde buldukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmekle birlikte, özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak kendi kültürlerini de üretirler. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün oluşumunda üç temel faktörün etkili olduğu belirtilmiştir. Bunlar; (1) örgütün kurucuları, (2) içsel faktörler olarak çalışanlar ve (3) dışsal faktörler olarak iş çevresi ve toplumsal kültürdür (Şeşen, 2013: 547).

Kültür örgütleri saran çevre şartlarından en önemlilerinden biri olması nedeniyle, bu çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, kültürel anlamda çevreye uyum sağlamaları bir zorunluluktur. Bu anlamda kültürün, örgüte zarar veren bir unsur olmaktan ziyade, verimliliği arttırmak için kullanılan önemli bir araç olduğu ifade edilebilir. Bireylerin davranışları üzerinde etkili olan ve kişiliğini şekillendiren kültür, yönetim üzerinde de etkili olmaktadır. Çalışanların davranışlarının önceden tahmin edilebilmesi, toplumun ve çalışanların özelliklerinin bilinmesi, o toplumun ve toplumun bulunduğu çevrenin kültürel yapısının özümsemesiyle mümkün olacağı belirtilmektedir (Aksu, 2008: 61).

Farklılıkların yönetimi kavramı gibi 1980’li yılların başından itibaren ortaya çıkan örgüt kültürü kavramı örgüt içerisinde ortaya çıkan birçok sorunu tanımlayarak onları çözebilmek amacıyla altın bir anahtar gibi kullanılmıştır. Ancak bu yaklaşım örgüt kültürünün ne olduğunu açıklamaktan çok işi daha karmaşık hale getirmiştir. Örgüt içerisinde bulunan kültürü anlayabilmek için birçok model geliştirilmiştir. Ancak hiçbiri örgüt kültürünü anlama konusunda yeterli olmamıştır. Modeller genel olarak örgüte hakim olan değerleri anlamaya ve bunların etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Peters ve Waterman’ın Mükemmel Örgüt Tipi: Örgüt kültürü kavramını yönetim yazınıyla tanıştıran bu iki yazar 1982 yılında yazmış oldukları “Mükemmeli Arayış” (In Search Excellence) isimli kitaplarında iş hayatında başarılı olan, değer yaratan ve uluslararası başarıyı yakalayan McDonalds ve Boing gibi büyük şirketleri incelemişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını tanımlamada ulusal kültür kavramını yeterli bulmamışlar onları diğerlerine göre daha başarılı yapan sekiz ortak özelliğin bulunduğunu açıklamışlardır. Peters ve Waterman, bu firmaların yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını, çalışanlarına saygı gösterdiklerini ve onları mutlaka dinlediklerini, hemen hepsinde tüm çalışanların benimsediği örgüt kültürüne sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Tablo 2.5’te bahse konu örgütlerin sekiz ortak özellik gösterilmektedir (Şeşen, 2013:557).

Tablo 2.5: Mükemmel Örgütlerin Ortak Özellikleri.

Ortak Özellik	Açıklama
Başarmak için Eyleme Odaklanma	Karar verme konusunda örgüt içindeki analitik süreçler kurumu felç etmemelidir. Karmaşık görev içerisinde, sürekli eylem yönünde kararlar üretilmelidir.
Hizmet Verdikleri Kişi ve Kurumlara Yakınlık	Bu kurumlar hizmet verdikleri kişi ve örgütlerden öğrenirler. Müşterilerine diğer kurumların sunmadığı hizmet ve kaliteyi sunar. Farklılaştırmada başarılıdır.
Özerklik ve Girişimcilik	Yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci eylemleri cesaretlendirilir, çalışanların risk almasına müsaade edilir, hata yapmaları olağandır.
İnsanlar aracılığıyla verimlilik	İnsan kaynağı kalite verimliliğin temelidir. Çalışana saygı verimliliği getirir.
Yalın yapı	Sadece hedefler, ürünler, iletişim sistemleri değil örgütsel yapılar da yalındır.
İş sahiplenme, değer yönelimi	Yöneticilerin ve çalışanların işlerini sahiplenmeleri, değer yaratmanın temelidir.
Kendi işine bakmak	Örgüt uzmanı olmadığı bilmediği konulardan uzak durmalıdır. Ne kadar büyük olursa olsun, kendi faaliyet alanında kalmalıdır.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme	Mükemmel örgütler hem merkezi, hem de ademi merkezidirler. Özerkliği ve karar yetkisini alt kademelere dağıtarak ademi merkezidirler. Ancak kendilerini var eden öz değerleri koruma konusunda oldukça merkezi ve tutucudurlar.

Kaynak: Peters ve Waterman, 1982:13-15’den aktaran Şeşen, 2013:557

Robbins ve Judge'a göre bir örgütün kültürel altyapısını anlayabilmek için yedi temel özellik bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 512-513):

- Yenilikçilik ve risk alma konusunda verilen destek,
- Detaylara verilen önem,
- Süreçler yerine sonuç (çıktı) odaklılık,
- Sonuçlar konusunda insana yönelim,
- Takım çalışması veya bireysellik,
- Rekabet veya uyumluluk,
- Gelişme veya statünün korunması

Bu özelliklerden her birisi düşük veya yüksek olabilmektedir. Ön plana daha çok çıkan ve çalışanlar tarafından paylaşılan bu özellikler örgütün kültürel altyapısını oluşturmakta ve örgüt kültürünün gücünü göstermektedir.

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde meslekler ve örgütler önceki yüzyıla göre bazı yönlerden farklılaşmakta ve örgüt yönetim alışkanlıkları ve kültürel yapıları hızla şu şekilde değişime uğramaktadır (Macionis, 2012: 177):

- **Yaratıcı ve yenilikçi özgürlük anlayışıyla** günümüzün örgütleri bilgi çağının yetenekleriyle donanmış olan çalışanlarına yaşamsal önemi olan bir kaynak gözüyle bakmaktadırlar.
- **Rekabetçi çalışma takımları anlayışı** en iyi çözümü geliştiren ve katkıda bulunan çalışanları ödüllendirmekte, klasik yönetimin sorunlarından bir olan yabancılaşmayı azaltmaktadır.
- **Daha düz örgüt anlayışıyla**, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı olan piramit şekli, daha az komuta yapısının bulunduğu Amerikan futbolu topunun şekline dönüşmektedir.
- **Daha çok esneklik anlayışıyla**, örgütler klasik bir yöntem olan tepeden yönetim modelini, değişimlere daha hızlı cevap verebilen, yeni fikirlerin üretilmesine fırsat veren ve hızla değişen küresel çalışma ortamlarında daha hızlı uyum gösterebilen daha esnek bir örgüt anlayışına doğru dönüşmektedir.

Kısacası; günümüzün örgüt yapısı daha yaratıcı/yenilikçi, özgür ve rekabetçi çalışma takımlarıyla daha az hiyerarşik, daha çok esnek örgüt özelliklerinin bulunduğu daha katılımcı bir yapıya doğru dönüşüm geçirmektedir. Değişmekte olan bu yapıyla birlikte örgüt çalışanları artık daha çok ön plana çıkmakta, bireysel farklılıklar ve özellikler daha görünür olmaktadır.

Örgüt çalışanlarının sahip olduğu farklılıkların her birisinin karışık ve belirsiz olması, örgüt başarısı ve takım çalışmasını yakından etkilemekte, örgüt içinde birlik ve beraberliğin sağlanması ile ilişkilerin kurulmasında ilave zorluklar getirmektedir. Bu zorluklarla baş edilebilmesi için, örgüt kültürü ve bireysel kültür hakkındaki varsayımlar ile aralarındaki bağlantının örgüt yöneticileri tarafından çok iyi bilinmesi gerektiği belirtilmektedir (Ewoh 2013: 113)

2.5.2. Örgüt Kültüründe Eşit ve Eşitlik ile Örgütsel Adalet Kavramları

Örgüt kültüründe eşit, eşitlik ve örgütsel adalet kavramları yönetim bilimi yazınında üzerinde sıklıkla çalışma yapılan kavramlardandır. Çalışanın örgütsel aidiyet duygusu, devamsızlığı, örgütten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yakın etkisi bulunmaktadır.

2.5.2.1. Eşit ve Eşitlik

Bu kavramlar kimi araştırmacılar tarafından birbirlerinin yerine kullanılsa da farklı kavramlardır. Begeç'e göre eşit (equality) sözcüğü; bir başkasıyla yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan aynı olan, birbirinden ne fazlası ne eksigi bulunan, aynı güce, yetkiye sahip, aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan anlamına gelmektedir. Eşitlik (equity) ise; eşit olma durumu, eşit olan şeyin niteliği, özelliği, denklik, sahip olunan haklar bakımından insanlar arasında hiçbir ayrımın bulunmaması, gözetilmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Begeç, 2004: 9).

Pitts eşit kavramını aynılık (sameness) ve dağılımın tekdüzeliği anlamında kullanırken, eşitlik kavramını dağılım veya paylaşımın adil (fair) olarak gerçekleştirilmesi anlamında kullanmaktadır (Pitts, 2009:1). Eşit ve eşitlik kavramı farklılık ve benzerliklerin öne çıkarılması veya göz ardı edilmesine yol açabilir. Montes ve Shaw'a göre insanlara eşit davrandığımızda onların farklılıklarını göz ardı etmiş oluruz, eşitlikçi bir anlayış içinde

davrandığımızda ise onların farklılıklarını kabul etmiş oluruz (Montes ve Shaw, 2003: 388).

Eşitlik kavramı tarihsel süreç içerisinde 18. Yüzyıl içerisinde ilk defa ortaya çıkmış ve 1789 Fransız Devrimi ile birlikte Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Beyannamesinin birinci maddesine girmiştir; "İnsanlar, haklar bakımından özgür ve eşit doğar ve yaşarlar. Sosyal farklılıklar ancak ortak faydaya dayanabilir". Daha sonraki dönemde eşitlik ilkesi hem uluslararası metinlere, hem de ulusal anayasalara girmiştir. 10 Aralık 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin birinci maddesinde eşitlik ilkesi; "Bütün insanlar özgür, onur ve hakları yönünden eşit doğarlar" şeklinde ifade edilmiştir.

20. yüzyılın ikinci yarısı, eşitlik ve eşitsizlik konusunun toplum ve örgütleri nasıl etkilediği konusunda en çok tartışmaların ve gelişmelerin yaşandığı bir dönem olarak görülebilir (Frederickson, 2010: 25). Klasik Yönetim Biliminin kuramcılarında Henri Fayol, 1916 yılında yayımladığı "Yönetimin Genel İlkeleri" (General Principles of Management)," isimli kitabında "eşitlik ilkesini" yönetimin 14 ilkesi arasında saymasına rağmen, ücret, yetki, sorumluluk gibi birçok konuda açık eşitsizliğin bulunduğu hiyerarşik yönetim yapısı içerisinde bu ilkenin nasıl sağlanabileceğine ilişkin bir yaklaşımda bulunmamıştır. İşletmenin örgütlenmesi üzerine yoğunlaştığı çalışmada, kamu hizmetlerinin sunulmasında eşitliği bir sorun olarak görmemiştir. Frederickson'a göre Woodrow Wilson'ın bir çalışması dışında, hiçbir klasik yönetim çalışmada "kamu yönetiminde sosyal eşitlik" konuları gündeme getirilmemiştir (Frederickson, 2005: 31).

Sonuç olarak eşitlik konusunun 20. Yüzyılın ikinci yarısının başlangıcına kadar yönetim için önemli bir gündem maddesi oluşturmadığını söyleyebiliriz. 1950 ve sonrasında yaşanan eşitlikçi hareketlerin izleri ve özellikleri Tablo 2.6'da gösterilmiştir. 1960 ve sonrası dönemde sosyal haklar hareketlerinin devamında ortaya çıkan olumlayıcı eylem, fırsat eşitliği, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışlarında yaşanan gelişim süreciyle yönetimde eşitlik konusunda meydana gelen gelişmeler arasında bir paralellik bulunduğu görülmektedir.

Tablo 2.6: Eşitlik Konusunda 20.Yüzyılda Yaşanan Değişimler.

Dönemler	Yaşanan Değişimler
Eşitsizlik Dönemi 1950-1960	Bu dönem endüstrileşmenin yükselmesini ve bilgi çağının başlangıcını temsil eder. Toplumlar nispeten homojendir. Irk, cinsiyet, etnik, fiziksel yeterlilik ve kültür gibi farklılıklar sahip olunan hoşgörüyü ve düzene uygunluğu ölçüsünde tanımlanmıştır.
Eşit Dönem 1960-1990	Fırsat eşitliği ilkesinin yürürlükte olduğu yıllardır. Örgütler yönetim stratejisi olarak ayrımcılığı kaldırmayı ve çalışanlara eşit bir şekilde davranmayı kabul etmişlerdir. “Yasalaştırılmış adalet” kavramı farklılıkları görmezden gelmeye eğilimli çoğunluktaki insanların adil davranışta bulunması gerektiği ilkesinin altını çizer.
Eşitlik Dönemi 2000 ve Sonrası	Eşitlik dönemi, eşit dönemin eksikliklerine karşılık olarak ortaya çıkar. Eşitlik kavramı ile farklılıklar kabul edilerek değer görür. Örgütler farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip yararlanmaya başladığında ve her seviyede yeteneğin ortaya çıkmasını sağlayacak bir çevre yaratıldığında eşitliğe doğru bir değişim ortaya çıkacaktır.

Kaynak: Wilson (1997)’den Aktaran: Montes ve Shaw, 2003, 388

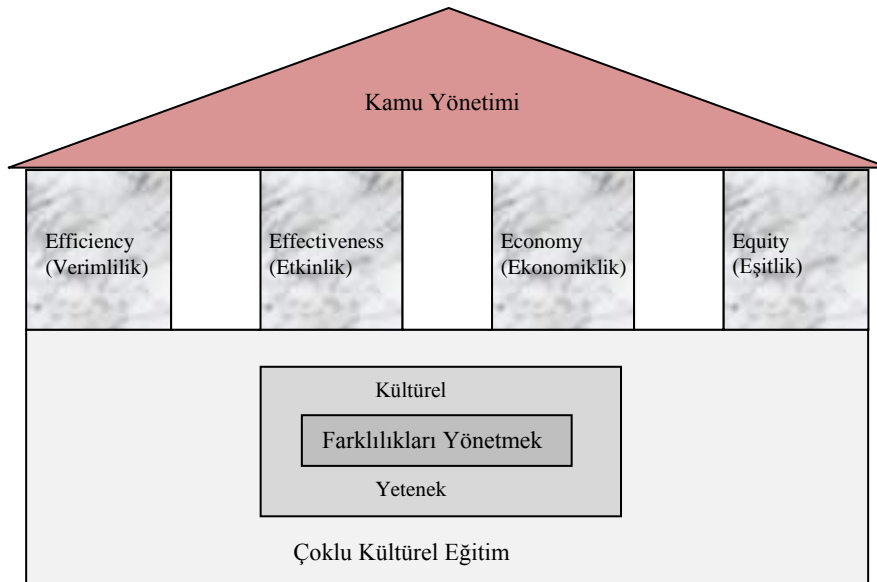
Eşitlik kavramında meydana gelen gelişmeler yönetim bilimini ve teorilerini etkilemiştir. Perry sosyal adalet üzerine yapmış olduğu çalışmasında yönetim bilimindeki kuram ve uygulayıcılar tarafından yönetim biliminin 3E’si olarak bilinen şu üç temel ilkenin sıklıkla tartışıldığını belirtmekte ve yönetimi üzerinde taşıyan üç temel sütun olarak tanımladığı 3E’yi kısaca şu şekilde açıklamaktadır (Perry, 2005: 25):

- **Verimlilik (efficiency);** kaynaklardan yararlanmayı ve girdi ve çıktılar arasındaki ilişkiye vurguya vurgu yapmakta,
- **Etkinlik (effectiveness);** örgütün amaç veya hedeflerin başarılması ile ilgilenmekte,
- **Ekonomiklik (economy);** örgüt amaçları gerçekleştirilirken masrafların en düşük düzeyde tutulmasını vurgulamaktadır.

Borrego ve Johnson kamu yönetimindeki sosyal adalet uygulamalarının adillik, hakkaniyet ve eşitlik ilkeleri üzerine bina edildiğini belirtmekte, zaman geçtikçe kamu hizmetlerinin sunulmasında etkinlik ve verimlilik ilkelerinin yanında “sosyal adalet/eşitlik” kavramının üçüncü bir ilke olarak kamu yönetimi tarafından kabul edildiğini ifade etmektedirler (Borrego ve Johnson, 2012: 61). Onlara göre eşitlik ve adalet anlayışı “sosyal eşitlik” anlayışına doğru bir dönüşüm yaşamış, daha sonra farklılık kavramı ile birlikte ırk/etnik, cinsiyet, toplumsal sınıf ve engelliliği de kapsayacak şekilde genişlemiştir

(Borrego ve Johnson, 2012: 5). Perry ise çalışmasında 3E'nin yanına dördüncü E olan "adalet" (equity) ilkesini eklemekte ve bu ilkeyi yönetimin dördüncü temel sütunu olarak tanımlamaktadır. Çalışmada, işgücü farklılığından yararlanılabilmesi için örgüt içerisindeki eşitliğin sağlanması, adil bir çalışma ortamının oluşturulması gerektiği vurgulanmakta ve farklılıkların etkin bir şekilde yönetebilmesi için yöneticilerin "kültürel yetenekler" konusunda eğitilmesinin bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir (Perry, 2005: 25). Perry'nin tartışmış olduğu kavramların haritası ve kamu yönetiminin 4E'si olan temel sütunlar Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2.2: Perry'nin Kavramsal Haritası ve 4E'si.



Kaynak: Perry, 2005: 5

Eşitlik üzerine eski anlayış "eşit işe eşit ödeme" ilkesinde olduğu gibi herkese aynı davranılmasıyla ilintilidir. Önceden bireylerin yasal ihtiyaçlarının ihmal ve göz ardı edildiği farklılıklar artık kabul edilmektedir. Yeni anlayışa göre eşitlik herkese eşit davranmak değil, adil olmaktır (Scoppio, 2009: 18).

Yönetimde eşitlik konusunun çalışanları nasıl etkilediği J.Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramıyla (Equity theory) açıklanmıştır. Adams'ın kuramına göre, çalışanlar kendilerini örgüt içerisinde aynı işi yapan diğer çalışanlar ile kıyasladığında, eşitsizlik hissetmeleri durumunda, motivasyonlarının düşeceğini ileri sürmektedir. İnsanlar örgüt için yapmış oldukları girdilerin ve örgütten almış oldukları çıktılarının oranına bağlı

olarak, kendilerine eşit davranılıp davranılmadığını hissedeceklerdir. Girdiler; çalışanların iş için ortaya koydukları eğitim, deneyim, gayret ve yeteneklerden oluşmakta, çıktılar; kişinin çalışmasının karşılığı olarak almış olduğu ücret, yan ödüller, tanınma, terfi vb. oluşmaktadır (Georgo ve Jones, 2012: 168). Benzer işi yapanlar ile çalışan arasında girdi-çıkıtı oranlarında bir dengesizlik varsa eşitsizlik olmaktadır. Eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak isteyen çalışanın şu yollara başvuracağı belirtilmektedir (Daft, 2012: 449-450; Hellriegel ve Slocum, 2011: 182):

- İşe verdiği katkı ve çabayı azaltma,
- Ücret veya çalışma koşullarının iyileştirilmesini isteme,
- Savunma mekanizmaları geliştirme,
- İçinde bulunduğu rahatsızlıktan kurtulmak için işi bırakma veya devamsızlık yapma.

Eşitsizlik algısı çalışanlar arasında gerginlik yaratır ve örgütün verimliliğini olumsuz etkiler. Bu nedenle yönetim veya yöneticiler, çalışan kişinin eşitsizlik algılaması içinde olabileceğinin farkına varıp gerekli önlemleri almalıdır (Aşan, 2001:235).

Farklılıkların yönetimi yazınında, azınlık grupları veya farklılıklara sahip çalışanların yöneticilerden kaynaklanan önyargı ve ayrımcı uygulamalar nedeniyle sıklıkla eşitsiz uygulamalarla karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir. Özellikle kadınlar ve etnik gruplara mensup çalışanlar, diğer çalışanlar ile aynı özelliklere sahip olmalarına rağmen düşük ücret, alt kademelerde çalıştırılma gibi adaletsiz ve eşitsiz uygulamalara maruz kalmaktadırlar (George ve Jones, 2012: 236).

2.5.2.2. Örgütsel Adalet

Kavram örgüt kültürünü belirleyen önemli kavramlardan biridir ve Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Atalay, 2010: 42). Kavram insanların çalışma ortamındaki uygulamaları ne kadar adil ve eşitlikçi olarak gördüklerini ifade etmektedir (Schermerhorn vd., 2010: 117). Örgütsel adalet konularında yapılan çalışmalarda üç farklı boyut üzerinde durulmaktadır: Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişilerarası adalet.

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet örgüt içerisindeki ödüllerin ve değerli çıktılarının dağıtımında uygulanan adalet algısına vurgu yapmaktadır. Buradaki ödüller ve

çıktılar Adams'ın eşitlik teorisiyle yakından ilgilidir. Eşitlik teorisinden ve iki kişi arasındaki basit kıyaslamadan daha ileriye giden dağıtımsal adalet kavramı, ödüllerin dağıtımına daha bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Örgüt içindeki dağıtımsal adalet algısı işle ilgili ücret, görevlendirme, meslekte yükselme fırsatı gibi çıktılarla bireysel iş tatminini yakından etkilemektedir. Ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünen çalışanlar, sahip oldukları gücü kötüye kullanarak, politik ve adaletsiz davranışlar içerisine girdikleri belirtilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 393).

İşlemsel Adalet: Dağıtımsal adalet, çalışanların bizzat kendisinin örgüte katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade ederken, işlemsel adalet, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, süreç ve politikaların adil olma derecesini tanımlamaktadır (Atalay, 2010: 44). Diğer bir ifadeyle işlemsel adalet örgüt içerisinde alınacak kararların adil bir süreç sonrasında alınmasıyla ilgilidir (Luthans, 2011: 172). Çalışanların işlemsel adalet algısı yüksek seviyedeysse, örgüt içerisindeki faaliyetlere katılım, kurallara itaat, çıktılarının adil olduğunu kabul etmeye ilişkin motivasyonun muhtemelen daha yüksek düzeyde olacağı belirtilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013:393).

Kişilerarası Adalet: İşlemsel adalet çalışanlar ve örgüt arasındaki değişimi ifade ederken, kişilerarası adalet ise çalışanların diğer çalışanlar (özellikle yöneticiler) ile olan etkileşimini anlatmaktadır. Örneğin işvereni tarafından dürüst ve açık bir şekilde saygı ve itibar gören bir çalışan kendisine karşı adil davranıldığını düşünecektir. Tam tersi bir şekilde kendisine muamele edilen çalışan ise kişilerarası adaletsizlik duygusunu daha fazla yaşayacaktır (Griffin ve Moorhead, 2013: 394). Kişilerarası adalet duygusu, insanları en çok birbirleriyle iletişim ve etkileşim kurdukları zaman etkilemektedir. Kendilerine adaletsiz davranılan çalışanlar genellikle aynı şekilde karşılık verme eğilimindedirler. Bu nedenle kişilerarası adalet ilkesi çalışanların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmasını gerektirmektedir. Aynı şekilde yönetici konumunda olanların, örgütsel işlemler hakkında çalışanlarını zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirmesi, çıkarlarını koruması, bilgi edinme hakkına saygı göstermesi gerekmektedir (Atalay, 2010: 46).

Birçok çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Robins ve Judge, adaletin üç şekli arasında en çok dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık ve tatmin konusuyla yakından ilgili olduğunu belirtmektedir. İşlemsel adalet ise iş tatmini, çalışanların güveni, işten ayrılma, iş başarısı ve örgütsel davranış gibi konularla daha çok ilgili olduğu ifade edilmektedir. Kişilerarası etkileşimsel adalet konusunun neleri daha çok etkilediği konusunda ise yeterli çalışmanın bulunmadığı belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 223).

Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen birey, o örgütte çalışmaktan gurur duymamaya başlayacak ve o örgütün parçası olmamaya karar verecektir. Bu süreçte bireyler dağıtım adaletine ve eşitliğe odaklanırlar. Kültürlerarası farklılaşmanın incelendiği bir çalışmada, Sargut, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda statülerin, unvanların ve biçimselliğin önemine vurgu yapmaktadır (Akt. Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 162). Buradan güç mesafesinin yüksek olduğu ve adaletsizliğin bireyler tarafından normal karşılandığı toplumlarda, çalışanların eşitlik yerine statü ve makamlara daha çok önem verdiği çıkarılması yapılabilmektedir.

2.5.3. Güçlü Örgüt Kültürü

Bir örgütte çalışanların çoğu örgütün görev ve değerleri konusunda aynı düşünceleri paylaşıyorsa, o örgütün güçlü kültüre sahip olduğu, aksine çalışanların çoğu tarafından paylaşılmıyorsa, o örgütün zayıf kültüre sahip olduğu belirtilmektedir. Güçlü örgüt kültürü çalışanların işten ayrılma niyetini düşürmekte, amaç birlikteliği sağlamakta, örgütsel bağlılığı ve sadakati artırmakta, çalışanların örgütle daha çok bütünleşmesini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 515). Güçlü örgüt kültürü çalışanlara güçlü bir ideoloji ve temel inanç sağlarken örgütün yüksek başarı göstermesine katkı sağlamaktadır (Atlı, 2013: 166). Sonuç olarak güçlü kültüre sahip örgütlerin çalışanları daha yüksek bir örgütsel bağlılık, daha yüksek örgütsel vatandaşlık yaklaşımı sergilemekte ve örgütün başarısı artmaktadır.

Güçlü örgüt kültürü konusuyla ilgili olarak, örgütsel davranış disiplini, psikoloji disiplininin bir parçası olarak gelişmiştir. Psikoloji disiplinindeki değişiklikler ve gelişmeler örgütsel davranış disiplinine yeni kavramlar kazandırmıştır. Bu kavramlardan biri “olumlu psikoloji” kavramıyla birlikte gelişen “olumlu örgütsel davranış yaklaşımı”dır.

2.5.3.1. Olumlu Örgütsel Davranış Yaklaşımı:

20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren psikoloji disiplinde yapılan çalışmalarda “olumsuz düşüncenin” bir sonucu olarak çalışan davranışları ve sorunları incelenmiştir. Olumsuz psikolojinin tersine, olumlu psikoloji süreçler ve çıktılarla ilgilenmektedir. Psikolog Martin Seligman ve Mihaly Csikszentmihalyi tarafından olumlu psikolojinin sonuçlarının üç seviyede görüldüğü belirtilmektedir (Wagner III ve Hollenbeck, 2010: 34):

- **Bireysel İç Dünya Seviyesi:** Geçmişle ilgili sağlık, hoşnutluk ve memnuniyet duyma, gelecekle ilgili umut ve iyimser olma hali, mevcut zamanla ilgili düzenli ve devamlı mutluluk hali.
- **Bireysel Seviye:** Sevgi, hazır bulunuşluk, cesaret, kişilerarası beceri, estetik konularda hassasiyet, azim, bağışlayıcılık, özgünlük, geleceği düşünme, maneviyat ve bilgelik.
- **Grup Seviyesi:** Bireyleri daha iyi vatandaşlık sorumluluğu göstermeye yönelten; vatandaşlık değerleri, duygusal ve fiziksel doyumluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş etiği.

Olumlu psikolojinin etkileri hastalıkların tedavisinde, sağlıklı birey olmada, eğitimde, aile yaşamında, sosyal ilişkilerde, büyük oranda toplumda ve daha önemlisi örgütsel yaşam ve davranışlarda da görülmektedir. Olumlu örgütsel davranış yaklaşımının ortaya çıkması yönetim bilimi konusunda geliştirilen temel yaklaşımları da etkilemiştir. Fred Luthans, olumlu örgütsel davranış yaklaşımını, örgütsel başarının geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Olumlu örgütsel davranışların incelendiği beş temel alan şu şekilde tanımlanmıştır (Wagner III ve Hollenbeck, 2010: 35; Luthans, 2011: 202):

- **Güven ve öz yeterlilik;** Kişinin verilen bir görevi başarabilmesi konusunda sahip olduğu inançtır.
- **Umut;** Belirlenen amaçların nasıl başarılacağına karar vermek ve başarının sürdürülmesi konusunda kendi kendini güdüleyebilmektir.
- **İyimserlik;** Olumlu çıktılar konusunda beklenti içinde olmak ve mutluluk, azim ve başarıyla bağlantılı olan olumlu algıya sahip olmak.

- **Bireysel iyi oluş;** Kişinin yaşamını olumlu anlaması, değerlendirmesi ve başarılarıyla mutlu olması.
- **Duygusal Uyumluluk;** Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi ve tanıyabilmesi yeteneği, bireysel farkındalık, empati ve sosyal yetenekler.

Olumlu örgütsel davranışlar konusunda yapılan araştırmalarda olumlu duygular ve örgütsel değişim, işyerinin olumlu olarak anlamlandırılması, örgüt değerleri, çalışanların ve örgütün başarısı gibi farklı başlıklarda çeşitli konular incelenmiştir. Bu çalışmalarda örgütsel yönetim bağlamında, çalışanların gelişimi konusunda daha fazla dikkat ve özen gösterilmesi gerektiği belirtilmektedir.

2.5.3.2. Güçlü Örgüt Kültürünün Sonuçları

Güçlü örgüt kültürü, örgüt yaşamının kalitesini belirleyen en önemli etkenlerden biridir (Hellriegel ve Slocum, 2011: 478). Güçlü örgüt kültürü çalışanların öncelikleri, beklentileri ve hedefleri ile örgütün amaçları arasında bir köprü kurduğundan örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte (Bakan, 2011: 160), örgütsel vatandaşlık gibi yüksek davranış örneklerinin sergilendiği örgüt ikliminin yaratılmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 516).

2.5.3.2.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt ve iş ortamı hakkında örgüt üyelerinin sahip olduğu algıların paylaşılmasına vurgu yapar. Kültürün örgütsel seviyedeki bu yönü bir takımın ruhu gibidir. (Robbins ve Judge, 2013: 516). Diğer bir tanıma göre örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran, ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından dolaylı ve dolaysız olarak algılanan ve onların motivasyon ve davranışları üzerinde olumlu/olumsuz etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki ölçülebilir özelliklerden oluşmaktadır (Bakan, 2011: 162). Mullins'e göre örgüt iklimi hissedilen şeyden daha fazlasıdır. Örgüt kültürü basitçe, "burada işler nasıl yapılıyor" şeklinde tanımlanırken, örgüt iklimi "burada çalışmak ne hissettiriyor" şeklinde tanımlanmaktadır (Mullins, 2010:748). Örgüt içindeki herkes neyin önemli olduğu veya işlerin nasıl gittiği konusunda aynı genel düşüncelere sahip olduğundan, bu tutumların etkisi bireysel tutumların toplam etkisinden daha fazla olacaktır.

Örgüt ikliminin farklılıklarla ilişkisi inceleme konusu olan çalışmalardan biridir. Olumlu bir örgüt iklimiyle karşılaşan bir kişi, yapmış olduğu başarılı çalışmaların diğer çalışanlar tarafından destekleneceğini bildiği için, sahip olduğu cinsiyet, etnik, engellilik ve eğitim geçmişi gibi farklılıklarını düşünmeden, yapacağı işin en iyisini yapmaya çalışacaktır (Robbins ve Judge, 2013: 517).

Örgütlerin iklim özellikleri, örgüt-çalışan ilişkilerinin yapısı ve ast-üst arasındaki ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu ilişkiler örgütün amaçları, hedefleri, örgüt yapısı, yönetim tarzı, liderlik yöntemi ve insanların davranışları arasındaki etkileşime göre belirlenmektedir. Benzer örgüt yapılarına karşılık, örgütlerin iklim ortamları farklı ve ayırt edici özelliklere sahip olabilmektedir. Bu nedenle “sağlıklı örgütsel iklim özellikleri” şu şekilde ifade edilmektedir (Mullins, 2010: 749):

Sağlıklı Örgütsel İklim Özellikleri:

- Örgüt ve çalışan amaçlarının bütünleşmesi,
- Sosyo-teknik sistemlerin ihtiyaçlarına dayanan en uygun örgüt yapısı,
- Örgütün demokratik işlevinin katılımcılar için fırsatlar oluşturması,
- İKY’ye ilişkin politika ve uygulamaların eşit ve adilce gerçekleştirilmesi
- Örgütün farklı bölümleri arasında karşılıklı güven, saygı ve desteğin bulunması,
- Çatışma durumlarında sorunların, bireysellikten uzak, açıkça tartışılabilmesi,
- Yönetim ve liderlik tarzlarının işin özelliğiyle uyumlu olması,
- Çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir sözleşmenin yapılmış olması,
- Çalışan ihtiyaçları, işyeri beklentileri, bireysel farklılık ve tutumların kabul edilmesi, takdir edilmesi,
- İş-yaşam dengesinin kurulması ve çalışma esnekliğine ilgi gösterilmesi,
- Kişisel ve mesleki gelişim konusunda fırsatların oluşturulması,
- Çalışanın örgüte bağlılığıyla birlikte, örgüt için değerli ve önemli bir üyesi olduğunun hissettirilmesi.

2.5.3.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir bütün olarak örgüte karşı hissetmiş olduğu duygu ve inançtır. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerini örgütle birlikte tanımlar ve

örgütün bir üyesi olduğunu belirtmekten gurur duyarlar (Schermerhorn vd., 2010: 72). Örgütsel bağlılık, örgüt amaçlarının başarılmasında aktif katılımı kapsayan bağlılıktan çok daha ötesini ifade eder. Uzun süre aynı işyerinde çalışan bireylerin, kısa süreliğine çalışan bireylere göre, örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Örgütsel bağlılık iş tatmininden daha ileri, işle ilgili bir tutumu ifade eder. Güçlü örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar şu özelliklere sahiptirler (Hellriegel ve Slocum, 2011: 91):

- Örgütün amaç ve değerlerini destekleyerek kabul etmek,
- Örgüt adına gayret göstermede isteklilik,
- Örgütte kalma konusunda arzu göstermek.

Araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın iki boyutu vardır; akılcı bağlılık ve duygusal bağlılık. Akılcı bağlılık, çalışanın mali, kişisel gelişim ve mesleki çıkarlarını yansıtmakta, duygusal bağlılık ise çalışanın yapmış olduğu işin başka işlere kıyasla önemli ve değerli olması durumunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmalarda güçlü duygusal bağlılığın akılcı bağlılığa oranla dört kez daha fazla olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. (Schermerhorn vd., 2010: 72). George ve Jones'a göre akılcı bağlılığı yüksek olan çalışandan görevinin dışında ilave çalışma beklenmez. Çünkü akılcı bağlılıkta bir örgüte olan inançtan ziyade çalışanların gereksinimleri söz konusudur. Fakat duygusal bağlılık kavramı örgütsel vatandaşlık davranışları ile yakından ilgilidir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt için iyi olan şeyleri yapmaya daha çok isteklidirler. (George ve Jones, 2012: 89).

Bireysel ve kültürel farklılıklar bireyin tutum ve davranışlarını belirlediğinden, bireyin yetiştiği kültür, örgüte olan bağlılığını da etkileyebilmektedir. Örneğin doğu kültürü olan Japon kültüründe çalışanlar, statü, görev ve iş memnuniyetlerinde bir gelişim ve değişim sağlamayacak olsa bile çalıştıkları örgüte yüksek derecede bağlılık duymaktadırlar. Japon çalışanların, bireysel çıkarlarından örgütsel kazançları uğruna hiç çekinmeden vazgeçebilecekleri belirtilmektedir (Bakan, 2011:128).

Farklılık ve örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğer konu, bireysel ve kültürel farklılıkların kabul edildiği ve değer verildiği örgütlerde değerli çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu ve işten ayrılma oranlarının düşük olduğu birçok araştırmacı tarafından sıklıkla ifade edilmektedir (Hubbard, 2004; Bell, 2012: 13).

2.5.3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık iş tatmini ile ilgili bir kavramdır. İsteğe bağlı olan ve örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanan bu davranışlar, iş ortamında görevden beklenenin ilerisine gitme, iş için fazladan gayret harcama gibi özelliklerden oluşur. Resmi görev tanımlarında bulunmamasına rağmen örgüt faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesi amacıyla çalışanlar tarafından gösterilen ve örgütün başarısına olumlu katkı sağlayan ilave çalışma ve davranışlardan oluşmaktadır (Luthans, 2011: 149; Griffin ve Moorhead, 2013: 80). “İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988) olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı başkalarının yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi olumsuz eylemleri reddetmekle birlikte, diğerlerine yardım etme, işi zamanında bitirme, yenilikçi ve gönüllü olma gibi olumlu sosyal davranışlardan oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık boyutları birçok çalışmada farklılık göstermesine rağmen genel olarak beş farklı boyutta tanımlanmaktadır (Özler, 2010: 106) :

- **Diğerkâmlık;** Çalışanların doğrudan ve isteyerek birbirlerine yardım etmesi amacıyla yaptıkları davranışlar ve fedakârlıklardır.
- **Vicdanlılık;** İleri düzeydeki görev bilinci anlamına gelir. Çalışanlar kendilerinden beklenen rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllüdürler.
- **Centilmenlik;** Sportmenlik olarakta tanımlanan bu davranış biçimi çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında meydana gelen rahatsızlıkların, hoşnutsuzlukların şikâyetçi olunmadan hoşgörü ile karşılanması ve çözülmesi şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Nezaket Tabanlı Bilgilendirme;** Başkalarının işlerini etkileyecek eylemlere girişmeden veya kararları almadan önce onları bilgilendirmek veya tehdit edici faaliyetlere karşı uyarmaktır.
- **Sivil Erdem;** Çalışanların örgütü etkileyen olaylardan kendilerini sorumlu hissetmeleri, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü bir şekilde katılmaları anlamına gelmektedir.

Farklılık yazınında, farklılıkların kabul ve saygı gördüğü örgütlerde çalışanların katılımının artarak, yukarıda sayılan örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstereceği ve bunun örgüt başarısına çıktı olarak yansıtacağı belirtilmektedir (Bell, 2012: 27).

2.6. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgüt Kültürü Modelleri

Farklılıkların yönetimi ve kültür arasındaki ilişki, birçok araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Bunların arasında Taylor Cox ve Robin Ely/David Thomas'ın geliştirmiş olduğu örgüt kültürü modelleri ön plana çıkmaktadır. Özel ve kamu sektöründen birçok örgüt tarafından gerçekleştirilen farklılıkların yönetimi uygulamalarında üç araştırmacının geliştirdiği örgüt kültürü modellerine sıklıkla atıf yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın son bölümünde yapılacak olan uygulamalı araştırmanın soruları ve varsayımları da bu modellerden yararlanılarak oluşturulacaktır.

2.6.1. Taylor Cox'un Modeli

Cox (1991), farklılık bağlamında örgütsel gelişim sürecini üçe ayırmaktadır: (1) Tek kültürlü (monolithic) örgütler, (2) Çoğunluğa dayalı çoğulcu (plural) örgütler ve (3) Çokkültürlü (multicultural) örgütler. Bu örgüt tipleri, örgüt ikliminin farklılıklara değer verme açısından, yeni düşüncelere açık olma derecesini temsil etmektedir. Örgütleri bu konuda farklılaştıran nedenler, azınlıklar ve kadınların örgüt yapısıyla bütünleşme dereceleri, önyargı ve yanlılıkların miktarı ve gruplar arası çatışmaların yaygınlığı olduğu belirtilmektedir (Sürgevil, 2010: 134).

2.6.1.1. Tek kültürlü örgütler

Bu örgütlerde farklılık anlayışı örgüt yapısıyla bütünleşmemiştir. Bu çeşit örgütlerin yöneticileri, nispeten daha homojen bir işgücü yapısına sahip olabilmek için, yalnızca çok sınırlı sayıda, farklı geçmişe ve kültüre sahip insanları örgüte alırlar. Kadın ve etnik azınlık üyelerinden örgüte alınanlar, örgütte hakim olan kültürü kabul etmeleri ve asimile olmaları durumunda ve çoğunlukla bakım, sekreterlik gibi alt seviyedeki işler için kabul edilirler. Tek kültürlü örgütler değişen demografik yapıya uyum sağlayamadıklarından insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamazlar. Nispeten daha az olan üstün yönlerinden en önemlileri olarak, gruplar arasında çatışmaların daha düşük düzeyde olduğu ve gruplar arası bağlılığın yüksek seviyede olduğu belirtilmektedir. (Cox, 1991: 37; 1994).

2.6.1.2. Çoğulcu örgüt kültürü

Bu yapıya sahip örgütler, dünyada var olan örgütlerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu örgütler, farklı geçmiş ve deneyimlere sahip insanları bünyesine katmaya gayret

etmektedirler. Sivil haklar yasasında belirtilen fırsat eşitliği sorunlarını çözmeye ve engelli insanlar konusundaki yasal sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Cinsel taciz ve azınlık gruplarına karşı yapılan ayrımcılığın önlenmesine yönelik çalışma ve denetimlere rağmen, azınlık üyeleri çoklu kültürlü örgütlerdeki gibi aynı imkânlarla sahip değildirler (Cox, 1991: 38; 1994). Çoğulcu örgüt yapısına sahip örgütler, kadın ve azınlıklara değer vermekte ve varlıklarının örgüte bir değer kattığını kabul etmekte, fakat örgüt yapısının değişmesini istememektedir. Bu örgütler kullandıkları sembolleri dikkatle seçmekte, geniş kapsamlı reklamlar yapmakta ve herkesi “farklılıklara değer veren bir örgüt” oldukları konusunda ikna etmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, çoğulcu örgütler, farklılıklara sahip olanların her birine adil davranılması yönünde bir anlayışa da sahiptirler (Sürgevil, 2010: 134).

2.6.1.3. Çok kültürlü örgütler

Bu örgütler homojen olmayan ve farklılığa sahip olan çalışanlarını kurumla bütünleştirmişlerdir. Bu örgütlerde kadın ve azınlıklar gibi farklı unsurlar “kabul” edilmenin ötesinde, örgütün değerli bir unsuru olarak kabul edilmekte ve saygı görmektedirler. Günümüzde, sayıları gittikçe artan birçok örgüt, farklılık konusundaki yaklaşımlarını değiştirmiş ve insan kaynakları yönetiminde önemi gittikçe artan “farklılıkların yönetimi” yaklaşımını kullanmaya başlamıştır. Çoğulculuk kavramının örgüt ortamında sıklıkla kullanılması, azınlıkların örgütsel yapıyla bütünleştirilmesi, önyargıların ve ayrımcılıkların önlenmesi bu örgütleri şekillendiren temel kavramlardır. Ayrıca çok kültürlü yapıya sahip örgütlerde, çalışanlar kendilerini örgütleriyle tanımlamakta ve gruplar arası çatışmalar nadiren görülmektedir (Cox, 1991: 39).

Günümüzde çok kültürlü yapıya doğru dönüşüm içerisinde olan örgütlerin karşılaştığı temel sorunlardan biri, örgüt içerisinde egemen durumda olan grupların, azınlıklar nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmaktan korkmalarıdır. Cox’a göre halen geçerli olan olumsuz eylem ve asimilasyon yaklaşımlarının doğal bir sonucu olan bu sorunlar, farklılık ve danışmanlık eğitimleriyle giderilecektir (Cox, 1994).

Luthans’a göre, farklılıkları etkili bir şekilde yönetmenin çıkış noktası, gerçek anlamda çok kültürlü örgüt yapısını geliştirmektedir. Gerçek anlamda çok kültürlü olan örgütlerin özellikleri şunlardır (Luthans, 2011: 38):

- Görevlerin gerçekleştirilmesinde, mal ve hizmetlerin üretilmesinde farklı kültürel ve sosyal grupların örgüte yaptığı katkı ve faydaların yansımaları görülür,
- Örgütün her yanında sosyal baskıların kaldırılmasına yönelik bir hareket vardır,
- Örgüt yapısına ilişkin kararlar alınırken, farklı sosyal ve kültürel grupların üyelerini de kapsayacak şekilde, tüm çalışanlar için içindedir,
- Sosyal baskıların kaldırılması için daha geniş sosyal sorumluluklar alınır ve başka kurumların çabaları kabul edilir.

Bir örgütün çok kültürlülük seviyesine gelmesinin önemli bir gelişme olduğu, ancak farklılıkları yönetmek için yeterli olmadığı belirtilmektedir. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmek için birey ve örgüt düzeyinde çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Sürgevil, 2010: 135). Sayers, günümüzde çok kültürlülük kavramının dünya genelinde geçerli bir kural olarak kabul edildiğini ve insanların işyeri ortamında “kendisi” olmasına çalışıldığını ifade etmektedir. Bu yaklaşımın başka kültürler de uygulanması için temel kuralın, kültürlerarası uyum ve anlayışın artması olduğu belirtilmektedir (Sayers, 2010: 57).

Cox’un tekli, çoğulcu ve çok kültürlü örgüt yapılarının örgütlerin değişik boyutlarıyla bütünleşme durumu, Tablo 2.7’de gösterilmektedir.

Tablo 2.7: Tek, Çoğulcu ve Çok Kültürlü Örgütlerin Bütünleşme Boyutları

Bütünleşme Boyutları	Tekli Kültürlü Örgütler	Çoğulcu Örgütler	Çok kültürlü Örgütler
İklimlendirme Biçimi	Asimile etme	Asimile etme	Çoğulculuk
Yapısal Bütünleşme Derecesi	En düşük	Kısmen	Tamamen
Resmi olmayan Ağlarla Bütünleşmesi	Uygulamada yok	Sınırlı	Tamamen
Kültürel Önyargı Derecesi	Azınlık kültürlerine karşı önyargı ve ayrımcılık yaygın	Önyargı ve ayrımcılık değişim süreci içerisinde, özellikle kurumsal düzeyde ayrımcılık bulunmakta	Önyargı ve ayrımcılık önlenmiş durumda
Örgütsel kimikleştirme Derecesi	Yüksek düzeyde azınlık-çoğunluk uçurumu var	Orta düzeyde azınlık-çoğunluk uçurumu var	Azınlık-çoğunluk uçurumu bulunmamakta
Gruplararası Çatışmanın Derecesi	Düşük	Yüksek	Düşük

Kaynak: Cox, 1991: 37

Sonuç olarak, Taylor Cox; tekli veya çoğul kültüre sahip örgütlerin çoklu örgüt kültürüne değişimleri konusunda gerekli olan bazı araçları ve ölçütleri ortaya koymuştur. Bu amaçla, proaktif liderlik, çalışanlar için eğitim, araştırma, yönetimin esnekliği ve sonuçların takip edilmesi gibi konuların altını çizmektedir.

2.6.2. Ely ve Thomas'ın Modeli

Örgüt ortamında temsil edilen geleneksel azınlıkların takdir edilmesi ve saygı gösterilmesi, Robin Ely ve David Thomas tarafından yapılan önemli vurgulardan biridir. Bu nedenle, “örgüt ortamında az temsil edilen çalışanların, arkadaşları tarafından saygı ve değer görüp görmediği ve işyerinde ırksal kimliğin anlamının insanlar tarafından nasıl yorumlandığı” konularının araştırılması Ely ve Thomas için çok önemlidir (Ely ve Thomas, 2001: 229). Ely ve Thomas, farklılıklar konusundaki ilk örgüt kültürü modelini, Cox'un yapmış olduğu ilk çalışmadan (Cox, 1994) sonra, 1996 yılında oluşturmuştur. Daha sonra, farklılıklar yoluyla örgüt etkinliğini artırmak isteyen bazı şirketlerin talepleri nedeniyle, iki araştırmacı 2001 yılında çalışmalarını genişletmiş ve görüşlerini belirginleştirmişlerdir (Ely ve Thomas, 2001; Thomas ve Ely, 1996).

İki araştırmacı, üç farklı şirket ortamında kültürel farklılıkların getirmiş olduğu fırsat ve zorlukları, çalışanların inanç ve davranışlarını araştırmışlardır. Çalışmalar sonucunda Ely ve Thomas üç farklı bakış açısı geliştirmiştir: Ayrımcılık ve adalet (discrimination and fairness), erişim ve yasallık (access and legitimacy), bütünleşme ve öğrenme (integration and learning).

Ayrımcılık ve adalet bakış açısı: Bu bakış açısı fırsat eşitliği, adil muamele, işe alma ve bu konudaki yasal zorunluluklara uyma konularına odaklanmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan azınlıklara, eşit fırsatların sunulması ve adil muamelenin gerçekleştirilmesi “renkkörü stratejisi” ile sağlanacaktır (Ely ve Thomas, 200: 266).

Erişim ve yasallık bakış açısı: Farklılıkları kabul etmeyi ve kutlamayı ifade etmektedir. Ülke artan bir şekilde çoklu kültürel bir yapıya doğru dönüşmekte olduğundan, yeni etnik gruplar hızla tüketici haline gelmektedirler. Şirketler yeni tüketicileri daha iyi anlayabilmek, onlara daha iyi hizmet sunabilmek ve meşruiyet kazanabilmek için, farklı işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Farklılık yaklaşımı ile örgütler işgücü kaynağına adil bir

şekilde yaklaşmaktadır. Bu yaklaşım, adil ve yasal olmasının yanı sıra işletme başarısı yönüyle de örgüte bir değer katmaktadır (Thomas ve Ely, 1996: 5).

Bütünleşme ve öğrenme yaklaşımı: Bu yaklaşımda, çeşitli kültürel kimliklere sahip olan grupların geliştirmiş olduğu farklı yaklaşım, beceri ve deneyimlere “değerli kaynak” gözüyle bakılmaktadır. Bu farklılıklar, örgütün temel görevlerinin gerçekleştirilmesinde, piyasanın, ürünlerin, stratejilerin ve işletme uygulamalarının belirlenmesinde kullanılacak önemli kaynaklardır. Bu bakış açısı ile farklılık ve iş süreçleri arasında bağlantı kurulmakta, öğrenme ve değişime uyum konusunda yönetime ve çalışanlara yardımcı olunmaktadır (Ely ve Thomas, 2001; 240). Bütünleşme ve öğrenme yaklaşımı ilk kez Ely ve Thomas tarafından öne sürülmüştür. Bu bakış açısı, “hepimiz farklılıklarımızla aynı takımdayız” anlayışını ileri sürerek, insanların neye benzedikleri ve nereden geldikleriyle ilgilenmemiş, onların iş yapma şekillerine, rekabet açısından geçerli bilgi ve bakış açılarına ve öğrendiklerine odaklanmıştır (Sürgevil, 2010:140).

Sonuç olarak iki araştırmacı örgütlerde baskın olan farklılık yaklaşımları konusunda uygulanabilir bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu bakış açısı, farklı takımların tüm potansiyelini ortaya koymasına izin veren, karşılıklı saygı ve açık olmaya vurgu yapan, bütünleşmeyi esas alan ve öğrenmeyi teşvik eden bir yaklaşımdır.

2.6.3. Cox ve Ely/Thomas’ın Modellerinin Değerlendirilmesi

Cox ve Ely/Thomas, örgüt ortamlarında bulunan farklı işgücü üzerine yoğunlaşarak, kültürlerarası ilişkileri ve çalışma gruplarının üstünlüklerini açıklamış, kültürel farklılıkların yönetimi konusunda başka araştırmacılara kılavuzluk yapmıştır. Ely/Thomas’ın oluşturduğu örgüt kültürü modeli bazı sınırlamalarla birlikte tekli, çoğulcu ve çoklu kültürel yapıya sahip örgüt modeliyle bağlantı kurulabilmektedir. Her iki modelin birbirinin eksiklerini tamamladıklarını söyleyebiliriz.

Cox’un “çoklu kültürel örgütler” düşüncesi ve Ely/Thomas’ın farklılık konusundaki “bakış açıları ve yaklaşımları” sonuç olarak kültürel olarak farklı olan, farklı geçmiş ve tecrübelerden gelen, bütün çalışanların açık düşünceye sahip olduğu bir ortamı oluşturabilmeyi hedeflemektedir. Her iki modelinin değer verdiği iki ortak unsuru ön plana çıkarabiliriz:

2.6.3.1. Farklılıklara Değer Veren Örgütler

Farklı işgücü kavramı birey, grup ve örgüt seviyesinde olmak üzere çeşitli ilişkilere vurgu yapar (Cox 1994). Bu ilişkiler ve örgütün sahip olduğu farklılık iklimi, örgütü ve nihayetinde onun çıktılarını etkiler. Kültürel farklılıklar konusunda olumlu düşünce ve duyguların yanı sıra, iyi iletişime de ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle Cox'un "farklılık iklimi" ve Ely/Thomas'ın "bütünleşme ve öğrenme bakış açısı", bütün çalışanların en iyi bireysel ve duygusal durumunu yansıtmaktadır.

Örgütsel etkinliği gerçekleştirebilmek için bütün çalışanlar arasında karşılıklı saygı gereklidir. Çalışanlar farklı görüşlere sahip olsa bile, düşüncelerini açıklama fırsatına sahip olması gerekmektedir. Herkes bir başkasını dinlemeli, ona konuşma hakkı vermelidir. Bu nedenle kültürel farklılıklar, öğrenmek için fırsat ve değerli bir kaynak olarak görülmelidir.

2.6.3.2. Farklılık Kültürünün Araçları ve Önkoşulları

Cox'un ve Ely/Thomas'ın modellerine göre başarılı bir örgüt olmanın en önemli yollarından biri farklılık kültürünün ve ikliminin oluşturulmasıdır. Bunun için kullanılacak araçlar ve önkoşullar şunlardır (Thomas ve Ely, 1996: 8; Cox, 1991: 41):

- Yönetim ve liderler örgüte farklı bakış açısı ve yaklaşımı getiren farklı işgücünü anlamalı, ona değer vermelidir.
- Yönetim ve liderler örgüt içerisinde farklı bakış açılarından kaynaklanan zorlukların ve fırsatların farkında olmalıdır.
- Yönetim ve liderler, farklılık kültürü ve iklimi için gerekiyorsa, örgütün genel görev tanımını değiştirmelidir. Farklılıkların yönetimi anlayışında yönetimin ve liderlerin yaklaşımı önemlidir.
- Herkesin yüksek başarı standardına ulaşabilmesi amacıyla bir "örgüt kültürü" oluşturulmalıdır.
- Örgüt kültürü, çalışanların gelişimini teşvik ederek onların değerli olduğunu hissettirmeli, açıklığı cesaretlendirmelidir.
- Örgüt görevi, iyi ifade edilmeli ve kitleler tarafından anlaşılmalıdır.
- Örgüt, nispeten eşitlikçi olmalı, bürokratik bir yapıya sahip olmamalıdır.

- Daha kapsayıcı yeni işgücüne ulaşılmalı; serbest, açık ve saygı dolu farklılık iklimini oluşturabilmek için mevcut personel eğitilmelidir.
- Sadece azınlık üyeleri değil, bütün çalışanlar tarafından, çoğulcu bir örgüt kültürünün oluşturulması konusunda gayret gösterilmelidir.
- Örgüte alınacak yeni çalışanlar, farklılığa sahip olan (anne, çift meslek sahipleri vb.) insanlar arasından seçilmeli, görevler, iş tanımları yeniden tanımlanmalıdır.
- Farklı kültürel alışkanlıklara sahip insanları ve aileleri işyerine çekebilmek için çalışma saatleri esnek hale getirilmelidir.
- Özellikle göçmenler için, açık düşünceye sahip çalışanlar ile arkadaş ve danışmanlık programları geliştirilmelidir.
- Çalışanlarda saygı düşüncesini oluşturmak ve artırmak için seminerler ve özel çalışma toplantıları yapılmalıdır.
- Örgüt içerisinde iletişimin ve bilgi düzeyinin artmasına yardımcı olacak dergi, bülten gibi süreli yayınlar hazırlanmalıdır.
- Karşılıklı saygıya dayanan kurallar, günlük örgüt yaşamıyla bütünleştirilmelidir.

2.7. Değerlendirme

Farklılıkların yönetimi konusundaki tarihsel süreç, çoğunlukla, Birinci Dünya Savaşının hemen sonrasında, 1960'lı yılların başlarında, ABD'de gerçekleştirilen sivil haklar hareketleriyle başlatılmaktadır. 1964 yılında çıkarılan Sivil Haklar Yasasıyla; ırk, cinsiyet, din ve kökenine bakmaksızın herkesin istihdam konusunda eşit fırsatlara sahip olduğu anlayışı getirilmiştir. Farklılıklar yazınında “olumlayıcı eylem” ve “eşit istihdam fırsatı” olarak adlandırılan bu dönemde, geçmişte yapılan haksız eylem ve uygulamaların etkilerini yok edilmesi düşüncesiyle azınlık gruplarına “pozitif ayrımcılık” yapılmış, bu şekilde toplumsal eşitlik ve adaletin sağlanmasına çalışılmıştır. Bu dönemde yapılan uygulama ve yöntemler, 1990'lardan itibaren hakkında konuşulmaya başlayan farklılıklar yönetimi kavramı konusu için bir altyapı ve hazırlık olduğu genellikle kabul edilmektedir.

Birçok tanımlanan farklılıkların yönetimi kavramıyla, çalışma ortamında var olan ve çeşitli etkenler nedeniyle gittikçe daha da artacak olan işgücü farklılığının etkin bir şekilde yönetilmesi amaçlanmıştır. Farklılıkların kabul edilmesi ve onlara değer verilmesi halinde başta yasal ve etik yönden olmak üzere örgütler için birçok faydası bulunmaktadır. Farklılıkları bir değer ve zenginlik olarak kabul eden örgütlerin daha başarılı olacağı

belirtilmektedir. Bununla birlikte işgücü farklılığını iyi yönetemeyen örgütlerin başta uyum ve eşgüdüm konusu olmak üzere birçok konuda zorluklar yaşayacağı ifade edilmektedir.

Farklılıkların yönetiminde karşılaşılan en önemli zorluklardan birisi, çalışanların örgüt ortamına getirdikleri “önyargı”, “ayrımcılık”, “basmakalıp izlenim” ve “grup merkeziliği” gibi çoğunlukla akla ve bilime uymayan kişisel tutum ve düşüncelerdir. Bu davranışlar, örgüt ortamındaki farklılıkların kabul edilmemesine, dışlanmasına, baskı görmesine neden olmaktadır. Farklılıkların yönetiminde en önemli sorunlardan biri olarak görülen bu anlayıştan örgütlerin “kültürel farklılıklara değer verme” anlayışına sahip olmasıyla kurtulabilecekleri belirtilmektedir.

Farklılıkların kabul edilmesi sürecinde toplumların ve insanların sahip oldukları liyakat, renk körlüğü ve erime potası mitlerinin önemli etkileri olmuştur. Bu mitlerin başlangıçta olumlu bir anlam taşıdığı düşünülse de farklılıkların kabul edilmemesinde, saygı görmemesinde ve dışlanmasında olumsuz etkileri olmuş, baskın grubun sahip olduğu üstünlüklerinin devamı konusunda ve azınlık gruplarının aleyhine olacak şekilde bir gerekçe olarak kabul edilmiştir.

Araştırmacılara göre toplumun bir parçası ve devamı olan örgütler, bir nevi toplumun aynası durumundadırlar. Buna göre, örgütlerde gerçek anlamda bir farklılık iklimi ve kültürünün yaratılabilmesi için aynı çabaların toplumsal düzeyde de gösterilmesi, grupların ve bireylerin “farklılıkları kabul etme”, “farklılıklara saygı” gibi yeteneklerin ve farkındalık düzeylerinin öncelikle toplumsal düzeyde geliştirilmesi gerekmektedir.

Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi amacıyla iki kişinin bir araya gelmesiyle birlikte, “yönetim bilimi” ile “davranış bilimleri” olan psikoloji ve sosyolojinin ilke ve kuralları işlemeye başlamaktadır. Günümüzde var olan kültürel farklılıklar; insanların algılarını, varsayımlarını, bakış açılarını, tutum ve davranışlarını etkilemekte, beklentilerini, güdülenmelerini, çalışma alışkanlıklarını ve tarzlarını değiştirmektedir. Bu etkilenmeye bağlı olarak örgüt içerisindeki ast-üst ilişkileri, hiyerarşik yapı, liderlik davranışları gibi çalışmaya ilişkin özellikler bundan çok yakından etkilenmekte ve o çalışma ortamına özel bir “örgüt kültürü” oluşmaktadır.

Örgüt kültürü özellikleri her örgüte göre değişmekle birlikte, günümüzde başarılı olmuş mükemmel örgütlerin kültür özellikleri incelendiğinde bazı özelliklerin ön plana

çıkacağı görülmektedir. Bu özelliklerin başlıcalarını sıraladığımızda; yaratıcı, yenilikçi, özgürlükçü, rekabetçi, sonuç odaklı, çalışma takımlarından oluşan bir örgüt anlayışı ile daha düz ve daha esnek bir örgüt anlayışının ön plana çıktığını görmekteyiz. Bunların dışında, çalışanların sahip olduğu çeşitli farklılıkların kabul edilmesi ve onlara saygı gösterilmesi, azınlık gruplarının gelişimi konusunda fırsat eşitliğinin sağlanarak örgüt içerisinde adil bir ortamın sağlanması, çağımızdaki başarılı örgütlerin ortak özellikleri haline gelmeye başlamıştır. Kültürel farklılıkların bulunduğu örgütlerde etkili yönetim ilişkilerini sürdürmenin ve başarılı sonuçlar elde etmenin yolu kültürlerarası farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinden geçmektedir.

Günümüzde yönetimin 3E'si olarak adlandırılan ve yönetimi ayakta tutan sütunlar olarak kabul edilen verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik ilkelerine dördüncü E olarak "eşitlik/adalet" ilkesi ilave olmuştur. Eşitlik kuramına göre diğer çalışanlar ile kendini kıyaslayan çalışan, yaşadığı eşitsizliğe bağlı olarak "örgütsel adalet" beklentisi içinde olmakta, karşılık bulamadığında, verimi düşmekte, örgütsel bağlılığı azalmakta ve nihayetinde örgütten ayrılma niyeti artmaktadır. Günümüzde çalışma ortamlarında hızla artan ve çeşitlenen "farklılıkların" etkin bir şekilde yönetebilmesi için, liderlerin ve çalışanların "çoklu kültürel eğitim" programlarıyla "kültürel yetenek"lerinin artırılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel davranış ve psikoloji disiplinde yaşanan gelişmeler sonucunda, "olumlu örgütsel davranış özellikleri"ne sahip olan örgütlerin "güçlü örgüt kültürü"ne sahip olduğu belirtilmektedir. Örgüt ortamında yaratılan "farklılık kültürü iklimi"yle bireysel gelişimleri sağlanan ve geleceğe umutla bakan çalışanların, görevin daha ilerisine giderek, daha çok "örgütsel vatandaşlık" davranışları sergileyeceği, kendilerini örgütle birlikte tanımlayarak "örgütsel bağlılık"larının artacağı belirtilmektedir.

Farklılıkların yönetimi ve kültür konularında araştırmalar yapan Cox, Ely/Thomas geliştirmiş oldukları örgüt kültürü modellerinde, farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek için çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Örgütlerin "çok kültürlü" yapıya ulaşabilmeleri konusunda örgüt kültürü kavramına vurgu yapılarak, "farklılıkların kabul edildiği ve saygı gördüğü bir örgüt iklimi" geliştirmeleri gerektiği belirtilmiş, bu amaçla yönetici ve liderlerin bağlılıklarının yanı sıra, çalışanların farklılık konusunda eğitilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıkların yönetimi kavramı 1990'lı yıllarda literatüre girmesine rağmen, özellikle kamu yönetimindeki uygulamaların II. Dünya Savaşı dönemine kadar geriye gittiğini önceki bölümlerde belirtmiştik. Bu bölümde kamu yönetiminde farklılıkların yönetimi uygulamaları ve tartışmalarında en çok gündeme getirilen kavramlardan biri olan temsili bürokrasi ve kapsayıcılık kavramları tartışılacak, arkasından ABD ve AB ülkeleri başta olmak üzere, farklılıkların yönetimi konusunda bazı ülkelerin kamu yönetimlerinde karşılaşılan strateji ve uygulamalara yer verilecektir.

3.1. Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi

Bir örgütte işgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda o örgütün başarısının ve verimliliğinin olumlu yönde etkileneceği belirtilmektedir. İşletme durumu (business case) adı verilen bu yaklaşım farklılıkların yönetimi çalışmalarında, birçok araştırmacı tarafından sıklıkla ifade edilmektedir (Mullins, 2010: 153; Sayers, 2012: 15; Borrego ve Johnson, 2012: 198; Hubbard, 2004: 88). Bununla birlikte çoğunluğu kamu yönetimi alanında çalışan bazı araştırmacılar, farklılıkların yönetimine yalnızca işletme durumu mantığıyla yaklaşılmasını eleştirmekte, konunun ahlaki, sosyal ve yasal boyutlarının olduğunu ifade etmektedirler (Groeneveld ve Van de Walle, 2009: 13; Thomas ve Ely, 1996: 1). Bu konuda Bell, toplumda var olan eşitsizlik ve yoksulluğun sıklıkla azınlık grupları tarafından yaşandığını, kadınların ve azınlıkların ayrımcı uygulamalar nedeniyle örgütlerden uzak tutulmasının ahlaki ve sosyal sorunlara yol açtığını ifade etmektedir. Eşitsizlik, yoksulluk ve ayrımcılıkların azaltılması durumunda, bundan yalnızca örgütlerin değil toplumun her kesiminin fayda göreceği belirtilmektedir (Bell, 2012: 21).

ABD'de özel işletmelerde ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı Anglo-Sakson ve Batı Avrupalı araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalarda kamu kurumlarında da incelenmeye başlamıştır (Groeneveld ve Van de Walle, 2009: 14). Farklılıkların yönetimi konusuna kamu yönetimi, özel kesime nispeten daha geniş bir bakış açısıyla

yaklaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, özel kesim farklılıkların yönetimi konusunda, ekonomik güdü ve amaçlar ile hareket ederek konuya daha örgütsel bir boyutta bakmakta, kamu yönetimi ise daha geniş bir bakış açısıyla, farklılığın getirdiği ahlaki ve yasal sorunlarla ilgilenmektedir (Groeneveld ve Stijin, 2010: 7).

3.1.1. Kamu Yönetiminde Farklılıkların Boyutları

Disiplinlerarası bir çalışma alanı olan farklılıkların yönetimi konusunun kapsamı hakkında farklı görüşler ve yaklaşımlar bulunmaktadır. 2000 yılından beri “Diversity in Organizations, Communities and Nations” isimli topluluk tarafından her yıl çeşitli ülkelerde yapılan ve 2015 yılında Hong Kong’da yapılması planlanan “Uluslararası Farklılık Konferansı (International Conference on Diversity)”nda farklılık konuları Tablo 3.1’de görüldüğü üzere dört farklı başlıkta incelenmektedir (<http://ondiversity.com/our-focus/themes>, Erişim Tarihi: 16.01.2015).

İnceleme konusu olan başlıklara bakıldığında, farklılıkların yönetimi konusunun birçok beşeri bilim disipliniyle ilgili olduğu görülmektedir. Sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, işletme, ekonomi, tarih, hukuk gibi temel beşeri disiplinler başta olmak üzere antropoloji, feminizm, endüstriyel psikoloji, sosyal politika, siyaset psikolojisi, dil bilimi, uluslararası ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerarası çalışma alanlarından veriler kullanmakta ve bu bilim ve disiplinlere atıf yapmaktadır (Bell, 2012: XIII; Sürgevil, 2010: 2).

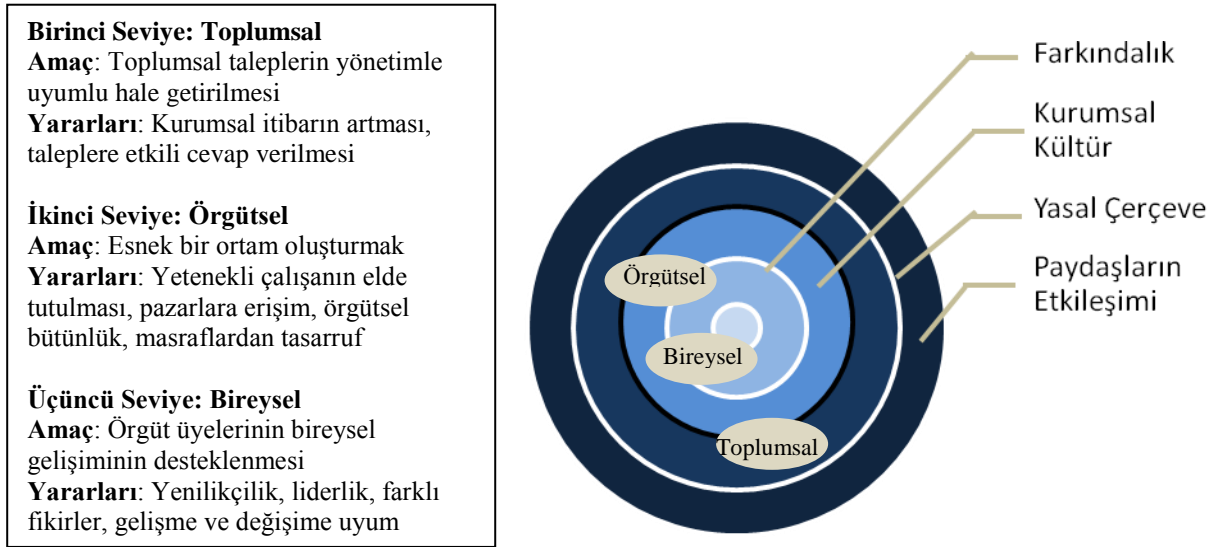
Tablo 3.1: Uluslararası Farklılık Konferansında İnceleme Konusu Olan Başlıklar.

Konu Başlıkları	Alt Başlıklar
Kimlik ve aidiyet	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel (cinsiyet, etnik, ırk, engellilik, dini) farklılıklar, Kültürel tarih, sözel tarih, Kültürlerarası ilişkiler, Farklılığın (dahil etme, dışlama, asimilasyon, bütünleştirme ve çoğulculuk vb.) dinamikleri, Sosyal adalet, adaletsizlik, üretilen çözümler, “Öteki” olmaya ilişkin deneyimler (turizm, gezi, insani yardım görevleri), Her türlü dışlayıcı yaklaşımlar (ırkçılık, cinsiyetçilik, heteroseksizm, yaş ayrımcılığı, engelli ayrımcılığı, milliyetçilik, kapitalizm), Feminizm, anti-ırkçılık, çok kültürlülük, toplumsalcılığa ilişkin gündemler,
Farklılıkların eğitim ve öğretimi	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenmede bireysel farklılık boyutları, Kapsayıcı eğitim, Farklılıklarla ilgili eğitim politikaları, Farklılığı ele alan müfredat ve eğitim çalışmaları, Farklılıklar konusunda toplumdaki öğretmenler, yöneticiler, Eğitimde ahlakın rolü, Yeni dil öğrenme ve dilsel farklılık, Yaşayarak öğrenme, kültürlerarası anlayış, Çokkültürlü, kültürlerarası, uluslararası ve küresel eğitim.
Örgütsel farklılık	<ul style="list-style-type: none"> İstihdam politikaları ve uygulamalar, Yasal uygunluğun ilerisine geçme: Engelli istihdamı, işyerinde taciz ve ayrımcılığı önleme, Farklı ihtiyaçlara erişebilme ve elde etmeye ilişkin konular, Kültürel varsayımlar ve uygulama çıktıları üzerine arabuluculuk, Piyasalar ve farklılık: tekelleşme, kamu hizmeti değerleri, Çevreden yararlanma: küresel ekonomiler, açık ticaret, dış kaynak kullanımı ve eşit istihdam
Toplumsal farklılık ve yönetim	<ul style="list-style-type: none"> Demokrasi ve farklılıklar: her görüşün temsil edilebilmesi, İnsan ihtiyaçlarını tanımlama ve erişim sağlama (konut, sağlık, yiyecek, su), İnsan hakları, sivil haklar, Tekli kültürel kimliklere dayalı hizmet anlayışına karşılık, ana akımlaştırma, kaynaştırma ve bütünleştirme, Toplumsal liderlik politikaları: yerel yönetimler için zorluklar, İnsan haklarının ve yerel egemenliğin küreselleşmesi.

Kaynak: <http://ondiversity.com/our-focus/themes>, Erişim Tarihi: 16.01.2015

Kamu yönetiminin farklılık konusuna bakışı, örgütsel farklılık konusunu da içine alacak şekilde çok daha geniştir. Anca ve Vazquez, yapmış oldukları çalışmada farklılıkları toplumsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Şekil 3.1'e göre işgücü farklılığından yararlanmak isteyen örgütler, farklılıklar konusunun toplumsal ve örgütsel yönlerine ilave olarak bireysel yönüyle de ilgilendikleri ve buna göre personelin gelişimi ve eğitilmesi konusunda politikalar geliştirdikleri belirtilmektedir (Anca ve Vazquez, 2007:124).

Şekil 3.1: Farklılık Stratejisinde Seviyeler.



Kaynak: Anca ve Vazquez, 2007:123

3.1.1.1. Toplumsal Farklılık Boyutu

Farklılıklar toplumsal düzeyde önemli bir yer tutmaktadır. Her toplumda birden fazla inanç, kültür, dünya görüşü ve çıkar farklılıkları vardır. Memduhoğlu'nun belirttiği gibi, bir toplumda yalnızca bir din olsa bile, o dini farklı algılayan ve yaşayan birçok insan bulunmaktadır. Bu farklılıklar/çeşitlilikler toplumlar için bir zenginlik kaynağı olduğu kadar bir sorun kaynağı da olabilmektedir. İyi yönetilmeyen farklılıklar eşitsizliğe, eşitsizlikler açık çatışmaya dönüşebilmektedir. Toplumsal çeşitlilik ve hareketlilik, bir toplumun gelişme düzeyini sergiler. Bir yönetim, yeni ve farklılaşan taleplere karşılık verebildiği, yeni işlevler ve kurumlar ürettiği sürece; başka bir ifadeyle farklılaşabildiği ve değişebildiği oranda varlığını sürdürür. Aksi takdirde yönetim katılaşmakta ve etkisiz hale gelmektedir (Memduhoğlu, 2008: 16-17).

Özel ve kamusal örgütlerde farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi toplumsal düzeyden başlamaktadır. Özellikle azınlık gruplar olarak göçmenlerde yaşanan toplumsal bütünleştirme politikaları bu düzeyde gerçekleştirilmektedir. Farklı cinsiyet, dil, din, etnik, kültürel özelliklere sahip azınlık gruplarının, toplum içerisinde herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmadan "kamusal hizmetlere erişebilmesi", siyasal ve toplumsal haklara sahip olması, herhangi bir baskıya uğramadan ve "fırsat eşitliği" doğrultusunda bu hakların kullanılabilmesi, ahlaki ve yasal yönden önem arz etmektedir. Azınlık gruplarının sahip

olduğu farklılıkların toplumsal düzeyde kabul edilmesi ve saygı gösterilmesi, toplumda “farklılık kültürü” yaratacak ve bu durum örgütlere de yansıtacaktır.

Örgütler toplum tarafından bilinme, tanınma ve toplumsal taleplerin karşılanması amacıyla farklılık politikalarını toplum içindeki paydaşlarına ve müşterilerine anlatarak toplumla devamlı iletişim ve diyalog halindedirler. Örgütler bu şekilde toplum içindeki görünümünü ve ününü geliştirmeye çalışırlar (Anca ve Vazquez, 2007:124).

Toplumsal farklılığın homojen ve heterojen şeklinde iki sınıflı olmasına bağlı olarak, toplumsal yapı ve kamu yönetimi politikaları da bundan yakından etkilenmektedir. Hero'nun yapmış olduğu çalışmaya göre, bir toplumun farklılık düzeyi, ülkenin çoğulcu yapısını yakından etkilemektedir. Buna göre, çoğulculuğun yapısı; homojen toplumlarda uzlaşmacı, heterojen toplumlarda rekabetçi ve iki sınıflı toplumlarda hiyerarşik yapı özellikleri göstermektedir. Toplumsal farklılık kültürünün varlığı, sosyoekonomik tabakalanmayı şekillendirmekle birlikte seçme hakkı, seçim sistemi, parti yapısı, partiler arası rekabet, demokratikleşme düzeyi gibi siyasal kurum ve süreçleri de yakından etkilediği belirtilmektedir (Hero, 1998: 22-64).

3.1.1.2. Örgütsel Farklılık Boyutu

Farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü bir toplumda, örgütsel düzeydeki farklılıklar etkin bir şekilde yönetilebilmektedir. Farklılığa sahip bireyler ve azınlıklar, “kapsayıcılık”, “temsili bürokrasi” ve “istihdamda fırsat eşitliği” gibi ilkeler doğrultusunda, kamu görevlerine erişebilmesi, toplum içindeki nüfus oranlarıyla uyumlu olacak şekilde kamu bürokrasilerinde temsil edilmesi ve gerekli koşulları sağlamaları durumunda üst düzey görev ve makamlara yükselebilmesi örgütsel farklılık düzeyinde incelenen ve tartışılan konular arasında bulunmaktadır. Örgütler çalışanlarının tüm potansiyelini ortaya çıkaracak ve en parlak yetenekleri işyerinde tutacak esnek bir çalışma ortamı sunmaya çalışırlar. Böylece örgütlerin geniş bir yetenek havuzundaki personel için çekici kılınması, personelin işe alınması ve elde tutulması amaçlanır. Çalışanların işten ayrılması ve devamsızlığından kaynaklanan masrafların düşürülmesine çalışılır. Uzun dönemde müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, yeni ürün, hizmet ve pazar stratejilerinin geliştirilmesi, farklı kültür içinde nasıl davranılacağına ilişkin durumsal farkındalığın yaratılması hedeflenir (Anca ve Vazquez, 2007:124).

3.1.1.3. Bireysel Farklılık Boyutu

Klasik yönetimde bireysel farklılıklar, toplum ve örgüt seviyesinde “asimilasyon” politikaları çerçevesinde bulunduğu ortam ile uyumlu olması durumunda “kabul ve değer” görmekte iken, günümüzde farklılıkların yönetimi anlayışının etkisiyle, bireysel farklılıklar bireysel özgürlük ve haklara paralel olarak olduğu gibi kabul edilmesi ve değer verilmesi şeklinde kabul edilmektedir. Günümüzde bireysel farklılıklar, hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde gerçekleştirilen politika ve uygulamalar için gündem maddesi olmaktadır. Farklılıklar konusunda “Sorma, Söyleme” (Don’t Ask, Don’t Tell) politikalarıyla, her türlü bireysel farklılıktan kaynaklanan çeşitli engellerin kaldırılması ve ayrımcılıkların kaldırılması düşüncesiyle, işe giriş mülakatlarında, terfilerde ve işe ilişkin değişik süreçlerde gündeme getirilmemekte ve tartışma konusu yapılmamaktadır (Lim vd., 2008:79). Bireysel farklılığın farkında olan yönetimler, vatandaşların/çalışanların bireysel gelişimi ve eğitimi konusunda yapılar oluşturmakta, böylece yurttaş/çalışan bağlılığının artırılması, toplumsal/örgütsel etiğin ve bireysel çabanın yükseltilmesi ile yaratıcılık ve yenilikçiliğin artırılması sağlanır.

Örgütler çalışanların bireysel gelişimi ve eğitimi konusunda yapılar oluşturur, böylece çalışan bağlılığının artırılması, iş etiğinin ve bireysel çabanın yükseltilmesi amaçlanır ki bu örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliğin artmasına katkıda bulunur. Yenilik ve öğrenme yeteneğine sahip olan bir örgütte insanlar yenilik getirir ve bilgiyi örgüte katar. Büyüme ve yenilik yapma konusundaki bireysel kapasiteyi örgütün genel kapasitesi belirler. Bu nedenle insan sermayesinin gelişimi örgütsel stratejinin temelini oluşturur.

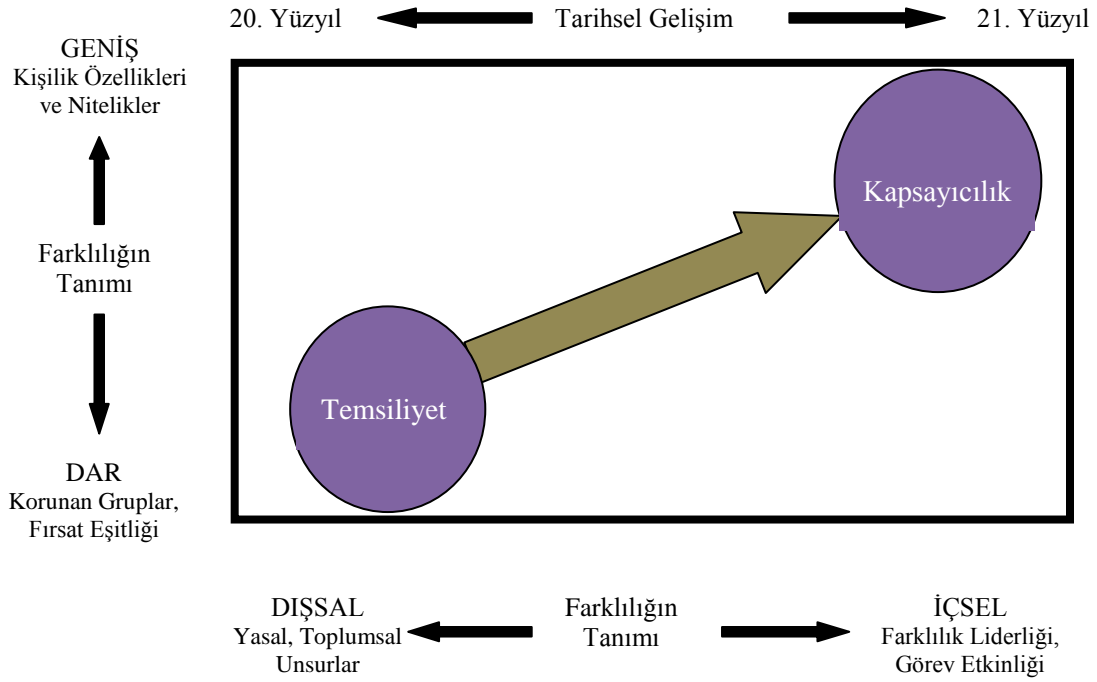
3.1.2. Kamu yönetiminde Farklılıkların Yönetimine İlişkin Kavramlar

Kamu yönetiminde, farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, farklılıkların yönetimi stratejisiyle üretilen kamusal hizmet ve politikaların etkinliği incelenmekte, ayrıca mevcut kavramların yanı sıra “temsili bürokrasi” (representative bureaucracy) ve “kapsayıcılık” (inclusion) kavramları farklılıkların yönetimi kavramıyla birlikte tartışılmaktadır.

Temsili bürokrasi kavramı temsiliyet kavramına dayanmakta olup farklılık kavramıyla yakından ilişkilidir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde temsiliyet kavramı kapsayıcılık kavramına doğru bir dönüşüm geçirirken, benzer özellikler içeren farklılık

kavramı dışsal unsurlar ve dar özellikler ile tanımlanmaktan, içsel unsurlar ve geniş özellikler ile tanımlanmaya doğru bir değişim geçirdiği Şekil 3.2’de gösterilmektedir.

Şekil 3.2: Farklılık Tanımının Yolculuğu: Temsiliyetten Kapsayıcılığa.



Kaynak: MLDC, 2011: 14

3.1.2.1. Temsili Bürokrasi Kavramı

Temsili bürokrasi kavramı ilk kez David Kingsley (Kingsley, 1944) tarafından ortaya atılmıştır. Kavram, kamu kurumlarında bürokrasiyi oluşturan çalışanların toplum nüfusunun özelliklerini yansıtmaması durumunda daha başarılı olunacağını ifade etmektedir. Temsili bürokrasi anlayışı, demokrasinin bir gereği olarak ülke nüfusu özelliklerinin bürokrasiye yansıtılması gerektiğini vurgulamaktadır. Temsili bürokrasi çok basit olarak şunu önerir; siyahî bir bürokratin siyahî vatandaşlarla paylaştığı ortak değerleri ve inançları göz önüne aldığımızda, siyahî vatandaşların tercihlerine uygun politikaların temsil edilmesi ve oluşturulması yönüyle beyaz bir bürokrata göre daha etkili olacaktır. Bu nedenle bir demokraside kamu hizmeti görevini yürütenler hizmet ettiği vatandaşa benzemelidirler (Guy ve Schumacher, 2009: 2). Temsili bürokrasi kavramı aktif bir yöntemdir. Pasif veya sosyolojik temsilin ötesine giderek, temsil edilen azınlık gruplarının çıkarlarını daha aktif

bir şekilde savunmaktadır (Groeneveld ve Van de Walle, 2009; 13). Halkın katılımını, bakış açılarını ve tercihlerini yansıtan farklılık politikalarının kamu hizmetlerini kapsayacak şekilde genişletilmesi ve temsili bürokrasinin uygulanması, kamuoyuna ve halka daha yakın bir yönetim değerinin oluşmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Farazmand, 2009:314).

Temsili bürokrasi kavramı, kamu görevlerine erişimde “fırsat eşitliği” üzerine olan endişeyi de yansıtmaktadır. Kamu yönetiminde bir işe girebilme, demokratik bir hak ve toplumsal yönden yükselmenin aracı olarak görülmektedir. Fırsat eşitliğini destekleyen çabalar, kamu yönetiminde az temsil edilen grupların oranının artırılmasına yönelik olmalıdır. Temsili bürokrasiye gösterilen önem, dezavantajlı grupların çıkarlarının daha iyi temsil edilmesi ve kamu sektörünün daha duyarlı olması endişesinden de kaynaklanmaktadır. Kamu yönetimindeki bürokrasilerin meşru bir desteğe ve kamuoyu güvenine sahip olabilmesi için, ülke nüfusun bürokraside temsil edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Groeneveld ve Van de Walle, 2009: 5).

Kamu yönetimine ve bürokrasiye meşruiyet, yürütme gücü ve etkinlik getirdiği kabul edilen temsili bürokrasi anlayışı üzerine yapılan tartışmalar, kamu yönetimi yazınında üç farklı anlayışın oluşmasını sağlamıştır (Groeneveld ve Van de Walle, 2009: 3).

- **Temsili bürokrasinin güç anlayışı:** Siyaset bilimi yönüyle kamu hizmetlerinin iktidardaki egemen sınıf tarafından belli bir oranda temsil edilmesine vurgu yapar. Bu yaklaşıma göre, istikrar ve uyum garanti altına alınır ve denetimin iktidar tarafından yapılması sağlanır.

- **Temsili bürokrasinin fırsat eşitliği anlayışı:** Demokrasi ve bürokrasinin uzlaştırılması, fırsat eşitliğinin sağlanması ve aktif-pasif temsiliyetin arasındaki mesafeye vurgu yapılmaktadır.

- **Temsili bürokrasinin farklılıkların yönetimi anlayışı:** Farklılıkların yönetimi kavramının son yıllarda kamu yönetiminde uygulanmasına vurgu yapmış, kamu kurumlarının başarılı olabilmesi için farklılıklardan yararlanılması gerektiği belirtilmiştir.

Temsili bürokrasi konusunda oluşan bu üç yaklaşımın özellikleri Tablo 3.2’de “niçin, kim, devlet ve vatandaşın rolü ve nasıl” başlıkları altında dört farklı boyutta açıklanmıştır.

Temsili bürokrasi anlayışına ilişkin bu üç yaklaşımın ortaya çıkışı ve başarısı büyük ölçüde ülkenin toplumsal ve politik koşullarına dayanmaktadır.

Tablo 3.2: Temsili Bürokrasinin Üç Farklı Anlayışı.

	Niçin	Kim			Devletin ve Vatandaşın Rolü		Nasıl
	Amaç	Odak	Kriter	Kapsam	Devlet	Vatandaş	Siyasal Araçlar
Temsili Bürokrasinin Güç Anlayışı	Kontrol, istikrar, nüfuz, uyum	Yönetici seçkin	Bölge, toplumsal sınıf	Devlet veya genel işgücünde üst mevkiler	Siyasal istikrar ve kontrol	Vatandaşlar özne	Kamu hizmeti sınavları, liyakat sistemi, siyasal atamalar, yağmacılık, himayecilik
Temsili Bürokrasinin Fırsat Eşitliği Anlayışı	Moral, yasallık, devletin örnek olması, demokrasi	Nüfus	İrk, cinsiyet, yukarıya doğru hareketlilik	Politik işlevler, her seviyeden bürokratlar	Değerlerin otoriter dağıtımı, toplum yaratmak	Vatandaşlar politik katılımcı	Kotalar hedef, fırsat eşitliği politikaları, işe alım sözleri
Temsili Bürokrasinin Farklılıkların Yönetimi Anlayışı	Başarı, etkinlik, verimlilik	İşgücü ve müşteriler	Cinsiyet, etnik, yaş, fiziksel engellilik	Her seviyeden örgüt içinde stratejik işlevsellik ve işgücü farklılığının etkin yönetimi	Etkin ve verimli hizmet dağıtımı, Kamu yönetimi bir işletme ve hizmet üreticisi	Vatandaşlar müşteri	Farklılık eğitimi, ağ programları, danışmanlık programları

Kaynak: Groeneveld ve Van de Walle, 2009: 24

Temsili bürokrasi farklılığın değerini artıran önemli bir kavram olmuştur. ABD'de 1978 tarihli Kamu Hizmeti Reformu Yasası, ülkenin çeşitliliğini ve farklılığını yansıtan işgücünü federal düzeyde tanımlamaktadır. Yasa işgücünü federal düzeyde çeşitlendirmeyi ve toplumun bürokratik temsilini yatay ve dikey şekilde sağlamayı hedeflemiştir. Vatandaşlar kendisine benzeyen kişiler tarafından yönetilmekten hoşlanırlar. Vatandaşlar kolluk kuvvetleri, imar, kamu okulları, vergi toplama, iskân, kanalizasyon ve temizlik işleri, halk sağlığı, caddeler ve parklar gibi doğrudan kamu hizmetleri nedeniyle her gün kamu görevlileriyle karşı karşıya gelmektedir. Her gün yaşanan bu bireysel iletişim, vatandaşların demokrasiyi daha yakından deneyimlemesini ve otoritenin kabul edilmesini sağlamaktadır. Hizmet götürdüğü vatandaşa daha çok benzeyen kamu görevlileri, kamu kurumlarının resmi ve ciddi tavırlardan uzaklaşmasına yardımcı olmaktadır (Guy ve Meredith, 2005:144).

3.1.2.2. Kapsayıcılık Kavramı

Kapsayıcılık anlayışı, her bir çalışanın sahip olduğu farklılıkların örgüt işlevleri ve kararların oluşturulması yolunda değerli kılınması ve örgütle bütünleştirilmesi anlamına gelmektedir (Lim, 2008: 23). Amaç olarak yaygın bir anlayış olmasına karşılık, uygulamaya koymak ve başarıya ulaşmak çok zordur.

R. Roosevelt Thomas'a göre uygulamada temsiliyet kavramı yerine kullanılan kapsayıcılık kavramı, örgütsel anlamda kullanıldığında, o örgütte ırk, etnik ve cinsiyet temsilinin önemli olduğu anlamına gelmektedir (Thomas, 2010: 31). Thomas'a göre farklılıkların yönetiminde en iyi olan örgütler bile azınlık gruplara uygulanan "sayılar" konusunda başarılı olsalar bile bunu sürdürememişler, demografik farklılıkların ötesine doğru geçememişlerdir. Kapsayıcı bir örgüt farklılık konusuna geniş anlamda yaklaşır ve her düzeydeki farklılıklara öncelikli olarak hizmet vererek esnek bir yönetim anlayışı gösterir. Bu anlayış Thomas ve Ely'nin öğrenme ve etkinlik yaklaşımına yakındır. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, çalışanların getirdiği farklılıkları özümseyerek devamlı bir değişim içinde olan örgütleri tanımlamaktadır. Kapsayıcı bir anlayışı benimseyen örgütte çalışanların örgüte getirdiği farklılıkların kullanılması ve gerginlikleri çözülmesiyle uğraşan "fırsat eşitliği", "eşit istihdam" uygulamaları önem olarak ikinci sırada olacaktır (Lim, 2008: 23). Bütün çalışanların başarılı bir şekilde örgütle bütünleşebilmesinde önemli bir unsur sorunların daha yenilikçi çözümler geliştirmek için çoklu bakış açılarına sahip olan çalışanların kararları etkilemesi yerine karar vericilerle bütünleşebilmesidir (Kraus vd., 2007: 2).

Stretter'e göre bir örgütün kültürel farklılıkları ve farklı kültürel grupların ihtiyaçlarının farkında olmaksızın çalışanların kendilerini ait hissedebilecekleri ve örgüt içinde kalabilecekleri kapsayıcı bir kültürü oluşturmak zor olduğu için kapsayıcılık önemli bir kavramdır (Stretter, 2014: 114).

ABD'de temsili bürokrasi üzerine yapılan birçok çalışmada kapsayıcılık ve bütünleşme sorunlarının, çalışma ortamlarındaki işgücünün başlıca sorunları olarak tespit edilmiştir. Kamu kesiminde ırksal azınlık ve kadınlar başta olmak üzere, farklı grupların üst düzey yönetim kademelerine nasıl yükselebileceği tartışılmaktadır. Latin, Afrika kökenli ve yerli Amerikalılar gibi bazı grupların kamu bürokrasisinde temsili genel olarak

arttığı, ancak bazı alanlarda beyaz çalışanların özellikle ortalama gelir düzeyi, üst düzey yönetimde temsil edilme gibi konularda üstünlüklerinin hala devam ettiği belirtilmektedir. Kamu hizmetlerinde çalışan kadınların, özel kesimde çalışan kadınlara göre, federal işgücünde daha düşük düzeyde temsil edildiğine ilişkin bulgulara rastlandığı ifade edilmektedir (Pitts, 2003:4).

3.1.3. Değişik Ülkelerde Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları

Kamu yönetiminde farklılıkların yönetimi ve istihdamda eşitlik politikaları çalışmalarında yapılan alıntıların çoğu ABD, Kanada ve Avrupa ülkelerinde uygulanan fırsat eşitliği ve olumlayıcı eylem politikalarına yapılıdır. İstihdamda fırsat eşitliği ve olumlayıcı eylem politikaları genelde istihdamın her seviyesinde etnik azınlıkların temsil miktarını artırmayı amaçlamış olmakla birlikte, bu durum ülkelerin siyasi, sosyal ve ekonomik yapılarına göre farklılık göstermektedir.

3.1.3.1. ABD’de Farklılıkların Yönetimi

“Ulusumuzun gücü; nüfusumuzun farklılığından ve herkes için geçerli olan fırsat eşitliğine bağlılığımızdan meydana gelmektedir. Ulusumuzun bütün yeteneklerini yanımıza çektiğimizde, en iyi olabiliriz. En büyük başarımız, karşılaştığımız zorlukların üstesinden gelebilmek için farklı bakış açılarını bir araya getirebilmektir” (Barack Hussein Obama, ABD Başkanı, 13583 Sayılı ve 2011 Tarihli Başkanlık Emri)

Pitts’e göre ABD’de birçok örgüt işgücü farklılığını yönetmeye yönelik çalışmalar içindedir. Federal düzeydeki kamu kurumlarının yaklaşık % 90’ında, kurum içerisindeki farklılıkların etkili bir şekilde yönetildiği belirtilmektedir (Pitts, 2006: 1). Borrego ve Johnson’a göre, kamu kurumlarında farklılıkların yönetilmesi kavramı, “temsili bürokrasi oluşturma ve kültürel olarak farklı işgücünü geliştirmeyi hedefleyen örgütsel bir sorumluluk” olduğunu ifade etmektedir (Borrego ve Johnson, 2012: 126).

ABD anayasasına göre bütün kamu kurumlarının yapısı, baskıcı bir yönetime karşı önemli bir koruma sağlayan, azınlık haklarının ve farklılığın korunması üzerine bina edilmiştir. ABD’nin çoğulcu modeli, grupların etkileşimi yoluyla, bireysel hakların korunmasını garanti altına almaktadır. ABD’nin madeni parasının üzerinde yazılı olan “farklılık içinde birlik ve kuvvet” (E pluribus unum) ifadesi bu ruhu yansıtmaktadır (Ewoh, 2013:108). ABD’de farklılıkların yönetimine ilişkin politikalar hem farklılıklara saygı ve

hem de liyakat kavramları üzerine bina edilen, liberal ve bireyci ideolojinin bir parçası olarak gelişmiştir (Diversity and HR, 2010: 9).

ABD Ticaret Bakanlığı ve Al Gore tarafından hazırlanan “İşgücü Farklılığını Başarmada En İyi Uygulamalar” isimli raporda; ülkenin en iyi, en nitelikli çalışanını temin eden, elinde tutabilmek için gerekli politika ve süreçleri iyileştiren, geliştiren ve işleyen kamu kurumlarının, rekabetçi bir üstünlük kazanarak, etkinliklerini artıracakları belirtilmiştir. Ayrıca bu kurumlar, yasalarla belirlenmiş olan kamusal görevleri en düşük düzeyde dahi olsa gerçekleştirebilmek ve istihdam ettikleri nitelikli çalışanları elde tutabilmek için rekabet etmeleri gerektiği ifade edilmiştir (U.S. Department of Commerce, 1999: 1).

Afrika-Amerikan kökenli Barack Hussein Obama'nın ABD'nin 44. Başkanı olarak ilk defa seçilmesi, toplumsal eşitliğin başarılmasında önemli bir aşama olduğu belirtilmektedir. Afrika kökenli bir baba ve ABD'li beyaz bir annenin çocuğu olarak Hawai'de doğan, ve Endonezya'da eğitim gören Başkan Obama, ABD tarihinin en farklı başkanlarından biri olmuştur (Reed, 2011: 18). 2008 yılındaki başkanlık adaylığı seçim kampanyası sırasında kendisine sorulması üzerine Obama, ilk ismi olan Barack'ın annesi tarafından verildiğini, ikinci ismi olan Hussein'in ise kendisinin gelecekte ABD Başkan adayı olacağını asla düşünmeyen birisi tarafından verildiğini esprili bir şekilde anlatmıştır (Wagner III ve Hollenbeck, 2010: 41). Ayrıca, başkanlık adaylığı döneminde son rakibinin bir kadın aday (Hillary Clinton) olması, ABD'de anayasasal demokrasi ve eşitliğin uygulanmasına mükemmel bir örnek olarak gösterilmektedir (Johnson ve Svara, 2011: xi). Bu nedenle, Başkan Obama, kamu kurumlarında “farklılıkların yönetimi” çalışmalarında sıklıkla bahsedilen bir inceleme konusudur (Bell, 2012: 276; Borrego ve Johnson, 2012: 9).

Başkan Obama, 18 Ağustos 2011 tarihinde yayımladığı, federal düzeydeki işgücü farklılığı ve kapsayıcılığını düzenleyen, EK-1'de örneği bulunan, 13583 Sayılı Başkanlık Emrinde farklılıkların önemiyle ilgili olarak şunları söylemiştir (Executive Order 13583, 2011: 1):

“Ulusumuzun gücü; nüfusumuzun farklılığından ve herkes için geçerli olan fırsat eşitliğine bağlılığımızdan meydana gelmektedir. Ulusumuzun bütün yeteneklerini yanımıza çektüğümüzde, en iyi olabiliriz. En büyük başarımız, karşılaştığımız zorlukların üstesinden gelebilmek için farklı bakış açılarını bir araya getirebilmektir”

Başkanlık emrinin farklılıklar konusundaki politikaları anlatan birinci kısımda;

“ABD Federal Hükümetinin bir işveren olarak; fırsat eşitliği, işgücü çeşitliliği ve kapsayıcılık ilkelerine olan bağlılığının tam olması ve bunu işe alım politikalarına yansıtması gerektiği vurgulanmaktadır. Federal Hükümet, “yasalar gereği toplumun tüm katmanlarını temsil edecek bir işgücü için gayret göstermelidir”. Tüm ABD ulusunun en büyük işvereni olan Federal Hükümetin örnek olma noktasında özel bir sorumluluğu bulunmaktadır. Farklı ve nitelikli işgücünü oluşturmak, liyakat tabanlı kamu bürokrasisinin temel taşlarından biridir.”

denilerek, eşitlik, farklılık ve kapsayıcılık temelli bir kamu bürokrasisinin oluşturulması hedeflenmiş, bu amacın işe alım politikalarına yansması konusunda ABD Federal Hükümetine görev verilmiştir (Executive Order 13583, 2011: 1). Başkanlık emrinin devamında;

“Toplumun tüm katmanlarındaki yeteneklerden daha fazla yararlanabilmek amacıyla, Federal Hükümet daha farklı ve çeşitli işgücünü işe almalı, çalıştırmalı, üst kademelere yükseltmeli, elinde tutabilme konusunda yeteneğini geliştirmeli ve çıkacak zorluklarla mücadeleye devam etmelidir. Ayrıca Federal Hükümet, çalışanların tüm potansiyelini ortaya koyabileceği işbirliği odaklı, esnekliği ve adaleti cesaretlendiren bir kültür ortamını oluşturmalıdır.”

ifadesiyle, etkin bir şekilde farklı yeteneklerden daha çok yararlanabilmek için “örgüt kültürü” tanımına vurgu yapılmıştır. (Executive Order 13583, 2011: 1).

Başkanlık emrinin ikinci kısmında, Personel Yönetim Bürosu Başkanlığı (The Director of the Office of Personnel Management-OPM) ve Yönetim ve Bütçe Bürosu Yönetimi Başkan Yardımcısı (the Deputy Director for Management of the Office of Management and Budget) tarafından “Devlet Genelinde Farklılık ve Kapsayıcılık Stratejik Planı” (Government-Wide Diversity and Inclusion Strategic Plan)’nın hazırlanabilmesi için 90 gün süre verilmiştir.

Başkanlık Emri gereği hazırlanan ve 2011 yılında yayımlanan, Devlet Genelinde Farklılık ve Kapsayıcılık Stratejik Planının içeriği üç anahtar kavram ile açıklanmıştır (U.S. OPM, 2011: 5):

- **İşgücü Farklılığı (Workforce Diversity):** ABD toplumunun bütün katmanlarından oluşan işgücünden farklı, nitelikli ve başarılı çalışanların temin edilmesini amaçlar. Toplumun tüm katmanlarına ulaşarak işe alım stratejilerinin belirlenmesi ve

gerçekleştirilmesi birinci öncelik olarak tespit edilmiştir. Bu konudaki ikinci öncelik, toplumdaki engelli ve tecrübeli yaşlıların istihdam edilmesindeki engellerin analiz edilmesi, konunun önemini vurgulayan programların desteklenmesi ve farklı işgücünün üst makamlara terfi ettirilmesi şeklinde belirlenmiştir (U.S. OPM, 2011: 6).

- **İşgücü Kapsayıcılığı (Workplace Inclusion);** Bütün devlet çalışanlarının tüm potansiyellerini ortaya koyabileceği işbirlikçi, esnek ve adil bir örgüt kültürünün oluşturulması hedeflenmiştir. Bu konuda liderlik gelişim programlarında farklılık ve kapsayıcılık konularının desteklenmesi birinci öncelik olarak belirlenmiştir. Bu konuda yapılması gereken ikinci öncelikli iş; destekleyen, hoş karşılayan, kapsayıcı ve adil bir çalışma ortamının geliştirilmesi şeklinde belirlenmiştir (U.S. OPM, 2011: 7).

- **Sürdürülebilirlik (Sustainability);** Kapsayıcı bir kültürün kurumsallaşması ve veriler ışığında yaklaşımların geliştirilebilmesi amacıyla hesap vermeyi ve sonuçları ölçmeyi hedefleyen farklılıkların yönetimi anlayışı için yöneticilerin eğitilmesi, yapıların ve stratejilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu konuda birinci öncelik olarak iş ortamında farklılık ve kapsayıcılık konusunda lider ve yöneticilerin sorumluluğu, bağlılığı ve ilgisinin gösterilmesi gerektiği belirtilmektedir. Yapılması gereken ikinci iş olarak, federal düzeydeki işgücünün farklı ve kapsayıcı olmasını sağlama konusunda federal yasaların, başkanlık emirlerinin, yönetim direktiflerinin ve politikaların zamanında belirlenmesi ve birbiriyle uyumlu olması ifade edilmiştir. Bu konuda yapılması gereken üçüncü iş, katılımcı olarak çalışanlar ile farklılık, karşılıklı saygı ve kapsayıcılık konusunda sorumlu etkenlerin işin içine dahil edilmesidir (U.S. OPM, 2011: 8).

Farklılık konusu ABD sivil toplum kuruluşları ve akademi dünyasının yakın ilgi sahasındadır. ASPA (American Society for Public Administration), APSA (The American Political Science Association), MPSA (The Midwest Political Science Association), PMRAC (Public Management Research Association Conference) gibi kurumlar düzenledikleri yıllık toplantılarda kamu yönetiminde farklılık konusunu gündem maddesi yapmaktadırlar. Ayrıca Profiles in Diversity Journal, DiversityInc gibi topluluklar farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusundaki sorunları süreli yayınlarda yayımlamakta, ABD özel ve kamu kurumları arasında farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olan kurumları ön plana çıkarmaktadır. Profiles in Diversity Journal, 1999 yılından beri her yıl olmak üzere, farklılıkların yönetimi konusunda yenilikçi ve etkili

uygulamalarda bulunan, içinde kamu kurumlarının da bulunduğu 50 örgüte “Farklılık Lideri” (Diversity Leader) ve “Farklılık Uygulamalarında Yenilik” (Innovation Diversity) ödülünü vermektedir (<http://www.diversityjournal.com/category/awards/>, Erişim Tarihi: 21.11.2014).

Farklılık kavramı, ABD’deki yükseköğretim kurumlarında önem verilen bir kavramdır. Toplumun farklı azınlık gruplarına mensup insanların bulunduğu eğitim kurumlarından mezun olan öğrenciler çalışma hayatında karşılaşacakları farklılık sorunlarına karşı daha yüksek farkındalığa sahip olmaktadır. Bazı yükseköğretim kurumları bu nedenle farklılıklara daha çok önem vermektedir. Bu yükseköğretim kurumları ABD toplumunun farklı cinsiyet ve gruplarına mensup öğrencilere sunduğu imkânlar nedeniyle oluşturulan “En Farklı Üniversiteler” listesine girmektedirler (<http://www.bestcolleges.com/features/most-diverse-colleges/>, Erişim Tarihi: 24.03. 2015).

3.1.3.2. AB Ülkelerinde Farklılıkların Yönetimi

Avrupa’da gerçekleştirilen farklılıklara ilişkin çabalar, farklılığın ötesinde toplumsal ve siyasal birliğin yaratılmasını öngörmektedir. 1957 yılında imzalanan Roma Antlaşmasının önsözünde “Avrupa halklarının arasında olabildiğince daha yakın bir birlik için temellerin kurulması” hedef olarak ifade edilmiştir. Birliğin yaratılması ortak politikaların geliştirilmesine ilave olarak ortak bir kültür ve kimliğin oluşturulmasını gerektirmiştir. Soğuk Savaşın sona ermesini müteakip Avrupa pazarının ve topluluğunun yaratılmasına yönelik faaliyetlere ilave olarak, farklılığa değer verilmesi çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca birliğin 27 üye devlete genişlemesiyle öngörülemeyen toplumsal ve politik farklılıklar ile tanınma ve haklar konusunda yeni talepler ortaya çıkmıştır (Prügl ve Thiel, 2009: 3).

İngiltere’nin 2005 yılındaki başkanlığı döneminde hazırlanan araştırma projesinde farklılığın tanımı şu şekilde yapılmıştır (UK Presidency of the EU, 2005:3);

“Farklı gruplardan olan insanlar ayrımcılığa maruz bırakılmadığında ve insanların benzerlik ve farklılıklarının ne demek olduğu anlaşıldığında, bireysel, örgütsel ve toplumsal farklılıklar yararlı hale gelecektir. Farklılıkları adalet ve eşitliği sağlayarak yönetmek yalnızca iyi bir şey değil, aynı zamanda değişen ve karmaşıklaşan dünyada bir zorunluluktur.”

Roma Anlaşmasının yeniden düzenlenen 13. maddesine göre; topluluğun cinsiyet, ırk, etnik köken, din, inanç, engellilik ve yaş konusunda ayrımcılıkla mücadele için gerekli önlemleri alabileceği belirtilmiştir. Bu madde ayrımcılığı doğrudan yasaklamaktan ziyade belirtilen ayrımcılık biçimlerine karşı harekete geçme konusunda AB'yi yetkilendiren bir maddedir (Keil vd., 2007: 7). AB 13. maddeye dayanarak ayrımcılıkla mücadele konusunda 2000 yılında iki yönerge yayımlamıştır.

- **İrk veya Etnik Kökene Bakılmaksızın Eşit Uygulama Yönergesi** (A Directive to Implement Equal Treatment Irrespective of Racial or Ethnic Origin, Council Directive 2000/43/EC): Bu yönerge çalışma, eğitim, sosyal güvenlik ve sağlık alanlarındaki kamusal hizmetlere erişimde ayrımcılığı yasaklamıştır.

- **Din, İnanç, Engellilik, Yaş ve Cinsel Yönelim Temelinde İstihdam ve Meslekte Eşit Uygulama için Çerçeve Yönergesi** (A Directive Establishing A Framework For Equal Treatment in Employment and Occupation on The Grounds of Religion or Belief, Disability, Age And Sexual Orientation, Council Directive 2000/78/EC): Bu yönerge, istihdamda her türlü farklılığı göz ardı ederek çalışanlara eşit uygulama yapılmasını amaçlamaktadır.

AB'ye üye ülkelerin çoğunluğu tarafından kabul edilen farklılıklara ilişkin sorunlar genelde şu şekilde ifade edilmektedir (UK Presidency of the EU, 2005:3):

- **Cinsiyet:** Bu başlık altında iki temel sorun vardır. Birincisi, kadınlar kamu kurumlarının işgücü kaynağının yaklaşık % 50'sini oluşturmasına karşılık üst düzey ve yönetici pozisyonlarında daha az temsil edilmektedir. İkincisi, Avrupa'nın tamamında kadın ve erkekler arasındaki eşit işe eşit ücret uygulaması başarısızdır.

- **Yaş:** Bütün üye ülkeler tarafından nüfus ve işgücünün yaşlanmakta olduğu ve kamu yönetiminin genç insanlar için çekici kılınması gerektiği bir sorun olarak belirtilmektedir.

- **Esneklik:** Kamu yönetimindeki görevlerin daha çekici kılınması ve yönetimde daha az temsil edilen grupların işten ayrılmaması amacıyla işe alma, ödeme, ödüllendirme ve çalışma saatleri konusundaki politika ve süreçlerin esnek hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir.

- **Etnik/ırk:** Azınlıkların kamu yönetiminde daha az temsil edildiği ülkelerde bu farklılıklar konusunda sorun yaşanmaktadır.
- **Engellilik:** Engelli insanların işgücüne katkılarının zor olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Avrupa ülkelerinin bazılarında engelli insanların yararına olan politika ve süreçlerin yeteri kadar yürürlüğe koyulmadığı belirtilmektedir.

Aynı proje çalışmasında, kamu yönetiminde farklı grupları istihdam etmenin başlıca faydasının, daha geniş bir yetenek havuzundan çalışan ihtiyacının karşılanacak olması nedeniyle örgütsel başarının artacağı ifade edilmiştir. Bu şekilde yenilikçi ve maliyet etkin yöntemler harekete geçirilerek, toplumların kamu yönetiminde temsil edilmesinin daha çok sağlanacağı belirtilmektedir (UK Presidency of the EU, 2005:44).

Farklılık konusunda en çok çalışma yapılan Avrupa ülkelerinin başında gelen İngiltere’de farklılık kavramı, örgütler tarafından ‘fırsat eşitliği’ olarak ifade edilen uygulama ve süreçler hakkında kullanılmaktadır. Fırsat eşitliği politikaları geleneksel olarak kadın, azınlıklar, engelli insanlar ve yaşlılar gibi dezavantajlı ve ayrımcılığa maruz kalan çalışan gruplarla ilgilidir. Fırsat eşitliği politikalarının özelliği ve hedefi yöneticiler ve diğer görevliler tarafından uygulanan ayrımcılıkla ilgili davranışların giderilmesi, uygulama ve süreçlerin geliştirilmesidir. Bu yaklaşıma yapılan olumsuz eleştirilerden biri yasalarla verilen cezaların ve yasaklayıcı kuralların başarısız olduğudur. Farklılık politikaları ise işgücü farklılığını kabul etmekte ve onu çözülmesi gereken bir sorun olmasından ziyade bir değer olarak görmektedir (Kirton, 2003:3).

Son 10-15 yıla kadar toplumsal bir proje olarak değerlendirilen bireysel ve toplumsal farklılıkların yönetimi konusunda başta İngiltere, Fransa, Belçika, Almanya ve İsveç tarafından geliştirilen birçok proje ve programlar Avrupa Birliği tarafından desteklenmiş ve olumlu sonuçlar alınmıştır. Bu programlarda başlıca hedefler kadınlar, engelliler ve Roman gibi kültürel ve etnik azınlıkların AB ülkelerinin kamu yönetiminde daha fazla istihdam edilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi olmuştur (Diversity and HR, 2010).

3.1.3.3. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi

Türkiye’de farklılıkların yönetimi kavramının geçmişi çok kısa olmasına rağmen farklılıklar ve farklılıkların yönetimi kavramı Türkiye topraklarına yabancı olmayan bir kavramdır. Türkiye’de farklılıkların yönetimi kavramı cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet dönemi olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

3.1.3.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Farklılıklar

Jeostratejik olarak üç kıtanın ortasında yer alan Türkiye doğu-batı, kuzey-güney arasında ticari ve kültürel açıdan bir geçiş noktası olmuştur. Anadolu yarımadasının coğrafik özelliklerini göz önünde bulunduran İskoçyalı arkeolog Sir William Ramsey ülkemizi “yüksek korkuluklu bir kara köprüsü” olarak tanımlamıştır (Lloyd, 2007: 17). Anadolu toprakları “kara köprüsü” olma özelliği nedeniyle tarihler boyunca birçok farklı kültür ve uygarlık için bir geçiş yolu ve yaşam alanı olmuştur. Dolayısıyla ülkemizin topraklarında “farklılık” kavramı tanıdık, bildik bir kavramdır. Anadolu topraklarında kurulan uygarlıklar, özellikle Osmanlı İmparatorluğunun farklı ırklar, etnikler, dinler, diller ve kültürler ile yan yana ve barış içinde uzun süre yaşamalarının nedeni birçok araştırmacı ve tarihçi tarafından inceleme konusu olmuştur.

İlber Ortaylı’ya göre Üçüncü Roma İmparatorluğu olarak tanımlanan Osmanlı İmparatorluğu bir kültür ve dinler hamulesinden oluşmaktaydı. İmparatorluk; Türklerin ve Türkçenin hâkimiyetinde olan kozmopolit bir imparatorluktu. Özellikle kırsal kesimden yapılan devşirme yöntemiyle imparatorluğun çeşitli milletleri, kültürel bir yaklaşımla Türkleştirmeye tabi tutularak, başta ordu olmak üzere imparatorluk bürokrasisinde görev almaları sağlanmıştır (Ortaylı, 2011:135). 19. yüzyılda gerçekleştirilen reformlarla birlikte imparatorluk azınlıklarının haklarında gözle görünür artmalar olmuş, bürokrasideki gayrimüslim memurların sayıları hızla artmaya başlamıştır (Ortaylı, 2011:146). Ortaylı’nın bir başka çalışmasına göre, 1877’de kurulan ilk Osmanlı meclisindeki (Meclisi Mebusan) 36 üyenin 11’i gayrimüslim azınlıklardan oluşmaktadır (Ortaylı, 2008:258). Gayrimüslim azınlıklar Osmanlı Bakanlar Kurulunda da temsil edilmiştir. Tarakçı’ya göre 1908-1918 döneminde, Talat Paşa Hükümeti hariç, bütün Osmanlı hükümetlerinde bakan olarak görev yapan gayrimüslim azınlıkların sayısı toplamda 18’e ulaşmıştır (http://www.mustafatarakci.com/?page_id=1433, Erişim Tarihi:01.01.2015).

Ayrıca imparatorluğun çeşitli vilayetlerinde bürokraside görev yapan gayrimüslim azınlıkların sayısı da artmıştır. Taşranın Manastır ve Kosova gibi Balkan vilayetlerinde çeşitli kadrolarda Musevi ve Hıristiyan azınlıkların çalıştığı belirtilmektedir (Ortaylı, 2008: 241). 1849 tarihinde Polonya-Macar mültecileri Osmanlı ordusunun yanı sıra, sivil bürokrasiye ve kültür hayatına hizmet etmişlerdir. Bunların bir kısmı Müslüman olarak bürokraside, özellikle orduda, görev yapmış, bir kısmı ise dinlerini değiştirmeden, topçuluktan haritaya, matematik eğitiminden veterinerliğe ve ressamlığa kadar Osmanlı hayatına yenilikler getirmişlerdir (Ortaylı, 2006: 240-241).

Osmanlı İmparatorluğunun en uzun yüzyılı olan 19. yüzyılda farklılıklar konusunda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Eğitim seviyesinin lise seviyesine yükselmesiyle birlikte bütün toplum ve kadınlar yeni bir meslek grubu ile tanışmıştır: muallime hanımlar. Kadının sanayiden önce eğitim alanında çalışma yaşamına katılması, günümüz Türkiye'sinde kadının bürokrasideki güçlü durumunun nedenidir. Osmanlı'nın son döneminde Darülfünun'da çeşitli öğrenciler ile birlikte kız öğrencilerin bulunması dönemin koşullarına göre olağanüstü bir durumdur. Çünkü o dönemde Kuzey Amerika ve Avrupa üniversitelerinin bazılarında kız öğrenciler kabul edilmemektedir. Ortaylı'ya göre kadın sanayileşen Avrupa'da özgürlüğünün bedelini ağır bir şekilde ödemiş, ancak ülkemizde koşulların değişik olmasından dolayı bu bedel o kadar ağır olmamıştır (Ortaylı, 2006: 246-247).

Karen Barkey'e göre Osmanlı İmparatorluğu, üç kıtayı birbirine bağlayarak bir kültürler, diller, halklar, iklimler, çeşitli sosyal ve siyasal yapılar yelpazesi oluşturmuştur. Osmanlı'da birbirine ters düşen ama bir yandan da birbirini tamamlayan görüşler ve örgütlenme biçimleri arasında bir müzakere vardı: kentli ile kırsal; göçebe ile yerleşik; Müslüman ile gayrimüslim; Sünni Müslüman, Şii'ler ve sufi tarikatlar; yazarlar ile şairler; zanaatkârlar ile tüccarlar; köylüler ile çerçiler; haydutlar ile bürokratlar. Osmanlılar Romalılar gibi eşsiz bir melez medeniyet yaratmışlardı. Roma İmparatorluğuna benzer biçimde Osmanlı İmparatorluğu; yalnızca Müslümanlara değil, Hıristiyan ve Yahudi teba açısından da nispeten barış ve emniyet sunulan bir sığınaktı (Barkey, 2008: 17).

Barkey, Osmanlı İmparatorluğunun böyle bir çeşitliliği nasıl zaptedip idare ettiği ve yüzyıllar boyu kendini nasıl ayakta tuttuğuna ilişkin soruya (Barkey, 2008: 18) şu yanıtı vermektedir: Osmanlı çok etnili ve çok dinli cemaatlerle ilişkileri tesis etme, çeşitliliği ve

farklılığı yönetmede “hoşgörü” kavramından yararlanıyordu. Yerel unsurları imparatorluğun hayat tarzına dahil ederek, çeşitli nüfusların insan gücünden, becerilerinden ve kaynaklarından istifade etmeyi sağlayacak örgütlenme anlayışı Osmanlı yönetiminin doğasında bulunmaktaydı. Varolan bu pratik, çeşitlilik gösteren nüfusa, dini ve etnik gruplara uygulanmış, bu gruplar kendi geleneksel, sosyal ve kültürel konumlarında korunarak imparatorluğa katılmaları sağlanmıştır (Barkey, 2008: 201). "Millet sistemi" olarak anılan bu pratiğe göre; Osmanlı İmparatorluğuna ilhak edilen bir bölge için himaye sağlayan bir anlaşma veya bir ahidname düzenlenmekteydi. Bu organizasyon biçimi ve yasal statüyle, tek tanrılı dinlere mensup kişilerin (ehl-i zimmet) İslam'ın otoritesini kabul etmeleri sağlanmaktaydı (Ortaylı, 2004: 145). 1453'te İstanbul'un fethiyle birlikte Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan millet sistemine göre İslam şeriatının şemsiyesi altında “ehli kitap” kabul edilen Hıristiyan, Yahudi ve Ermeni gibi farklı dinlere sahip bu topluluklar kendi özerk yönetimlerine sahip olmuşlardır (Aktürk, 2008: 44). Bu topluluklar zamanla devletin en yüksek siyasi ve mali güvenilirlik gerektiren makamlarında görevlendirilmişlerdir (Argüden, 2003). 1839 Tanzimat ve 1856 Islahat Fermanlarıyla, hakim millet olan Müslümanlar ve gayrimüslimler arasında eşitlik sağlanmaya çalışılarak, 1923 yılına kadar sürecek olan millet sisteminin etkisi azalmıştır. Aktürk, millet sisteminin Bizans İmparatorluğundaki benzer sistemin bir devamı olduğu iddiasını göz önüne aldığımızda, bu sistemin Türkiye topraklarında bin yıldan beri var olduğunu söylemektedir (Aktürk, 2008: 44).

Barkey'e göre, başka imparatorlukların çeşitliliği yönetme konusunda karşılaşmış oldukları değişik sorunları Osmanlı daha az yaşıyordu. Bu farklılığın temel nedeni olarak, İslamın Yahudi ve Hıristiyanlarla nasıl uğraşılacağına ilişkin bir alfabeye sahip olması gösterilmektedir (Barkey, 2008: 204). Burbank ve Cooper'a göre, Osmanlı İmparatorluğu bünyesinde bulundurduğu farklı unsurları birbirine bağlamanın esasını tekdüze bir yapıyla çözmemiştir. Birbirine benzemeyen cemaatlere, sultana dikey ve mümkün olduğunca sıkı bir şekilde bağlı memurların gözetiminde, farklı yöntemlerle işlerini yürütmeleri izni verilmiştir. Osmanlı İmparatorluğunun, birbirine benzemeyen, kendi kanunları, inançları, dilleri ve liderleri bulunan çeşitli cemaatlerin iç hiyerarşilerini tanıması, etkili bir yönetimin altyapısını oluşturmuştur (Burbank ve Cooper, 2010: 155)

3.1.3.3.2. Cumhuriyet Döneminde Farklılıklar

Cumhuriyet dönemindeki farklılıklara yönelik politika ve uygulamalar Osmanlı İmparatorluğu döneminden daha farklı bir yapıya sahiptir. Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasıyla birlikte, 470 yıl devam eden millet sistemi anlayışı sona ermiştir. Cumhuriyet dönemindeki toplumsal unsurların ayrıntıları Mondros Antlaşmasından sonra başlayan Milli Mücadele zamanında oluşmuştur. Aktürk'e göre Türkiye Cumhuriyetinin kuruluş sürecindeki Milli Mücadele unsurları olabildiğince çok-etnili fakat tek-dinliydi (Müslüman). Etnik anlamda bir millete değil, dini anlamda İslam milletine gönderme yapılıyordu. Bu dönemde Anadolu'nun Müslüman ve Hıristiyan ahalisi arasında bir ayrışma yaşanmıştır. Gayrimüslimlerin bulunmadığı, buna karşın Laz, Kürt, Zaza, Çerkez, Alevi, Azeri, Tatar ve Arnavut gibi etnik kökenden milletvekillerinin bulunduğu Birinci Meclis'te, Mustafa Kemal'in yaptığı konuşmalarda, Müslümanların din kardeşliğine, Halifelik ve İslam'ın kurtarılmasına gönderme yapılmaktaydı (Aktürk, 2008: 46).

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte, 1924 Anayasasının 88. Maddesiyle "Türkiye'de din ve ırk ayırt edilmeksizin vatandaşlık bakımından herkese Türk denir" hükmü getirilmiştir. Burada ifade edilen Türk kimliği tanımının coğrafi bir tanım (resmi devlet görüşü de budur) olduğunu ifade eden araştırmacılar olduğu kadar, bu tanımın etnik, dilsel ve dinsel önkoşulları olduğunu bildiren, hatta ırkçı bir kavram olduğunu eleştirel bir şekilde söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Her iki görüşün eksikleri olmakla birlikte, ikinci görüşün yurtiçi ve yurtdışındaki akademik dünyada daha yaygın olduğu belirtilmektedir (Aktürk, 2008: 47).

Etnik çeşitliliğin en önemli göstergelerinden biri olan dil, Türkiye'de farklı rakamlarla ifade edilmektedir. Andrews'in araştırmasına göre, Türkiye'de konuşulan dil sayısı 33, kendini etnik olarak farklı kabul eden ve tanımlayan grupların sayısı ise 47'dir. (Akt. Somersan, 2008: 84). Türkiye'de var olan etnik farklılıkların toplumsal ve örgütsel düzeyde yönetilmesine ilişkin tartışmalar sık sık gündeme gelmektedir. Örneğin, kamu bürokrasisinde görev almalarını engelleyen yasal bir hüküm bulunmamasıyla birlikte, gayrimüslim ve alevi vatandaşlar devlet kurumlarında daha fazla görev almak istemektedirler (Aktürk, 2008: 47). Roman vatandaşların barınma, istihdam, sağlık ve eğitim gibi çeşitli konularda yaşadıkları sosyal politika sorunları çeşitli toplantılarda

gündeme gelmekte ve tartışılmaktadır (<http://www.iskur.gov.tr/default/RomanVatandaslari.aspx> , Erişim Tarihi: 27.04.2015).

Cumhuriyet dönemi boyunca ayrımcılıkların önlenmesi, fırsat eşitliğinin sağlanması amacıyla başta anayasa olmak üzere mevzuata değişik hükümler ilave olmuştur. Kanun önünde eşitlik başlığı altında Anayasanın 10. Maddesinde: “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir” denilmektedir. Maddenin devamında 2004 yılında ilave edilen Ek Fıkra ile: “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür” hükmü konulmuştur. Bu ifadeye 2010 yılında yapılan değişiklikle şu ek cümle ilave edilmiştir: “Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz”. Maddenin devamında ise toplumun dezavantajlı kesimleri olan “..., yaşlılar, özürllüer, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz” hükmü getirilmiştir. Toplumun dezavantajlı kesimlerinin yaşadığı bu süreç ile ABD’de 1960’lı yıllarda olumlayıcı eylem (pozitif ayrımcılık) yaklaşımı ile başlayan, fırsat eşitliği uygulamalarıyla devam eden ve farklılıkların yönetimi anlayışına doğru evrilen sürecin ilk dönemi arasında kısmen benzerlik olduğu görülmektedir.

Anayasanın 10. maddesinde ifade edilen hükümler, çeşitli yasalara değişik şekillerde yansımıştır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)’nın 3. Maddesinde ifade edilen liyakat ilkesinde: “Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılma...” amaçlanmıştır. Böylece devlet memurluğuna girme, ilerleme ve yükselmede liyakat ilkesine ve eşit imkânlarla vurgu yapılmıştır.

2009 yılında, Türkiye Büyük Millet Meclisinde bulunan “Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu” hakkında bir kanun çıkarılmıştır. Kanunun amacı; kadın haklarının korunması ve geliştirilmesi, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik olarak ülkemizde ve uluslararası alandaki gelişmeler konusunda TBMM’yi bilgilendirmek, sunulan kanun tasarı ve tekliflerine görüş hazırlamak olarak belirtilmiştir.

Kadınların sosyo-ekonomik konumlarının güçlendirilmesi, toplumsal yaşamda kadın erkek eşitliğinin sağlanması, kadınların istihdamının artırılması ve eşit işe eşit ücret imkânının sağlanması amacıyla “Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması” konulu 2010/14 sayılı Başbakanlık Genelgesi 25.05.2010 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Farklılığa sahip, diğer bir grup olan engelliler hakkında DMK’nun 53’ncü maddesi, “Engelli personel çalıştırma yükümlülüğü” başlığı altında kamu kurum ve kuruluşlarında, kadroların % 3 oranına kadar engelli çalıştırma zorunluluğu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 2005 yılında çıkarılan “Engelliler Hakkında Kanun” ile engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek, toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanması ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması amaçlanmıştır. 2004 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanununun 30. maddesine göre, işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli çalıştırmaları belirtilmiştir. Ayrıca askerlik hizmetini yaparken 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırılmaları hükme bağlanmıştır.

Türkiye farklılıkların yönetimiyle ilgili olarak mevcut mevzuatın dışında, birçok uluslararası sözleşme ve bildiri imzalamış durumdadır. Bunların başlıcaları şunlardır:

- BM İnsan Hakları Evrensel Bildirisi (Universal Declaration of Human Rights),
- Avrupa İnsan Hakları Bildirisi (European Human Rights Declaration),
- Avrupa İnsan Hakları ve Temel Özgürlükler Anlaşması (European Convention of Human Rights and Fundamental Freedoms),
- BM’nin Her Türlü Irk Ayrımcılığının Önlenmesine İlişkin Uluslararası Sözleşmesi (International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination / ICERD),
- BM’nin Din veya İnanca Dayanan Her Türlü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Önlenmesine İlişkin Bildirisi (Declaration on the Elimination of All Forms of Intolerance and of Discrimination Based on Religion or Belief),

- BM'nin Ulusal veya Etnik, Dinsel veya Dilsel Azınlıklara Mensup olan Kişilerin Haklarına Dair Bildirisi (Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious or Linguistic Minorities),
- BM'nin Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Anlaşması (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women / CEDAW)

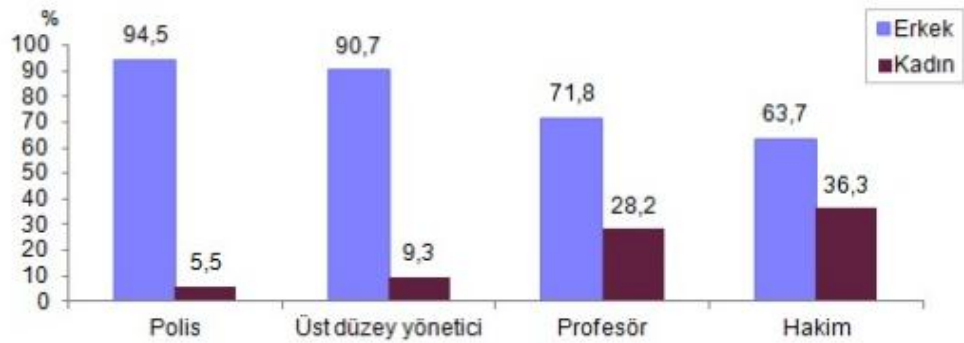
Türkiye'nin işgücü yapısında, küresel ve demografik gelişmelere bağlı olarak diğer ülkelerde olduğu gibi şu değişiklikler yaşanmaktadır (Süral Özer, 2007'den akt. Sürgevil, 2010: 190):

- Çalışan kadın sayısı artmakta ve kadınlar kariyerleriyle birlikte anneliklerini de sürdürmek istemektedirler.
- Çalışanların eğitim düzeyi yükselmekte ve yeni bir nesil (1980 sonrası doğumlular) iş yaşamına katılmaktadır.
- Emeklilik yaşının yükseltilmesi ile birlikte, işgücünün yaş ortalaması değişmekte ve bu durum daha çok yaşlı insan istihdamını gündeme getirmektedir.
- Cinsellikle ilgili tabular azalmakta, insanların cinsel tercihlerine sahip çıkma isteği artmaktadır.
- Azınlıklarla ilgili duyarlılıklar yükselmektedir.
- Avrupa Birliği süreci, iş yaşamı ile ilgili ayrımcılık gibi bazı konuların yeniden düşünülmesini gerektirmektedir.

Ülkemizde eğitim ve sağlık kesimi başta olmak üzere birçok kamu kurumunda cinsiyet ve engellilik gibi azınlık gruplara mensup olanların istihdamı gün geçtikçe artmaktadır. Ancak bu artışı diğer ülkelerle kıyasladığımızda yeterli olmadığı görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumunun 2012 yılında hazırladığı rapora göre, OECD ülkeleri arasında kadın istihdam oranı en düşük ülke Türkiye'dir. Birinci sıradaki İzlanda'nın kadın istihdam oranı % 77, sondan bir üst sırada bulunan Meksika'nın % 43'tür. Türkiye ise % 28'lik oranla OECD ülkeleri ortalamasının çok altındadır (TÜİK, 2012: 71). Dünya Bankasının raporuna göre bu rakam 1988'de yüzde 34,3 iken 10 yıl sonra 2008'de büyük bir azalmayla yüzde 21,6'ya gerilediği belirtilmektedir. Rapora göre istihdamdaki % 6-7'lik bir artışın yoksulluğu % 15 azaltacağı ifade edilmektedir (<http://www.ntv.com.tr/arsiv/id/25190187>, Erişim Tarihi: 14.01.2015).

Tablo 3.3'te gösterilen TÜİK'in 2013 yılı rakamlarına göre kamusal alanda üst düzey kadın yöneticilerin oranı % 9,3'dir. Kadın polislerin oranı % 5,5, kadın profesörlerin oranı % 28,2 ve kadın hâkimlerin oranı % 36,3'dür. TBMM'deki kadın milletvekili oranı 1935 yılında % 4,5 iken, 2013 yılında bu oran % 14,4'e yükselmiştir. Türkiye'de 2013 yılında kadın bakan sayısı 1 olup, kabine içindeki kadın bakan oranı % 4'e denk gelmektedir. Ülke karşılaştırmalarına bakıldığında, bu oranın en yüksek olduğu ülkelerin % 52,6 ile Norveç ve % 52,2 ile İsveç olduğu görülmektedir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056> , Erişim Tarihi: 14.01.2015).

Tablo 3.3: Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı.



Kaynak:TÜİK 2013 yılı verileri <http://www.tuik.gov.tr>

Türkiye'de TÜİK'in 2012 yılı verilerine göre engellilerin toplam nüfusa oranı % 12, istihdam edilme oranı ise % 22'dir. Çeşitli nedenlerden dolayı çalışmayan/çalışamayan % 78'lik engelli vatandaşın % 17'si sahip olduğu özür nedeniyle kendisine bir iş verilmeyeceğini düşünmektedir. (http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1017, Erişim Tarihi: 14.01. 2015).

Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunda yaşanan olumlu gelişmelere rağmen, yasal açıdan daha çeşitli ve kapsamlı düzenlemelere ihtiyaç bulunduğu düşünülmektedir. Onay ve diğerleri ülkemizde farklılıkların yönetimi konusunda daha aktif uygulamaların yapılabilmesi için şu önerileri ileri sürmektedir (Onay vd., 2006: 370):

- Üst düzey yetkililerin bilinçlendirilmesi ve desteği
- Akademisyenlerin, konuya farklı bakış açıları getirebilecekleri çalışmalar yapması

- Eğitim programları, teşvik sistemi ve proje bazlı çalışmaların yapılması
- İşe eleman alım ve metotlarında düzenlemeler yapılması
- Basında ve yönetimle ilgili yayın yapan dergilerde konuyla ilgili çalışmaların duyurulması
- İşçi Standart Kanunu'nun çıkarılması (kısmi zamanlı, tam zamanlı)
- İşe Alım Kanunu'nun çıkarılması (Yaşlı/eski çalışanlar için)
- Görsel basında cinsiyet ayrımcılığına yönelik çıkan haberler için cezai hükmün getirilmesi
- Okul kitaplarında cinsiyet ayrımcılığına yönelik yazıların çıkarılması

Günümüzde Türkiye'de politikacıların ve yöneticilerin günlük dildeki konuşmalarında farklılıklar ve farklılıkların yönetimi kavramları sıklıkla duyulmaktadır. Artık kimi üniversitelerde farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak ayrımcılık ve cinsel tacizin önlenmesi, fırsat eşitliğinin sağlanması kavramları akademik ilkeler arasında beyan edilmektedir (<http://www.sabanciuniv.edu/tr/hakkimizda> , Erişim Tarihi: 15.01.2015). Türk akademisyenleri tarafından farklılıkların yönetimi bir araştırma konusu olarak, özellikle işletme alanında, sıklıkla işlenmekte, akademik çalışmalara konu olmaktadır (Begeç, 2004; Aksu, 2008; Memduhoğlu, 2008; Eğinli, 2009; Sürgevil, 2010;). Kamu yönetimi alanında ise oldukça yeni olan farklılıkların yönetimi konusunda doktora çalışması bulunmamakta, birkaç yüksek lisans çalışması bulunmaktadır (Çakır, 2011; Yanaşma, 2011).

3.1.4. Farklılıkların Yönetiminde En iyi Uygulamalar

Farklılıklar literatürüne bakıldığında farklılıkları tanımlamada genel eğilim “görünür farklılıkların ötesine giden daha geniş bir tanım”dır. Farklılıkların yönetimi kavramını literatüre ilk sokan Roosevelt Thomas; dar bir bakış açısına sahip olan olumlayıcı eylem/istihdam fırsat eşitliği tanımını “farklılık” kavramına doğru taşımıştır. Farklılık konusundaki en önemli kitaplardan biri olan “İrk ve Cinsiyetin Ötesi” (Beyond Race and Gender) isimli kitapta Thomas yönetici ve liderlerin, farklılık anlayışlarını kişilik özellikleri, iç ve dış nitelikleri, resme ve gayri resmi örgüt rolleri gibi başka farklılık boyutlarını da kapsayacak şekilde genişletmeleri gerektiğini söylemektedir (Thomas, 1991: XV).

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda en çok atıf yapılan iki unsur ön plana çıkmaktadır: “azınlık ve kadınların temsil edilmesi veya miktarları”. Diversity Inc. tarafından 2004 yılında yapılan “En Farklı 50 Şirket” isimli çalışmada, farklılıkların yönetilmesi konusunda en çok bahsi geçen altı konunun dördü azınlık ve kadınların temsil edilmesiyle ilgili olduğu belirtilmiştir. Fortune’s Magazine tarafından yapılan “Azınlıklar İçin En İyi 50 Şirket” çalışmasında en çok bahsi geçen beş konu temsil edilmeye ilgilidir (Thomas, 2006: 7).

IBM şirketinden Ronald Glover farklılıkları yönetme konusunda başarılı olmak için şunları önermektedir (Lim,2008: 90):

- Örgütün tarihini ve kültürünü bilin (Kültürle savaşmayın, her zaman o kazanır),
- Farklılıklar konusunda, göreve yönelik başarıyı artıracak etkinliklerin tanımını yapın,
- Mevcut süreç ve uygulamaları anlayın ve onlardan yararlanın,
- En sonunda nerede olmak istediğinizi açıkça belirleyin ve gelişiminizi değerlendirin,
- Çalışanların katkısı için onların yeteneklerini en üst düzeye çıkaran bir çevre yaratın,
- İş/yaşam esnekliği konusunda çalışanları destekleyin.

Aranson ise farklılıkların yönetimi konusunda en iyi uygulamalar olarak altı temel unsur önermektedir (Aranson, 2002: 61-62):

- Örgüt içerisinde farklılıkların üstünlüğünü tanımlayan etkileyici bir işletme durumu analizinin yapılması,
- Farklılıklara ilişkin çalışmalarda, bütün çalışanların katılımının sağlanması,
- Üst seviyede stratejik planın sorumluluğu için bireysel veya büro düzeyinde kurumsallaşmanın sağlanması,
- Örgüt amaçları ve farklılığın hedefleri arasında bulunan uçurumun aşılabilmesi amaçların açıkça belirlenmesi,
- Hedeflere doğru ilerlemeyi izlemek için farklılığın ölçülmesi,
- Farklılık konusundaki hedeflere ulaşmada, sorumlu yöneticileri belirleyecek hesap verilebilirlik ölçütlerinin belirlenmesi.

Aranson; farklılıkların yönetiminde yukarıda başlık olarak ifade edilen en iyi altı uygulamanın dördünde politikaları, süreçleri, taktikleri içine alacak şekilde ayrıntılı olarak anlatmıştır. Daha özel uygulama örnekleri olan işe alma, terfi, mesleki gelişim, uyuşmazlık çözümleri, yönetimin hesap verebilirliği ve insani unsur konularını ise beşinci ve altıncı başlıklar altında açıklamaya çalışmıştır.

ABD Hesap Verebilirlik Bürosu (U.S. Government Accountability Office-GAO) “Farklılıkların Yönetimi: Uzmanların Tanımladığı Lider Uygulamalar ve Kamu Kurumu Örnekleri” (Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples) isimli 2005 yılında hazırlanan raporda, farklılıkların yönetiminde uzmanların ve kamu kurumlarının belirlemiş olduğu en iyi uygulama ve örnekleri açıklamıştır. Tablo 3.4’te gösterilen rapor sonucuna göre farklılıkların yönetiminde, en iyi uygulama ve örneklerin sırasıyla üst liderlerin bağlılığı, konunun örgüt stratejik planına yansımaları, başarıyı artırması, ölçülebilir ve hesap verilebilir bir yapının oluşturulması, geleceğin yöneticilerinin planlanması, çalışan katılımı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Farklılıkların Yönetiminde En İyi Uygulama ve Örnekler.

En İyi Uygulama ve Örnekler	Açıklama
Üst liderlerin bağlılığı	Üst düzey yönetim tarafından bir örgüt için gösterilen ve bildirilen bir vizyonun varlığı.
Örgüt stratejik planının bir parçası olarak farklılık	Örgütün stratejik planıyla geliştirilen ve yönlendirilen bir farklılık stratejisi ve planının bulunması
Farklılığın başarıya bağlı olması	Daha farklı ve kapsayıcı bir çalışma ortamının daha fazla verimlilik sağlayacağına ve örgütsel ve bireysel başarının gelişmesine yardımcı olacağına ilişkin anlayışın bulunması
Ölçme	Farklılık programının çeşitli yönlerinin etkisini nicel ve nitel olarak ölçülebilmesi
Hesap Verilebilirlik	Farklılık girişimleri sürecinde başarı değerlendirilmesi ve tazminat durumlarında yönetici sorumluluğunun belirgin olması
Geleceğin yöneticilerinin planlanması	Farklı yetenek havuzlarından, örgütün gelecekteki potansiyel yöneticilerini geliştiren devamlı bir stratejik sürecin bulunması
İşe alma	İstihdam için farklı ve nitelikli başvuruları örgüte çeken bir sürecin varlığı
Çalışan Katılımı	Örgütün genelinde farklılık yoluyla çalışanların katılımının sağlanması
Farklılık Eğitimi	Farklılığın örgüte yararları konusunda yönetimi ve çalışanları bilgilendirme ve eğitimine ilişkin örgütsel çabalar

Kaynak: GAO, 2005

Aranson ve GAO tarafından hazırlanan her iki çalışmada üst liderlerin bağlılığı, çalışanların katılımı, konunun stratejik seviyede geleceği yönelik planlarda ele alınması,

yönetimin hesap verebilirliği, ölçme sistemlerinin oluşturulması ortak olan en iyi uygulamalar olduğu görülmektedir.

3.2. Değerlendirme

Kamu yönetiminde çalışan bazı araştırmacılar, farklılıkların yönetimi kavramına yalnızca işletme durumu (business case) mantığıyla yaklaşılmasını eleştirmekte, konunun ahlaki, sosyal ve yasal boyutlarının olduğunu ifade etmektedirler. Kamu yönetiminde, farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, daha çok farklılıkların yönetimi anlayışının kamusal hizmet ve politikalar üzerindeki etkinliği incelenmekte, “temsili bürokrasi” ve “kapsayıcılık” kavramları ile birlikte tartışılmaktadır. Başka bir ifadeyle, özel kesim farklılıkların yönetimi konusuna ekonomik amaçlar yönüyle bakmakta iken, kamu yönetimi daha geniş bir bakış açısıyla, farklılıkların getirdiği ahlaki ve yasal sorunlarla ilgilenmektedir.

Kamu yönetiminde farklılıklar konusunun üç farklı boyutunun olduğu söylenebilir: toplumsal, örgütsel ve bireysel. Disiplinlerarası bir çalışma konusu olan farklılıkların yönetimi kavramı, kamu yönetimi literatüründe şu konu başlıkları altında incelenmektedir: kimlik ve aidiyet, farklılıkların eğitimi ve öğretimi, örgütsel farklılık, toplumsal farklılık ve yönetişim.

Kamu yönetiminde farklılıkların yönetimi tartışmalarında sıklıkla incelenen “temsili bürokrasi” kavramı; demokrasinin bir gereği olarak ülke nüfusu özelliklerinin kamu bürokrasisine yansıtılması gerektiğini ve kamu görevini yürütenlerin vatandaşa benzemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Temsili bürokrasi kavramı, pasif olan “temsili demokrasi” kavramının ötesine giderek, temsil edilen azınlık gruplarının çıkarlarını daha aktif bir şekilde savunmaktadır. Halkın katılımını, bakış açılarını ve tercihlerini yansıtan farklılık politikalarının kamu hizmetlerini kapsayacak şekilde genişletilmesi, halka daha yakın bir yönetim değerinin oluşmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde “temsiliyet” kavramı, “kapsayıcılık” kavramına doğru dönüşüm geçirmekte iken, farklılık kavramı dışsal unsurlar ve dar özellikler ile tanımlanmadan, içsel unsurlar ve geniş özellikler ile tanımlanmaya doğru bir değişim geçirdiği görülmektedir.

Değişik ülkelerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarına bakıldığında genellikle ABD, Kanada gibi göçmen ülkelere ve bazı Avrupa Birliği ülkelere atıf yapılmaktadır.

Bu ülkelerde farklılıkların yönetimi kapsamında yürütülen uygulamalarda; istihdamda fırsat eşitliği ve olumlayıcı eylem politikaları çerçevesinde, istihdamın her seviyesinde kadın, etnik, engelli başta olmak üzere azınlık gruplarının bürokrasideki temsil miktarının artırılması amaçlanmaktadır.

Birçok uygarlık için “kara köprüsü” olan Anadolu farklılık kavramına aşina olan bir coğrafyadır. 3 imparatorluğa ev sahipliği yapan ülkemiz topraklarında farklı kültürler, dinler, diller başarıyla yönetilmiştir. Özellikle Osmanlı İmparatorluğunun son zamanlarında farklı millet ve dinlerden olan azınlık gruplarına mensupları, kamu bürokrasisinde görev yapmış, Osmanlı İmparatorluğu hükümetinde bakan kadrolarına kadar yükselmişlerdir. İmparatorluğun en uzun yüzyılı olan 19.yüzyılda, kadının toplumsal hayata katılması yönünde yaşanan olumlu gelişmeler, Cumhuriyet döneminde Türk kadınlarının ABD ve Avrupa’ya kıyasla daha az sorun yaşamasını sağlamıştır. Bu olumlu görüntüye rağmen, Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı OECD ülkelerine kıyasla en son sıradadır. Farklılığa sahip azınlık gruplarının özellikle kamu bürokrasisinde daha fazla istihdam edilmesi konusunda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. ABD’de yaşanan önce olumlayıcı eylem/istihdam fırsat eşitliği ve daha sonra farklılıkların yönetimi sürecini ülkemize uyarladığımızda, Türkiye’nin birinci süreci yaşamakta olduğunu söylemek çok yanlış olmaz. Türkiye’de farklılıklara mensup gruplar için fırsat eşitliği kapsamında toplumun her kesiminden genellikle olumlu yaklaşımlar gelse de farklılıkların yönetimi anlayışı için bu yeterli değildir. Farklılıkların yönetimi için toplumdaki kadın, engelli gibi azınlık gruplar için gösterilen olumlu eylem/istihdam fırsat eşitliği (pozitif ayrımcılık) anlayışının ötesine geçilmesi gerekmektedir. Bunun için varolan farklılıkların kabul edilmesine ve değer verilmesine ihtiyaç vardır.

Farklılıkların yönetiminde en iyi uygulamalara baktığımızda şu özelliklerin ön plana çıktığını görmekteyiz: Üst liderlerin bağlılığı, çalışanların katılımı, konunun stratejik seviyede ele alınması ve planlara yansımaları, hesap verebilir ve ölçülebilir yönetimin sistemlerinin oluşturulması.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ABD HAVA KUVVETLERİ ÖRNEĞİ: BİR İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde, ABD Silahlı Kuvvetlerinin birbirinden farklı görevlerini çok farklı ortamlarda gerçekleştiren ABD Hava Kuvvetlerinde (US Air Force-USAF) farklılıkların yönetimi anlayışının daha çok olması gerekenin ortaya konulabilmesi amacıyla, normatif düzeyde bir içerik analizi çalışmasının yapılması planlanmıştır. Çalışmanın giriş bölümünde belirtilen araştırma soruları ve varsayımlar sınanması amacıyla, farklılıkların yönetimiyle ilgili olarak USAF'ın yönerge, emir ve stratejik planları araştırma ve inceleme konusu yapılacaktır.

USAF'taki farklılıkların yönetimi uygulamalarına geçmeden önce, ABD Savunma Bakanlığı ve Silahlı Kuvvetlerinin farklılıkların yönetimi konusundaki genel yaklaşımlarından bahsetmek yerinde olacaktır.

4.1. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Farklılıkların Yönetimi

“Bir ordu olarak, temel inancım, ülkemizin demografik yapısını temsil etmeliyiz. Bu bizim en büyük gücümüzdür.”(Oramiral Mike Mullen, ABD Müşterek Genelkurmay Eski Başkanı, Parco ve Levy, 2010: 293)

Günümüzde artan küreselleşme, ülkelerin değişen demografik yapısı ve hızlı gelişen teknoloji sivil örgütler kadar silahlı kuvvetleri de derinden etkilemektedir. Özellikle görev ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve uzmanlık gerektirmesi ile birlikte farklı nitelik ve yeteneklere sahip işgücüne olan ihtiyaç fazlasıyla artmıştır. Dünyanın en gelişmiş ordularından biri olan ABD Silahlı Kuvvetlerindeki farklılıkların yönetimi anlayışını anlayabilmek için değişime olan ihtiyacın ve farklılıklar ile farklılıkların yönetimine ilişkin gelişme sürecinin incelenmesi gerekmektedir.

4.1.1. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Değişim İhtiyacı

Son zamanlarda artan bir şekilde kullanılan nitelikli takımlar, özerk çalışma grupları, proje takımları ve özel kuvvetler yönetimi uygulamalarına baktığımızda, örgüt içerisinde grup çalışmalarının daha yaygın olduğu ve örgütsel etkinlik ve verimliliği sürdürebilmenin yaşamsal öneme sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerdeki takım çalışmalarının artmasıyla birlikte bürokrasi azalmakta, çalışanların katılımı artmakta ve yüksek nitelikli ürünler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca takım çalışması yöntemi verimliliğe, karlılığa ve ürün gelişimine olumlu katkı yapmaktadır. Bütün çalışanların sahip olduğu derin bilgi dokusuyla kültürel ve işlevsel takımlar küresel pazarda açık ara stratejik bir üstünlüğe sahip olmaktadır. ABD Silahlı Kuvvetleri güçlü liderliğe sahip, yüksek takım temelli örgütlerden oluşmaktadır. Dansby vd. göre ABD Silahlı Kuvvetlerinde görev başarısı ve örgütsel etkinliğin temeli, Müşterek Genelkurmay Başkanlığından temel eğitim birliklerine kadar her yerde bulunan takımların etkili bir şekilde yönetilmesinde yatmaktadır. Askeri uygulamaların temeli “hazır bulunma”, “takım uyumu” ve “anında yanıt verme”ye dayanmaktadır (Dansby vd., 2001: 3).

ABD Silahlı Kuvvetlerinin, 21. Yüzyılda ihtiyaç duyduğu ordu ve personel yapısı hakkında farklı toplantı ve çalışmalarda çok çeşitli değerlendirme yapılmaktadır. Günümüzde ABD’de bulunan askeri ve sivil siber sistemler düşman karıştırmasına ve müdahalesine karşı savunma amaçlı kullanımı daha karmaşık bir hale getirmiştir. ABD askerinin, uluslararası müttefiklerin de bulunduğu birçok paydaşla birlikte, işbirliği içerisinde çalışabilme yeteneğinin daha önemli hale geldiği belirtilmekte, bu nedenle, daha fazla yabancı dil, bölgesel ve kültürel yeteneklere sahip askerlere ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. ABD Müşterek Kuvvetler Komutanı (U.S. Joint Forces Command) Orgeneral James Mattis bu bağlamda şunları söylemektedir (MLDC, 2011: XIV):

“Günümüzün savaş ortamında; farklı Kuvvet Komutanlıkları, müttefik ülkeler ve ulusal güçler, asker ve sivil birimler arasında güven esasına dayalı – azda olsa- bir uyumun oluşturulamaması durumunda, harekât ve taktik yönüyle, çalışanların ne kadar zeki olunması gerektiğini hayal edemiyorum. Böyle olanlar biran önce evine geri dönmelidir, çünkü onların liderlik anlayışları eskide kalmıştır. Bizim hatlar arasında uyumu sağlayacak subaylara ihtiyacımız bulunmaktadır.”

Tablo 4.1: ABD Silahlı Kuvvetlerindeki Subay ve Astsubay Miktarları.

	Kara	Deniz	Marine	Hava	Savunma Bakanlığı
Subay	85.000	51.000	19.000	65.000	220.000
Astsubay	413.000	267.000	163.000	260.000	1.103.000
Toplam	498.000	318.000	182.000	325.000	1.323.000

Kaynak: US DoD, 2012: K-1 (Miktarlar yuvarlanmıştır)

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere, toplamda 1.323.000’lik askeri personel mevcuduyla dünyanın en büyük askeri kurumlarından biri olan ABD Silahlı Kuvvetlerinin hazır bulunuşluğu günümüzde çok önemli bir konu haline gelmiştir. Hazır kuvvetler; küresel ortamı şekillendirmede, olası düşmanları caydırmada, gerekirse geniş bir tehdit yelpazesine hızla cevap verme ihtiyacında büyük esneklik sağlamaktadır. Özellikle personelin hazır bulunuşluğu, çeşitli zorlu görevlerin başarılmasında ABD halkına güven vermektedir. Son zamanlarda ABD Savunma Bakanlığı politika ve bütçe uygulamalarında hazır bulunuşluğu artırmayı amaçlayan projelere üst düzeyde önem ve öncelik verdiği görülmektedir. Günümüzde kalabalık ve büyük orduların yüksek düzeyde hazır bulunuşluğa sahip olabilmesi, karşılaşılan en büyük zorluklarından birisidir. ABD’de Kuvvet Komutanlıklarının farklı özelliklere (kuvvet yapısının farklı ve benzersiz oluşu, konuşlanma seviyeleri ve özel malzemeler vb.) sahip olması nedeniyle hazır bulunuşluğun sürdürülmesi konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Eşit derecede öneme sahip olmasına rağmen yaşam kalitesi, liderlik, takımların bileşimi, takım içi dinamikler daha az hissedilir özelliğe sahiptir. Komuta yapısının hazır olması, takımların hazır olmasına bağlıdır. Takımlar arasında işbirliği olmaksızın harekete geçmek harekâtın uygulamasını tehlikeye düşürecektir. Farklı ırk, kültür, eğitim, cinsiyet ve değer geçmişine sahip insanlara gösterilecek hoşgörüsüzlük; takım, birim veya komuta içerisinde gösterilecek bağlılığı, etkinliği ve başarıyı düşürecektir. Kadın ve azınlıkların askeri kurumlarda bulunması komuta kademesinin hazır bulunuşluğunu ve nihayetinde ulusal güvenliğin sağlanmasında farklılıkların yönetimi konusunu önemli bir unsur haline getirmiştir (Dansby vd., 2001: 3-4).

ABD Silahlı Kuvvetlerinde ırk/etnik ve cinsiyet özelliklerine göre subay ve astsubayların oranları Tablo 4.2’de görülmektedir. Rakamlara baktığımızda Savunma Bakanlığı genelinde subayların % 83,1’inin beyaz, % 16,9’unun siyahî, Latin ve diğer

azınlıklardan oluşmaktadır. Kuvvetler bazında baktığımızda beyaz subay oranının, Hava Kuvvetlerinde % 86,6 ile en yüksek, Kara Kuvvetlerinde % 78,6 ile en düşük oranda olduğu görülmektedir. Cinsiyet yönüyle baktığımızda ise Savunma Bakanlığı genelinde subayların % 86,2'si erkeklerden, % 13,8'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Kadın subay oranının Hava Kuvvetlerinde % 16,7 ile en fazla, Marine birliklerinde % 4,8 ile en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Tabloya göre astsubaylar, Savunma Bakanlığı genelinde % 63,6'sı beyaz olan astsubay oranının, en fazla % 85,6 ile Kara Kuvvetlerinde, en düşük % 62,4 ile Deniz Kuvvetlerinde olduğu görülmektedir. Cinsiyet yönüyle ise Savunma Bakanlığı genelinde astsubayların % 86'sının erkeklerden, % 14'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Kadın astsubay oranının en fazla olduğu kuvvet %18,7 ile Hava Kuvvetleri, en düşük olduğu kuvvet ise % 5,4 ile Marine birlikleridir.

Tablo 4.2: ABD Silahlı Kuvvetlerinin ırk/etnik ve cinsiyet özelliklerine göre Subay ve Astsubay Oranları.

İrk/Etnik	Kara		Deniz		Marine		Hava		Savunma Bakanlığı	
	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.
Beyaz	78,6	85,6	83,9	62,4	84,7	66,3	86,6	72,6	83,1	63,6
Siyahî, Latin vs.	21,4	14,4	16,1	37,6	15,3	33,7	13,4	27,4	16,9	36,4
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Cinsiyet										
Erkek	86,8	84,9	85,8	87,1	95,2	94,6	83,3	81,3	86,2	86
Kadın	13,2	15,1	14,2	12,9	4,8	5,4	16,7	18,7	13,8	14
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak : Dansby vd., 2001: 222

Parco ve Levy'ye göre, ABD'nin "erkek temelli askerlik modeli", ABD ordusunun dünyanın en iyi silahlarıyla donatılmasıyla sağlamış, en iyi eğitime sahip askeri personelini üretmiş ve çok güçlü bir askeri teşkilat yapısı yaratmıştır. Soğuk savaş döneminden kalma bu güçlü model, Sovyet saldırganlığını caydırmayı başarabilmesine rağmen, zalim liderlerin yaptığı soykırımları ve terörist saldırıları önleyememiş, sınırlar arası uyuşturucu akışını kesememiştir. "Son derece lojistik, teknolojik ve demokratik bir düşünce yapısına sahip olan ABD Silahlı Kuvvetlerinin; zalim liderleri, silah kaçakçıları ve teröristleri caydıramayışında yanlış giden nedir?" sorusuna Parco ve Levy, yanıt olarak ABD Silahlı Kuvvetlerinin erkek kuvvet yapısı ve savaşçı kurumsal kimliğini sürdürmesi nedeniyle sahip olduğu potansiyelinin tümünü kullanamamasını göstermektedir. Bu yapı, düşünce süreçlerinde erkeksi darlıkları devam ettiren bir kültür yaratmış ve ABD Silahlı

Kuvvetlerinin kuvvet yapısını, taktik anlayışını ve stratejisini etkilemiştir. Erkeksi düşünce yapısının Silahlı Kuvvetlere kazandırdığı olumlu özelliklere rağmen, erkeksi kimliğin talep ettiği zorunlu kadınsı itaat, kurumun sahip olduğu insani bilgelik, deneyim, içgüdü ve yeteneğini sınırlamıştır. Parco ve Levy'ye göre, ABD ordusu dünyanın en iyi ordusu olarak kalmayı istiyorsa, kadın üzerinde odaklanmayı zayıflık olarak görmemeli, onu çarpan kuvvet etkisine sahip bir unsur olarak görmelidir (Parco ve Levy, 2010: 377).

Son yıllarda, ABD ordusundaki cinsiyet sorunları, bilim çevrelerinin ve araştırmacıların yakın ilgisiyle karşılaşmakta, sorunlardan kaynaklanan çeşitli olaylar ve üretilen haberler kamuoyunun ve basının dikkatini çekmektedir. Kadınların artan bir şekilde orduya girmesiyle birlikte cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz ve kadınların geleneksel erkek meslekleri ve uzmanlıklarına girebilmeleri konusunda sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu durum davranış bilimciler kadar gazete ve televizyonlar, film yapımcıları, politika uzmanları, feministler, özel çıkar örgütleri, kongre kurulları ve üst düzey liderlerin ilgisini çekmektedir (Dansby, 2001: 312-313).

Her kurumda olduğu gibi silahlı kuvvetlerde kültürel değişimin uygulanması kolay bir iş değildir. Avustralyalı askeri sosyolog Nicholas Jans and David Schmidtchen'e göre "geleneksel askeri yapılar, geleneksel olmayan ihtiyaçları karşılamada zorlanmaktadır." Askeri kurumlarda karşılaşılan diğer bir zorluk ise "...karşılaşılan her türlü farklılık ile mücadele" konusunda yaşanmaktadır. İngiltere'de kadınların etnik azınlıklara göre askerlik mesleğiyle daha fazla bütünleştiği ifade edilmektedir. Ancak erkeklerden farklı oldukları düşünülen kadınların harekât etkinliği nedeniyle bu görevlerden dışlandıkları da özellikle belirtilmektedir (Akt. Scoppio, 2009: 19).

4.1.2. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Gelişimi

ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıklar konusundaki uygulamaların başlangıç tarihi II. Dünya Savaşı sonrasına kadar gitmektedir. ABD Silahlı Kuvvetleri, ABD vatandaşları için fırsat eşitliğinin sağlanması ve geliştirilmesi konusunda önemli roller ve görevler üstlenmiştir. 1948'de aynı zamanda ABD Silahlı Kuvvetler Komutanı olan Başkan Harry S.Truman, 9981 sayılı tarihi Başkanlık Emrini yayımlayarak "ABD Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan herkes için davranış ve fırsat eşitliği" uygulamasını getirmiştir. ABD Savunma Bakanlığı o zamandan günümüze kadar cinsiyet ve ırk/etnik farklılığın

sürdürülmesi ve geliştirilmesi konusunda birçok zorluklarla karşılaşmasına rağmen, bakanlıkta üst kademelere ilerlemek isteyen azınlıklar için olumlu bir ortamın sağlanmasında ve ırksal bütünleşme konusunda ABD'deki birçok kurum için örnek bir model olmuştur. ABD Silahlı Kuvvetlerinde yaşanan bu sürece rağmen, farklılıkların yönetimi konusunda değişimin henüz sona ermediği, özellikle üst düzey liderlik görevlerinde, azınlık grupların hala yeteri kadar temsil edilmediği belirtilmektedir. Günümüzde askeri liderler, farklılıkların yönetimi konusunu “ulusal güvenlik” nedeniyle çok önemli görmektedirler. Savunma Bakanlığının, ulusal güvenlik konusundaki temel görevlerinden birisinin, farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek olduğu çeşitli toplantılarda vurgulanmaktadır. ABD toplumunda yaşanan demografik değişiklikler, ABD Silahlı Kuvvetlerinin personel temin faaliyetlerini ve geleceğin askeri liderlerinin terfi politikalarını yakından etkilemektedir. Özel sektör gibi ABD Silahlı Kuvvetlerinin de, kişisel beceri, eğitim ve mesleki geçmiş gibi daha geniş bireysel yetenekleri kapsayan farklı işgücüne ihtiyaç duyduğu sıklıkla ifade edilmektedir (MLDC, 2011: 3; Lim vd., 2008:1).

ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarına fırsat eşitliği kavramıyla birlikte yaklaşılmakta, buna ilişkin faaliyetler ABD Savunma Bakanlığı tarafından yönetilmektedir.

4.1.2.1. ABD Savunma Bakanlığının Farklılıkların Yönetimi ve Fırsat Eşitliği Konusundaki Çalışmaları

Günümüzde ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin politika ve uygulamalar, Savunma Bakanlığına bağlı Farklılık Yönetimi ve Eşit Fırsat Bürosu (The Office of Diversity Management and Equal Opportunity-ODMEO) tarafından yönetilmektedir. Bu birim farklılıkların yönetimi ve fırsat eşitliği konularında geliştirilen politika ve programlar konusunda, yaklaşık 1,4 milyon muvazzaf asker, 1,3 milyon Ulusal Muhafız ve Yedek Birlik personeli ve 782.000 sivil personele danışmanlık ve rehberlik görevinde bulunmaktadır (<http://diversity.defense.gov/ODMEOLeadership.aspx> , Erişim Tarihi: 01.04.2025).

ABD düşünce kuruluşu RAND ve ODMEO'nin katılımıyla, farklılıkların yönetimi konusunda ilk defa 2007 yılında bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda konunun

uzmanları farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerini dile getirmiş, Kuvvet Komutanlıklarından katılan temsilciler ise ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi konusunda stratejik bir plan geliştirerek Savunma Bakanlığına şu tavsiyelerde bulunmuşlardır (Lim, 2008: XV):

- Savunma Bakanlığında farklılık konusundaki çalışmalara öncü olacak bir birimin oluşturulması,
- Savunma Bakanlığında geniş bir meslek, iş ve bireysel geçmişe sahip üst düzey liderlerin gözetiminde bir denetim kurulunun oluşturulması,
- Kapsayıcı bir çevrenin yaratılması amacıyla, geleneksel olarak korunan grupların dikkatini çekecek kurumsal bir vizyonun oluşturulması,
- Stratejinin “erişim”in ötesine taşınması,
- Stratejik vizyonu destekleyen bütün boyutlar üzerinde titiz ölçümlerin yapılması ve bu konuda yatırım yapılması,
- Birey ve gruplar için gerçekçi ödül ve sonuçlar ile kapsamlı bir sorumluluk sisteminin tasarlanması ve uygulanması.

İşgücü ortamındaki farklılıkların iyi yönetilmesi durumunda, daha geniş müşteri kitlesine ulaşma, gelirleri artırma ve maliyet-etkinliği sağlama gibi literatürde “işletme durumu” olarak tanımlanan çıktılarının oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvet Komutanlıkları özel kesim kuruluşları gibi farklılıkların iyi yönetilerek başarının geliştirilmesiyle ilgili olmalarına karşılık, çıktı beklentileri daha farklıdır. Bu beklentiler bölgesel ve kültürel yeteneklerin artırılması, askeri ve sivil yetkililer arasında daha iyi bir eşgüdümün sağlanması, ABD Silahlı Kuvvetlerinin ulusal muhafız ve yedek birlikleriyle daha fazla uzmanlık gerektiren araçlarla (yabancı dil, tıp, bilgisayar ağ harekâtı vb.) her zaman ve her koşulda daha sorunsuz bir işbirliğinin sağlanmasından oluşmaktadır.

ABD Savunma Bakanlığı ve bağlılarının farklılık tanımlarına bakıldığında bazı farklılıklar görülebilmektedir. Savunma Bakanlığı ve unsurlarının Tablo 4.3’te gösterilen, farklılıklara ilişkin tanımlar, cinsiyet ve azınlık gruplarının ötesinde bir anlayışla yapılmıştır. Tanımlara bakıldığında, birçok açıdan farklı bir işgücünün oluşturulması ve geliştirilmesi ifade edilmektedir. Örneğin, Savunma Bakanlığı ulusu yansıtan farklı kişilik ve özelliklere vurgu yaparken, Kara ve Deniz Kuvvetleri ile Marine Birlikleri farklı ve

kapsayıcı bir yapının görev etkinliği üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmaktadır. Hava Kuvvetlerinin yapmış olduğu farklılık tanımında ise cinsiyet ve azınlık gruplarının ötesinde kültürel bilgi, yabancı dil yeteneği, coğrafya farkındalığı, eğitim ve kişilik farklılıklarına atıf yapılmakta ve fırsat eşitliği ön plana çıkarılmaktadır.

Tablo 4.3: ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvetlere Göre Farklılık Tanımları.

Bakanlık/Kuvvetler	Farklılık Tanımı
Savunma Bakanlığı	Savunma Bakanlığının temel değerleriyle uyumlu olan, genel hazır bulunuşluk ve görevin başarısı için bütünlük sağlayan ve hizmet edilen ulusu yansıtan bütün farklı kişilik özellikleri ve davranışlardır.
Kara Kuvvetleri	Ordu içinde asker ve sivillerin sahip olup farklılıklar görev etkinliği üzerine olumlu etkiye sahiptir.
Deniz Kuvvetleri	Donanma içindeki bütün denizcilerin ve sivillerin farklı kişilik ve davranışları donanmanın göreve hazır bulunuşluğunu artırır.
Marine Birlikleri	Bireysel farklılık ve benzerliklerin farkında olan ve değer veren kapsayıcı bir kültür, örgüt amaçlarına ulaşmada etkinliği artıracaktır.
Hava Kuvvetleri	Yalnızca cinsiyet ve ırk/etnik yönden değil kültürel bilgi, dil yeteneği, coğrafya farkındalığı, eğitim ve kişilik özelliklerini kapsayan konularda fırsat eşitliğini sağlamaktır.

Kaynak : Lim, 2008: 13; ODMEO, 2013: 7

Lim'e göre yukarıda ifade edilen farklılık tanımı kamu ve özel kesimde büyük ölçüde sınanmamış olsa da Savunma Bakanlığı ve unsurlarının eşsiz görev ihtiyaçlarına en iyi hizmet imkanı sunan ve temel değerler ile uyumlu karma bir modeldir. Tarihsel olarak güvenilirliği ispatlanmış olan bu modelin uzak görüşlü bir yanı bulunmaktadır. Bu uzak görüşlülük, bütün Savunma Bakanlığı paydaşlarının üst düzey askeri ve sivil liderler arasında azınlık ve kadın temsiline geliştirilmesini sağlayabilecektir. İşletme mantığına sahip olan bu anlayış, Savunma Bakanlığı liderlerine farklılık anlayışını işgücündeki temel değerlerden biri olarak aşılacaktır (Lim, 2008: 19).

ABD Silahlı Kuvvetlerinde, her bir Kuvvet Komutanlık için geliştirilen farklılıkların yönetimine ilişkin eğitim ve gelişim programları, Patrick Hava Üssü/Florida'da konuşlu bulunan ve ODMEO'ya bağlı olan Savunma Bakanlığı Fırsat Eşitliği Yönetim Enstitüsü (The Defense Equal Opportunity Management Institute-DEOMI) tarafından yapılmaktadır. DEOMI kurulduğu yıl olan 1971 yılından beri Kuvvet Komutanlıklarının fırsat eşitliği programlarını oluşturan ve yöneten danışmanların eğitimiyle sorumludur. DEOMI, Savunma Bakanlığı için kültürlerarası ilişkiler, eşit istihdam ve farklılıklar konusunda "eğiticileri eğitmektedir" (Dansby ve Landis, 2001: 9). DEOMI "eşit istihdam fırsatı"

konularında vermiş olduğu kurslara sivil ve askeri personel okul ortamında almakta ve internet ortamından her zaman ve her yerden ulaşabilmektedir. (<http://www.deomi.org/>, Erişim Tarihi: 12.12.2014)

DEOMI'nin eğitim felsefesine bakıldığında eşit istihdam ve kültürel farklılıklar konusunda ABD Silahlı Kuvvetlerinin bakışına ayna olmuştur. DEOMI farklılıklar konusunda beş temel ilkeyi oluşturmuştur (Dansby ve Landis, 2001: 15):

1. Yasa ve politikalarla *davranışsal değişim* ve *uyuma* odaklanma,
2. Fırsat eşitliği ve kültürlerarası anlayışı *askeri hazırlık sorunları* olarak görme,
3. *Eşit istihdamın bir komutan sorumluluğu* olduğuna ilişkin anlayışın gelişimi (DEOMI'de eğitim gören komutanlara bu sorumluluğun nasıl üstesinden gelineceğine ilişkin tavsiye ve yardımda bulunulur),
4. Farklılıklar konusundaki *eğitim ve öğretimin* arzu edilen davranış değişikliğini getireceğine olan inanç,
5. Örgütsel adaleti ve çeşitliliği sağlamada bir yöntem olarak *olumlayıcı eylem planlarına* güvenme.

ODMEO 2011 yılında, ABD Başkanı Obama tarafından yayınlanan 13583 Sayılı Başkanlık Emri'nde belirtilen esasları kullanarak, federal işgücünde farklılık ve kapsayıcılığı geliştirmek amacıyla hükümet ile eşgüdümlü bir şekilde ABD Savunma Bakanlığı Farklılık ve Kapsayıcılık Strateji Planı (Diversity and Inclusion Strategic Plan 2012-2017)'ni hazırlamıştır. 13583 Sayılı Başkanlık Emri sivil personele odaklanmasına rağmen hazırlanan Stratejik Plan ile askeri personel için yaşanan benzer sorunlar ele alınmıştır (<http://diversity.defense.gov/About.aspx>, Erişim Tarihi: 12.02.2015).

Ulusal Askeri Strateji dokümanında bütün kuvvetlerin savunduğu ülkeyi temsil etmesi gerektiği belirtilerek, farklılık konusunda şunlar söylenmektedir (US DoD, 2011: 17):

“Farklılık ve kapsayıcılık değerlerine olan bağlılığımızı güçlendirecek, birbirimize saygı ve onurlu bir şekilde davranacağız. Olabildiğince bütün Amerikalıların farklı bakış açılarından, dil ve kültürel yeteneklerinden yararlanacağız. Kurumlararası ve çok uluslu ortamlarda hareket edebilme yeteneğine sahip, ABD'nin kurumlarıyla, müttefik ülkelerle ve ortaklarla irtibat kurabilen liderler yetiştireceğiz.”

ODMEO, 2012 yılında yayımlanan Stratejik Plan çerçevesinde, farklılıkların yönetimi konusunda yürütülen değişik programlar Şekil 4.1’de gösterilmiştir. Uygulanan programlara bakıldığında farklılık ve kapsayıcılık programının, askeri/sivil personel için eşit fırsat programının, engelliler için engellilik programın geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca farklılıklara ilişkin farkındalığın artırılması konusunda çalışan personele özel vurgulama programları uygulanmaktadır. Son olarak fırsat eşitliğine ilişkin eğitim ve uygulamalar, bu amaçla kurulan Enstitü tarafından geliştirilmektedir.

Şekil 4.1: Savunma Bakanlığı Farklılık Yönetimi ve Eşit Fırsat Bürosu (ODMEO)’nin Programları.



Kaynak: ODMEO, 2013: 1

4.1.2.2. Askeri Liderlik Farklılık Komisyonu (MLDC)'nin Çalışmaları

ABD Kongresi farklılıklar konusunda Silahlı Kuvvetlerde varolan uyumsuzlukları incelemek ve geleceğe yönelik olarak araştırma yapmak için, ABD Savunma Bakanlığının 2009 yılı bütçesiyle birlikte, Askeri Liderlik Farklılık Komisyonu (Military Leadership Diversity Commission-MLDC) kurulmuştur. Komisyon, ABD Silahlı Kuvvetlerindeki azınlık üyelerinin, üst düzey görevler dâhil, terfi ve ilerlemelerine ilişkin fırsatlar konusunda kapsayıcı bir değerlendirme yapması konusunda görevlendirilmiştir. Bu amaçla, yapılacak toplantılar sonucunda hazırlanacak sonuç raporlarının, en geç bir sene içerisinde, ABD Başkanı ve Kongre'ye sunulmasına karar verilmiştir (MLDC, 2011: VII).

MLDC, yasanın vermiş olduğu görev gereği, Savunma Bakanlığından muvazaf ve emekli personel, üst düzey askeri liderler, farklılıkların yönetimi konusunda ABD'de başarılı çalışmalara imza atmış çeşitli şirketlerden gelen uzmanların katılımıyla birlikte,

2010 yılında, 13 farklı toplantıya ev sahipliği yapmış ve on farklı başlık altında alt komiteler oluşturmuştur (MLDC, 2011: 7).

MLDC, alt komiteler tarafından yapılan çalışmalar sonucunda hazırlamış olduğu raporda, 21. Yüzyıl için yeni bir farklılık tanımı getirmiş, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarına 20 farklı tavsiyede bulunmuştur. Teklif edilen öneriler özetle şu konuları kapsamaktadır (MLDC, 2011: XIV):

- Günümüzün karmaşık ortamına çözüm olabilecek bir farklılık tanımını yapmak,
- Liderlerin farklılık konusunu sahiplenmesini sağlayacak bir değişim için altyapıyı kurmak,
- Nitelikli ve demografik olarak farklı bir askeri liderlik yapısını geliştirmek ve korumak,
- Savunma Bakanlığında farklılığı yönetebilme ve sürdürülebilmesini sağlayacak politika ve ölçüm yöntemlerinin sürekli gelişimini sağlamak.

Farklılık konusunda yapılan toplantılarda, farklılığın tanımı cinsiyet ve ırk/etnik kavramların ötesine gidilerek yapılmıştır. Çalışanlar yalnızca farklı kültürel, ırk/etnik ve dini geçmişlerine göre değil, yetenek, beceri, eğitim seviyesi, iş deneyimi gibi durumlara göre tanımlanmaya çalışılmıştır. Ülkenin en değerli kaynağı olan insanın nitelik ve özelliklerine uygun bir şekilde yönetilmesi durumunda, ABD Silahlı Kuvvetleri bundan büyük ölçüde yarar sağlayacağı belirtilmiştir (MLDC, 2011: 16).

MLDC'nin raporuna göre, demografik farklılıklar yalnız başına hayatta karşılaşılabilecek zorlukların çözümü için yeterli olmadığından, farklılığın diğer boyutları da çok önemlidir. Farklı geçmişlere sahip erkek ve kadınlar, ABD Silahlı Kuvvetlerinin "düşman bilgisi"ni artıracak, kültür ve dile ait bilgi seviyesi, ABD Silahlı Kuvvetlerinin uluslararası ortaklarıyla daha iyi çalışmasını sağlayacaktır. Rütbe, görev ve liderler arasında demografik çeşitliliğin artırılmasıyla, kendisine hizmet götürülen vatandaşın askeri kurumlarda temsil edilmesi sağlanmış olacaktır. Bilişsel farklılık, askeri örgütlerin geleneksel ve yeni açılan kadrolarını dolduracaktır. ABD Silahlı Kuvvetleri, günlük yaşamda karşılaşılan yüzlerce işlevin yönetilmesi, planlanması, donatılması, onarılması ve harekât yapılması konusunda, birbirinden farklı kişilik tiplerine, düşünme tarzlarına ve

kişisel becerilere ihtiyaç duymaktadır. Yapısal farklılık, özel branşlarda, farklı kuvvetlerde, mesleklerde onun bir parçası olan personelin uzmanlaşmasını sağlamaktadır. Bu farklılık, karışık durumlarda işbirliğinin tam olarak yapılmasını ve yeteneklerin ortaya konulmasını sağlar. Farklı branş ve mesleklerdeki bilgi ve bakış açılarının değişimi sorunların üstesinden gelinmesinde yaratıcı (innovative) çözümleri arttırır. Küresel farklılık ise günümüzün görevlerinin kaçınılmaz bir parçasıdır. Savaş yapma ve barışı sağlama planları, küresel koalisyon ortaklarıyla günümüzde artan bir şekilde yapılan işbirliği faaliyetleri sonucunda gerçekleştirilmektedir (MLDC, 2011: 17).

Farklılıkların yeniden tanımlanması ve farklılıkların yönetimi üzerine odaklanma, personel ve askeri kurumların sevk ve idaresini derinden etkilemiştir. Bu nedenle Savunma Bakanlığı için, ileri düzeydeki bir harekât anlayışına eşlik edecek uygulanabilir ve ölçülebilir bir amacı hedefleyen, eşitlik ve kapsayıcılığı öncelikleri arasına alan, bir “görev” tanımının yapılması önerilmektedir. Farklılıkların yönetimi anlayışı, farklı grupların ve üyelerin bir işin nasıl yapılacağı konusunda örgüte katkıda bulunmasını teşvik eden, değişik bilgi ve bakış açılarına saygı duyulan, kapsayıcı bir kültürün yaratılmasını gerektirmektedir. Bu kültür Savunma Bakanlığının her biriminde görev yapan çalışanlara aynı davranılmasını değil, “adil davranılması”nı gerektirmektedir. Bu anlayışı elde etmek, farklılıklara karşı renk ve cinsiyet körlüğünü zorunlu kılan fırsat eşitliği anlayışıyla yetiştirilen liderler için, zor olabilmektedir. MLDC’nin raporuna göre, farklı kültürlerle karşı renk ve cinsiyet körlüğüne sahip olan yönetim ve liderler, onlardan yararlanmak yerine, onları baskı altına alarak asimilasyon uygulamaktadırlar (MLDC, 2011: 18).

Lim’e göre, Savunma Bakanlığında uygulanan geleneksel temel eğitim asimilasyona bir örnektir. Düzene uymanın bir sonucu olarak, azınlık grup üyeleri kimliklerinin önemli bir parçası olan kişiliklerini ve özelliklerini kaybetmektedirler. Bazılarına göre asimilasyon uygulamaları, farklılıkların yönetiminde eşit istihdam fırsatını çevreleyen sorunlara bir tepki olarak uygulanan modellerden birini oluşturmaktadır (Lim, 2008: 22).

Bir savaş kuvvetinde bulunan bireylerin, benzer kavramları kullanması, gelenek ve davranışlarda bulunması, aralarındaki bağı daha iyi sağlayabileceği ve arttıracığı düşünüldüğünden, geleneksel temel askerlik eğitimi bu anlayış üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa günümüzde askeri harekât; geçmişin savaşma standartlarını reddeden, daha geniş yaratıcı stratejiye eğilimli ve daha esnek yanıt vermeye hazır, uyumlu ve atik liderlere

ihtiyaç duyan, daha karışık, belirsiz ve hızla değişen bir ortamda gerçekleştirilmektedir. MLDC'nin raporuna göre, askerlik mesleğinin etkinliği için geçmişte anahtar bir unsur olarak kullanılan ve farklılıkları kabul etmeyen, kültürel asimilasyon, kapsayıcı bir anlayışa dönüşmeli ve bu durum yasalara yansımalıdır (MLDC, 2011: 18).

4.1.2.3. ABD Savunma Bakanlığı İnsani Amaçlar Sözleşmesi

ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi ile ilgili önemli belgelerden biri İnsani Amaçlar Sözleşmesidir. İlki 1969 yılında Savunma Bakanlığı tarafından yayımlanan “İnsani Amaçlar Sözleşmesi”nde (Human Goals Charter) farklılık kavramı Savunma Bakanlığını tanımlayan “birleştirici bir değer” olarak açıkça ifade edilmektedir. ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvet Komutanlığı tarafından, farklılığa saygı ve çeşitlilik kavramları temel değerler arasında sayılmaktadır (MLDC, 2011: 27). 1969 yılından itibaren çeşitli güncellemeler geçiren sözleşmenin 2014 yılındaki uyarlaması EK-2’de, sözleşme metninin içeriği Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

ABD Savunma Bakanlığı İnsanı Amaçlar Sözleşmesinin giriş cümlesi:

“Ulusumuz insanın sonsuz saygı ve değere sahip olduğu ilkesi üzerine kurulmuştur. Ulusunu güven ve barış içinde yaşamasını sağlayacak olan Savunma Bakanlığında daima bu ilke kılavuzluk etmelidir”

şeklinde başlamaktadır. Bu ifade, ABD Savunma Bakanlığı farklılık ve fırsat eşitliği konusundaki geniş felsefesini özetleyen bir ifadedir. Savunma Bakanı, Kuvvet Komutanları ve Savunma Bakanlığının üst düzey askeri yetkilileri tarafından imzalanarak yürürlüğe giren sözleşme, ABD Silahlı Kuvvetleriyle birlikte USAF’ın farklı yetenekleri nasıl yönettiğini ifade eden çeşitli ipuçlarını barındırmaktadır. Bireysel yetenek ve çalışkanlığa bağlı yükselme, fırsat eşitliği, adil uygulamalar, çalışanlar arasında işbirliği ve karşılıklı olarak insana saygı kelimeleri sözleşmeyi özetleyen anahtar kelimelerdir. Sözleşme, Savunma Bakanlığının “askeri ve sivil bütün çalışanlar için eşit fırsatların sağlandığı bir model” olmayı, ayrıca “bütün çalışanlar arasında farklılığa değer verilen, karşılıklı saygı ve işbirliğini artıran bir çevrenin yaratılması” nı hedeflemiştir. Savunma Bakanlığı bu büyük göreve ulaşabilmek için iki temel araçtan yararlanmaktadır: Politik direktifler ve eğitim kurumları. Kültürlerarası farklılık ve fırsat eşitliği konusundaki askeri eğitim Kuvvet Komutanlıklarının değişik işe alma noktalarındaki (Temel Askerlik Eğitimi, Harp Okulları, Yedek Subay Eğitim Birlikleri vb.) temel kurullarla başlayan ve üst düzey

mesleki süreç boyunca devam eden çok kademeli bir yapıdan oluşmaktadır (Dansby ve Landis, 2001: 9).

Tablo 4.4: ABD Savunma Bakanlığı İnsani Amaçlar Sözleşmesi (28 Nisan 2014).

ABD Savunma Bakanlığı

İNSANİ AMAÇLAR SÖZLEŞMESİ

Ulusumuz insanın sonsuz saygı ve değere sahip olduğu ilkesi üzerine kurulmuştur. Ulusunu güven ve barış içinde yaşamasını sağlayacak olan Savunma Bakanlığına daima bu ilke kılavuzluk etmelidir. Yaptığımız her şeyde; erkek ve kadın askerler, sivil çalışanlar ve aile üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını, beklentilerini ve yeteneklerini tanıyarak, saygı göstermeliyiz.

Savunma Bakanlığı asker ve sivil, düzenli ve yedek olmak üzere iyi eğitilmiş gönüllü bir kuvvete ihtiyaç duymaktadır. Böyle bir kuvveti oluşturabilmek için Savunma Bakanlığı mesleki bir çekiciliğe sahip olmalıdır. Böylece asker ve sivil çalışanlar işleriyle, örgütleriyle ve meslekleriyle gurur duyacaklardır.

BU AMAÇLARA ULAŞABİLMEK ŞU KONULARDA ÇABA GÖSTERMELİYİZ:

- Yetenekli, özverili ve gelişmeye açık insanları Savunma Bakanlığına çekmek,
- Bireysel yetenek ve çalışkanlığa bağlı olarak asker, sivil herkes için mümkün olan en yüksek sorumluluk seviyesine yükselebileceği fırsatları sağlamak,
- Fırsat eşitliği programlarını, hazır bulunuluşunun birleştirici bir parçası saymak,
- Savunma Bakanlığındaki askerlik hizmetini ırk, renk, cinsiyet, din ve ulus kimliğini göz önünde bulundurmadan herkes için fırsat eşitliği konusunda bir model yapmak,
- Irk, renk, cinsiyet, din, ulusal köken, engellilik, yaş ve cinsel yönelimi göz önünde bulundurmadan sivillerin istihdamında adaleti sağlamak, herkes için kullanışlı ve erişilebilir bir ortam yaratmak,
- Fırsat eşitliği politikalarıyla tam uyum sağlayacak şekilde, bakanlıktan yardım alan veya bakanlıkla iş yapan insanları elde tutmak,
- Bakanlıktan veya kuvvetten ayrılan her personelin sivil hayata uyum sağlayabilmesi için ona yardım etmek,
- Farklılığa değer veren ve bütün çalışanlar arasında işbirliğini ve karşılıklı saygıyı artıran bir ortam yaratmak,
- Temel görevlerin başarılmasında tam etkinlik sağlayabilmek için ülkenin insan ve fiziki kaynaklarından daha fazla yararlanarak, dezavantajlı üyeleri kapsayacak şekilde, toplumun gelişmesine katkıda bulunmak.

İMZALAR

ABD Kara, Deniz, Marine, Ulusal Muhafız ve Hava Kuvvetleri Kurmay Başkanları

ABD Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Sekreterleri

ABD Savunma Bakanı ve Yardımcısı, Müşterek Gnkur. Başkanı ve Yardımcısı, Savunma Bakanlığı Yönetim ve İşletme Direktörü

Kaynak: <http://diversity.defense.gov/Home.aspx> (Erişim Tarihi: 12.01.2015)

4.2. Araştırmanın Yöntemi: İçerik Analizi

İçerik analizi (muhteva tahlili-content analysis) konusunda birbirinden farklı çok sayıda tanım bulunmaktadır. İçerik analizi sosyal bilimcilere arşivlerden, dokümanlardan ve kitle iletişim araçlarından elde edilmiş ham bilgilerin incelenmesi ve bir anlam kazandırılmasında sistematik bir yöntem sağlamaktadır (Demirci ve Köseli, 2009: 332).

İçerik analizi çalışmalarının geçmişi 16. Yüzyıla kadar uzatılmaktadır. Ancak günümüzdeki anlamıyla içerik analizi ABD’de 20. Yüzyılın başlarında görülmektedir. İlk içerik analizi çalışması Columbia Üniversitesi tarafından 1926 yılında gazeteler üzerinde yapılan çalışmadır. 2. Dünya Savaşı sonrasında siyaset bilimi ve iletişim uzmanları propagandanın gerçek gücüyle ilgili çalışmalar yapmışlardır. İçerik analizine yoğun katkıları bulunan Bernard Berelson’un kavramı ilk kullanan kişi olduğu söylenmesine rağmen, kavramın isim babası Harold D.Laswell’dir (Gökçe, 2006: 31-33).

Bernard Berelson’a göre içerik analizi “İletişimin açıklanan içeriğinin, yansız, sistematik, sayısal tanımlarını yapan bir araştırma tekniğidir”. İçerik analizi konusunda çıkarılacak ortak özellikler “nesnellik”, “yansızlık”, “sistematik”, “yinelenebilirlik”, “tekrar uygulanabilirlik” ve “sonuçta işe yarayan değerli çıkarımlar elde etme” olarak belirtilmektedir (Aziz 1990: 107-108).

Sözlü ve yazılı olan her şey çok değişik alanlarda çalışma yapmak üzere içerik analizine konu olabilmektedir. Psikoloji, sosyoloji, tarih, edebiyat, kriminoloji, politika, kamu yönetimi, reklam gibi alanlar bunların arasında sayılabilmektedir. Bu alanlarda içerik analizi ile yapılmak istenen amaçlar şunlardır (Bilgin, 2014; Gökçe, 2006):

- İletişimin içeriğindeki eğilimleri tanımlamak,
- Kaynakların bilinen özelliklerini ürettikleri mesajlar ile ilişkilendirmek,
- İletişim içeriğini standartlara karşı test etmek,
- Stili analiz etmek,
- Dinleyicinin bilinen özelliklerini onlar için üretilen mesajlarla ilişkilendirmek,
- İletişim kalıplarını belirlemektir.

İçerik analizinde incelenen konunun türüne bağlı olarak değişik analiz teknikleri kullanılabilir. Bunlar şunlardır (Bilgin, 2014: 18-24):

Frekans Analizi: En çok kullanılan tekniktir. Mesajda belirlenen unsurların hangi sıklıkla tekrar edildiği oransal olarak gösterilir.

Kategorisel Analiz: Araştırma kategorilere ayrılarak frekans analizine tabi tutulur. Kategorilerin kendi içindeki sıklık derecesi ve önemi saptanmış olur.

Değerlendirici Analiz: Materyaller içerisindeki mesaj verenin belirli bir obje üzerindeki lehte ve aleyhte olan tutumlarının ölçülmesine çalışılır. Mesajın bildirdiği cümlenin zarf işlevi gören kelimesine bakılır. Örneğin: olağanüstü, inanılmaz, çok sık, çok fazla, hiç... gibi.

Olumsuzluk/İlişki Analizi: Mesaj içeriğinin hangi sıklıkla tekrar ettiğinden çok mesajların hangi öğelerle hangi ilişki yapısı içerisinde olduğunun ölçülmesine çalışılır.

Bunların dışında çeşitli özel durumlara hitap eden analiz teknikleri de bulunmaktadır. Örneğin; bir metinde farklı kelime sayısının toplam kelime sayısına bölünmesi ile oluşan kelime zenginliğinin ölçülmesi, metinlerin uzunluğu ve kısalığına bağlı olarak okunma ve anlaşılabilirliğinin ölçülmesi gibi analiz teknikleri kullanılmaktadır.

İçerik analizinin sınırları temel ilke olarak “araştırma sorusu”yla yönlendirilmektedir. Araştırma sorusunun net bir şekilde belirlenmiş olması hem araştırmanın sınırlarını çizmekte, hem de araştırma açısından neyin önemli neyin önemsiz olduğunu belirlemektedir (Gökçe, 2006: 21). Arkasından araştırma sorusunun cevabını oluşturacak “varsayımlar” oluşturulur ve bu varsayımlara dayanılarak “referans kavramlar” yardımıyla bir analiz işlemi gerçekleştirilir. Referans kavramlar önceden belirlenmiş kelime ve kavramlardan hareketle bunların metinde kullanım sıklığı, hangi şekilde kullanıldığı, neye vurgu yapıldığı belirlenir.

İçerik analizine yardımcı olmak için pek çok bilgisayar programı geliştirilmiştir. Bu programlar metin içindeki kelimelerin sayılması, kategorilerinin sıklık derecelerinin belirlenmesi, metindeki her kelimenin alfabetik sıra ile gösterilmesi, kelimelerin gruplandırılması gibi görevler yerine getirilmektedir. Bilgisayar programları araştırmacıya birçok kolaylık getirmesine rağmen, nelerin kategorilere ve kodlamalara dahil edileceğinin

araştırılması, yazılımların karmaşık ve pahalı olması, kullanıcılar için pratik olmaması gibi bazı zorlukları bulunmaktadır (Demirci ve Köseli, 2009: 347).

Türkiye’de içerik analizi kullanılarak yapılan çalışmalar batıda yapılan çalışmalarla birlikte başlamıştır. Büyük olasılıkla bu konudaki ilk çalışma, İsmet İnönü’nün konuşmalarında geçen “halkçı” ve “milletin murakabesi” kavramlarının kullanım sıklığını inceleyen Ord.Prof.Dr.Rıfki Salim Burak tarafından 1950 yılında yapılan çalışmadır. İçerik analizi konusunda yapılan belli başlı çalışmalar arasında şunlar sayılabilir (Işık, 2011: 12). Şerif Mardin’in, Ülkü Dergisi üzerinde Türk Milliyetçiliğini anlamaya yönelik olarak, 1969 yılında yapmış olduğu çalışma. Hakan Uzun’un Mustafa Kemal Atatürk’ün “Nutuk” isimli eseri için 2005 yılında yapmış olduğu kapsamlı bir içerik analizi çalışması. Hüseyin Murat Işık’ın “Anayasa Mahkemesi Kararlarına Göre Türkiye’de Cumhuriyet ve Devlet Anlayışı: Siyasi Parti Kapatma Kararlarının İçerik Analizi” isimli 2011 yılında yapmış olduğu çalışma.

4.3. USAF’ın Farklılıkların Yönetimi Dokümanları

USAF Karargâhı ve bağlı birlikler tarafından, farklılıkların yönetimi konusunda birçok doküman yayımlanmıştır. 13583 Sayılı Başkanlık Emri, Farklılık ve Kapsayıcılık Konusunda Devletin Stratejik Planı, Ulusal Askeri Stratejisi ve Savunma Bakanlığı Farklılık ve Kapsayıcılık Strateji Planı uyarınca USAF tarafından farklılıklar konusundaki politika ve uygulamalara ilişkin esas ve ilkeleri belirlemek amacıyla yayımlanan 3 temel doküman Şekil 4.2’da gösterilmiştir.

USAF Farklılık Politika Direktifi (AFPD 36-70, Diversity): USAF Farklılık Politika Direktifi USAF’ın sivil yanını oluşturan USAF Sekreterliği (Secretary of The Air Force-SECAF)’nin yardımcı birim olan İnsangücü ve Yedek İşler (Manpower and Reserve Affairs) (SAF/MR) birimi tarafından yayımlanan toplam 6 sayfadan oluşan bir direktiftir. Bu direktif, USAF’ın bütün birlik ve kurumlarında görev yapan sivil/asker herkesi kapsamakta, USAF farklılık politikalarının ilke ve esaslarını belirlemektedir.

USAF Farklılık Emri (AFI 36-7001, Diversity): USAF Farklılık Emri USAF’ın askeri yanını oluşturan USAF Kurmay Başkanlığı (Chief of Staff of The Air Force-CSAF)’ndeki yardımcı birim olan İnsangücü, Personel ve Hizmetler (The Deputy Chief of Staff, Manpower, Personnel and Services-AF/A1) birimi tarafından yayımlanmıştır. Kapak

sayfasıyla birlikte 20 sayfadan oluşan emir Farklılık Emrinin bütün Hava Kuvvetleri personeline uygulanmasına ilişkin kural ve ilkeleri belirlemek üzere hazırlanmıştır. Hava Kuvvetleriyle birlikte Hava Kuvveti Yedek (Air Force Reserve-AFR) ve Hava Ulusal Muhafız (Air National Guard-ANG) birliklerinde görev yapan Muvazzaf subay ve astsubayları ve sivil personeli kapsamaktadır.

Şekil 4.2: İçerik Analizi Yapılacak Farklılık Stratejisi Yol Haritası'nın Dayanakları.



Kaynak: USAF-AF/A1DV, 2013: 4

Farklılık Stratejisi Yol Haritası (AF/A1DV-USAF Diversity Strategic Roadmap): Yukarıda belirtilen yönerge ve emir gereği USAF tarafından 2010 yılında hazırlanan ve bundan sonra kısaca “Yol Haritası” olarak ifade edeceğimiz doküman 2012 ve 2013 yıllarında güncellenerek yeniden yayımlanmıştır. Yol Haritası; direktif ve emirde belirtilen ilke ve esaslara uygun olarak hazırlanan uygulamaya yönelik bir eylem planıdır. Kapak sayfası ve içindekiler sayfalarıyla birlikte toplam 20 sayfadan oluşmaktadır. Yol Haritasının giriş bölümünde, USAF’ın yönerge ve emirlerinden Başkanlık Emrine kadar uzanan yasal kaynaklardan yararlanılarak bu planın hazırlandığı ifade edilmektedir. USAF’ta farklılıkların yönetimi anlayışının olması gereken boyutunun anlaşılabilmesi ve nelerin hedeflendiğinin ortaya konulabilmesi amacıyla Yol Haritası dokümanı içerik analizi yöntemiyle incelenecek, araştırma sorularının yanıtları bulunmaya çalışılacak ve oluşturulan varsayımlar sınanacaktır.

Bu amaçla yapılacak içerik analizinde yönerge ve belirtilen ilke ve esaslar ortaya konulacak, bir eylem planı olan Yol Haritası dokümanı, frekans analizine tabi tutularak farklılıklara ilişkin hangi kavram ve kelimelerin hangi sıklıkta kullanıldığı tespit edilecek, böylece USAF'ın farklılıkların yönetimine ilişkin yaklaşımının anlaşılmasına çalışılacaktır.

4.4. Araştırma Yöntemi ve Elde Edilen Bulgular

4.4.1. Araştırma Yöntemi

Yol Haritası dokümanı üzerinde yapılan frekans analizinde şu yöntem izlenmiştir. Pdf belgesi olan dokümanın kapak sayfası ve içindekiler kısmı hariç bütün belge ctrl+V tuşları aracılığıyla kopyalanmıştır. Daha sonra <http://textalyser.net> adresinde bulunan ve internet ortamında herkese açık ve ücretsiz olarak içerik analizi hizmeti veren web sayfasında bulunan “Enter your text to analyze here” isimli kutuya kopyalanan metin Ctrl+C tuşlarının yardımıyla yapıştırılmış ve “Analyze the text” tuşuna basılmıştır. Yaklaşık 10 saniye sonra ortaya çıkan verilerde Yol Haritası dokümanını oluşturan kelimeler ile iki ve daha fazla sözcükten oluşan kelime grupları kullanım sıklığına göre sıralanmıştır. Bu şekilde elde verilen veriler yeni oluşturulan bir word dosyasına yapıştırılmıştır. Ham haliyle yaklaşık 110 sayfa tutan verilerin içinden mükerrer ifadeler, herhangi bir anlamı bulunmayan ayrıçlar ve ekler çıkarılarak, EK-3’de gösterilen daha anlamlı bir veri demeti elde edilmiştir. Elde edilen verilerden USAF’ın farklılık kavramına yüklediği anlamın ortaya çıkarılmasına ve dokümanın içeriği okunarak farklılık yönetimi anlayışının hangi düzeyde ve ne şekilde uygulandığının belirlenmesine çalışılmıştır.

4.4.2. USAF’ın Farklılık Anlayışı ve Tanımı

“Hava Kuvvetlerinde hizmet eden erkek ve kadınlar ulusumuzun çeşitliliğini temsil etmektedir. Bu çeşitliliğe değer veriyoruz ve bizim en büyük güçlerimizden birisidir!” (Astsb.Kd.Bşçv.James A. Cody, USAF Astsubay Şefi, (USAF-AF/A1DV, 2013:4)

ABD Silahlı Kuvvetlerinin en önemli güçlerinden birini oluşturan USAF yaklaşık 325.000 askeri personel (65.000 subay, 260.000 astsubay) ve 190.000 sivil çalışanıyla ABD’nin en büyük kamu kurumlarından biridir. Tablo 4.5’te ayrıntılı olarak verilen personel miktarlarına göre kadınlar, üst düzey yönetici olan 275 generalin yaklaşık % 10’unu, subay ve astsubayların ise yaklaşık % 19’unu oluşturmaktadır (USAF Almanac,

2013). Subayların yaklaşık % 87'si beyazlardan, % 13'ü ise siyahî, Latin (Hispanic) ve diğer gruplardan oluşmaktadır. USAF'ta görev yapan astsubayların % 74'ü beyazlardan, % 26'sı siyahî, Latin ve diğer gruplardan oluşmaktadır (Currin, 2009: 34-37). Görüldüğü üzere ABD toplumunda var olan çeşitli azınlık gruplar ve kadınlar belirli oranlarda USAF'ta temsil edilmektedir. Beyazlar belirgin bir şekilde subay ve general statüsünde çoğunluğu oluşturmakta iken, azınlık grup mensupları general ve subay statülerinde, kadınlar ise her üç statüde nispeten daha az temsil edilmektedirler. Bu temsil yüzdeleri, USAF'taki görünen farklılıklar olan birincil farklılıkları göstermektedir. Farklılıkların görünmeyen yanı olan bireysel yetenekler, eğitim geçmişleri ve mesleki deneyimler gibi ikincil farklılıklar, USAF'ın Yol Haritası dokümanında yapacağımız içerik analizi sonucunda belirlenecektir.

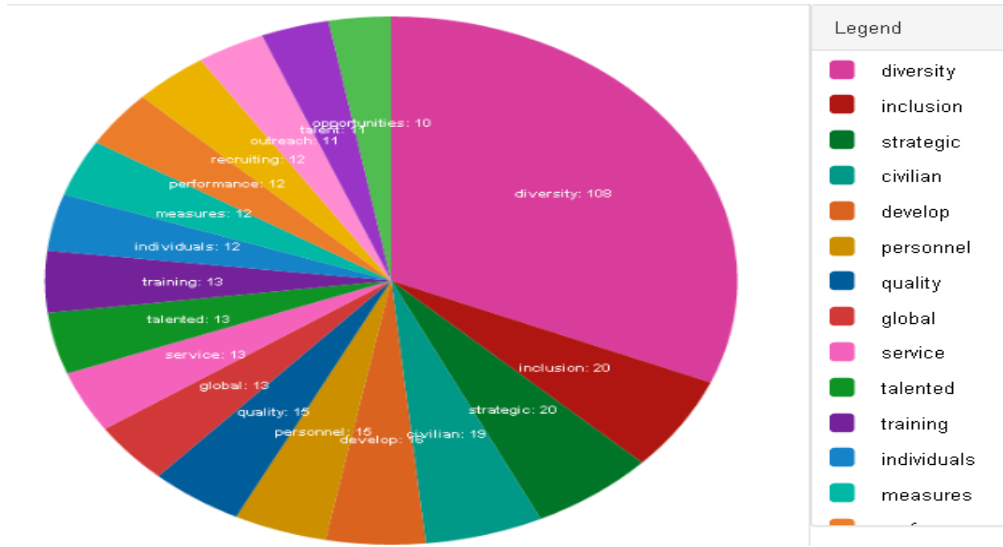
Tablo 4.5: ABD Hava Kuvvetlerinde Irk/Etnik ve Cinsiyet Özelliklerine Göre General, Subay ve Astsubayların Miktar ve Oranları.

Irk/Etnik	General		Subay		Astsubay	
	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%
Beyaz	260	94,7	56.000	86,6	189.000	72,6
Siyahi, Latin vs.	15	5,3	9.000	13,4	71.000	27,4
Toplam	275	100	65.000	100	260.000	100
Cinsiyet						
Erkek	246	89,5	52.500	80,7	210.000	80,7
Kadın	29	10,5	12.500	19,3	50.000	19,3
Toplam	275	100	65.000	100	260.000	100

Kaynak: USAF Almanac, 2013; Currin, 2009: 34-65 (Bazı miktarlar yuvarlatılmıştır)

Yol Haritası dokümanında yaptığımız kelime sıklık analizi sonuçları şu şekildedir. 3425 adet kelimedenden oluşan dokümanda 1202 adet farklı kelime kullanılmıştır. Okunabilirlik düzeyi 15,7 (6-Kolay 20-Zor) olan dokümanın nispeten okunması zor bir metin olduğunu değerlendirebiliriz. Yol Haritası dokümanı içeriğinde EK-3'te daha ayrıntılı olarak gösterilen, farklılıkların yönetimine ilişkin hangi kavramların daha sık kullanıldığına ilişkin sayısal dağılım Şekil 4.3'de gösterilmiştir.

Şekil 4.3: Kelime Sıklık Analizine Göre Yol Haritasında Farklılıklara İlişkin Kavramlar.



Yol Haritası'nda 108 defa kullanılan farklılık (diversity) kavramından sonra en çok kullanılan diğer kelimeler sırasıyla şunlardır; kapsayıcılık (inclusion)-strateji kavramları 20'er defa, sivil, gelişme (develop), personel ve kalite kavramları 15'er defa, küresel (global), hizmet (service), yetenekli (talented) ve eğitim (training) kavramları 13'er defa, bireysel (individual), ölçmek (measures), başarı (performance) ve işe alma (recruiting) kavramları ise 12'er defa kullanılmıştır. Görünen farklılıklar olan ırk kavramı 4 defa, etnik ve cinsiyet (gender) kavramları ise 3'er defa kullanılmıştır. Yol Haritası dokümanında ifade edilen "farklılık" tanımı, USAF Farklılık Politika Yönergesi ve USAF Farklılık Emri'ne göre yapılmıştır. Tablo 4.6'da görüldüğü gibi her üç dokümanda da farklılığın tanımı hemen hemen aynıdır. Yol Haritası Dokümanında farklılık tanımı yapılırken, yönerge ve emirde belirtilen farklılık tanımına ilave olarak Ulusal Askeri Stratejisi (US DoD, 2011: 17) dokümanında kullanılan ifadelerin eklendiği görülmektedir.

Tablo 4.6: Dokümanlara Göre USAF’ın Farklılık Tanımı.

Dokümanlar	Farklılık Tanımı
USAF Farklılık Politika Yönergesi (AFPD 36-70)	Hava Kuvvetlerinin temel değerleri ve göreviyle uyumlu, kişilik özellikleri, deneyimler ve yeteneklerin tamamından oluşan daha geniş bir tanımdır. Hava Kuvvetlerinin farklılık tanımı şunları kapsamakla birlikte bunlarla sınırlı değildir: bireysel yaşam deneyimleri, sosyoekonomik ve coğrafya geçmişleri, kültür bilgisi, eğitim ve iş geçmişi, dil yetenekleri, fiziksel yetenekler, felsefi/manevi bakış açıları, yaş, ırk, etnik ve cinsiyet.
USAF Farklılık Emri (AFI 36-7001)	Yönerge ile aynı
Farklılık Stratejisi Yol Haritası (AF/A1DV)	Yönerge ve emirde belirtilen tanıma Ulusal Askeri Stratejisi’nden şu ifadeler ilave edilerek farklılık tanımı yapılmıştır: “Gönüllülerden oluşan kuvvetimiz savunduğu ülkeyi temsil etmelidir. Farklılık ve kapsayıcılık değerlerine olan bağlılığımızı güçlendirecek, birbirimize saygılı ve onurlu davranacağız. Olabildiğince bütün Amerikalıların farklı bakış açıları, dil ve kültürel yeteneklerinden yararlanacağız.”

Kaynak: AFPD 36-70, 2010: 2; AFI 36-7001, 2012: 4; USAF-AF/A1DV, 2013:5

Kelimelerin sıklık analizine ve yapılan farklılık tanımına bakarak, USAF’ın Yol Haritası dokümanındaki farklılık anlayışının, etnik azınlık ve cinsiyet gibi birincil ve görünür farklılıkların ötesine gidilerek bireysel yetenekler, eğitim geçmişleri, bireysel yaşam deneyimleri, sosyoekonomik ve coğrafi geçmişler, kültürel yetenekler, dil yetenekleri, fiziksel yetenekler, felsefi bakış açıları ve mesleki deneyimler gibi ikincil ve görünmeyen farklılıkları kapsadığını söyleyebiliriz. USAF farklılıklar konusunu daha çok insan kaynakları yönetimi literatüründe kullanılan yetenek, eğitim, başarı vb. kavramlarla birlikte işlediğini görmekteyiz. Ayrıca Yol Haritası dokümanında, ‘*olabildiğince bütün Amerikalıların farklı bakış açıları, dil ve kültürel yeteneklerinden yararlanılacağı*’ ifade edilerek, farklılık tanımı kapsayıcılık kavramına doğru genişletilmiş ve Amerikan toplumunun desteğinin kazanılması amaçlanmıştır.

Yol Haritası dokümanı, “farklılık askeri bir zorunluluktur” cümlesiyle başlamaktadır. Devamında ise farklılık konusunda şunlar söylenmektedir (USAF-AF/A1DV, 2013: 4):

“USAF’ta sivil ve üniformalı havacıların farklılıkları, USAF’ın karar verme ve harekât yeteneklerini artırmakta, daha atik, yenilikçi ve etkin olmasını sağlamaktadır. Farklılıklar karmaşık sorunlar için yaratıcı çözümlerin kapılarını açmakta, Hava Kuvvetlerimize havada, uzayda ve siber ortamda rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Hepimizi kapsayan farklılık ABD’yi güçlendirmekte ve USAF’a küresel faaliyetlerinde kesin bir üstünlük sağlamaktadır. USAF, ABD’nin en yetenekli insanlarını çekmek, almak ve eğitmek istiyorsa farklılık bir zorunluluktur. Ayrıca, farklılıklar uluslararası

toplumda gerçekleştirilen başarılı bir harekât için oldukça önemlidir. Kültürlerarası yeteneğe (yabancı dil yeterliliğine) sahip havacıların oluşturduğu bir kuvvet, dünyadaki diğer insanlarla etkileşim kurarak ortaklıkların kurulması ve kapsamlı bir harekâtın etkin yönetilmesi konusunda yetkinliğe sahip olacaktır. Hava Kuvvetleri fırsatların önündeki engellerin kaldırılması konusunda öncülük yapan bir mirasa sahiptir.”

MLDC raporunda, ABD Silahlı Kuvvetlerinde görevlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç olarak belirtilen ve farklılıkların yönetimi anlayışı kapsamında geliştirilen, Tablo 4.7’de gösterilen “dört farklılık boyutu” yaklaşımı (MLDC, 2011: 16) USAF tarafından da benimsenmiş ve Yol Haritası dokümanında kullanılmıştır (AFI 36-7001, 2012: 4).

Tablo 4.7: USAF’ın Farklılık Boyutları.

Farklılık Boyutu	Tanım
Demografik farklılık,	İnsanlar arasında değişmez nitelikte olan ırk/etnik, cinsiyet, yaş gibi farklılıklar kadar kişinin geçmişiyle ilgili din, eğitim seviyesi ve medeni durum gibi farklılıkları içermektedir
Bilişsel farklılık	İçe dönük, dışa dönük gibi farklı kişilik tiplerini, hızlı ve kararlı düşünmeye karşılık yavaş ve yöntemsel düşünme şekillerine vurgu yapmaktadır
Yapısal farklılık	Kuvvet, branş, görev (aktif, yedek) ve çalışma işleviyle ilgili örgütsel geçmişe ilişkin farklılıklardır
Küresel farklılık,	ABD dışındaki başka ülkelerle ulusal yakınlığa sahip olan insanların başkalarıyla (örneğin; yabancı askeri kuvvetlerin personeliyle) iletişim kurabilme yeteneğidir

Kaynak: MLDC, 2011: 16

Yukarıda belirtilen farklılık boyutlarının, USAF’ın görev başarısına nasıl yansıdığına ilişkin, Kraus vd. tarafından yapılan bir çalışma sonucunda ulaşılan bulgular şu şekilde özetlenebilir (Kraus vd., 2007: 2). Çalışmaya göre demografik, bilişsel ve küresel farklılık boyutları, USAF çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasına karşılık, yapısal farklılık boyutu olumsuz bir etkiye sahiptir. Kraus vd. yapısal farklılık boyutunun olumsuz etkiye sahip olmasının iki nedeni olduğunu belirtmektedir. Birincisi, farklı görev unsurları arasında anlayış ve güven eksikliği, ikincisi, işlevsel olarak yeni oluşturulan farklı takımların konuşlanma sırasında birlik uyumunun yaratılmasında yaşanan zorluklar.

USAF’ın farklılık yaklaşımı fırsat eşitliğinin ötesine giden bir yaklaşımdır. USAF’a göre farklılık yalnızca fırsat eşitliğinin sağlanması değil, görev ihtiyaçlarını karşılayan, çıktı ve görev odaklı bir zorunluluktur (Lim, 2008: 70).

Stretter'e göre, USAF farklılıkların yönetimini "kurumsal bir yetkinlik" olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle, bu yetkinliğin "bütün havacıların meslek hayatları boyunca devamlı değişen bir çevrede görevlerini başarılı bir şekilde yapmalarını sağlayacağı umulmaktadır". Bu özel kurumsal yetkinlik "kişilerin hayat deneyimleri, coğrafik, sosyo-ekonomik, eğitim ve iş geçmişleri, kültürel bilgi, dil yetenekleri, fiziksel yetenekler, felsefi/ruhi bakış açıları, yaş, ırk, etnik ve cinsiyetten oluşan bir karışımdır" (Stretter, 2014: 110).

Farklılıkların yönetimi "göreve olan hazır bulunuşluğu artırması" ve "ulusal güvenlik için bir zorunluluktur". Bu nedenle, USAF liderleri tarafından, farklı geçmiş ve bakış açılarına sahip olan personelin, Hava Kuvvetlerinde yükselme ve gelişiminin sağlanabilmesi amacıyla "farklılıkları yönetmenin bir liderlik sorunu" olduğu, 2012 yılında kabul edilmiştir. USAF'ın Kurmay Başkanlığı görevini yapmış olan Orgeneral Norton Schwartz, bu yaklaşımı destekleyecek şekilde, farklılığın tek başına bir amaç olmadığını, onun USAF'ın etkinliğini artıran temel araçlardan birisi olduğunu belirtmiştir (<http://www.afmc.af.mil/news/story.asp?id=123265976>, Erişim Tarihi: 04.04.2015).

Sonuç olarak, USAF için farklılık kavramı; demografinin bir gereği olarak, temsili liderlik ve toplumun farklı yönleriyle sivil-asker işbirliğini geliştirilmesine katkıda bulunan "göreve hazır bulunuşluk" ve "ulusal güvenlik" kavramları yönüyle önemli bir kavramdır (Stretter, 2014: 110).

4.4.3. Farklılıkların Yönetimi Anlayışına USAF Yönetimi ve Liderlerinin Bağlılığı

Yol Haritası dokümanı, USAF'ta farklılıkların artırılması, geliştirilmesi ve başarıyla takip edilmesinde bir rehberlik yapmaktadır. Doküman, USAF'ın üst yönetimi (Senior Leaders) olan USAF Sekreterliği (Secretary of the Air Force-SECAF), Kurmay Başkanlığı (Chief of Staff of Air Force-CSAF) ve Astsubay Şefi (Chief Master Sergeant of the Air Force-CMSAF) ile USAF karargâhında onları destekleyen birimler olan Yardımcı Sekreterler (Assistant Secretaries) ve Kurmay Başkanı yardımcılarının (Deputy Chiefs of Staff) sorumluluklarını belirlemiş, farklılıkların sürdürülmesi konusunda, karargâh başlısı birimlerin yapacakları katkıların çerçevesini çizmiştir.

Ayrıca Yol Haritası dokümanı, ABD Hava Kuvvetlerine bağlı olan Hava Ulusal Muhafızının (Air National Guard-ANG), Ana Bağlı Komutanlıkların (Major Command Commanders- MAJCOMs), Alan Harekâtı Kurumlarının (Field Operation Agency-FOA) ve Doğrudan Raporlayan Birimlerin (Direct Reporting Unit-DRU) yönetici ve komutanların sorumluluklarını belirlemiştir. Yol Haritasının dokümanının başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin her USAF liderinin katılımına ve bağlılığına dayandığı belirtilmektedir (USAF-AF/A1DV, 2013: 7). Tablo 4.8’de, USAF’ın üst düzey kurum ve birliklerinin farklılıklar konusundaki rolleri ve sorumlulukları gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Farklılık Konusunda USAF Birimlerinin Roller ve Sorumlulukları.

USAF Birimleri	Rol ve Sorumluluğu
USAF Sekreterliği	Farklılık konusundaki politikayı belirler. USAF’ın her seviyesinde farklılık konusundaki uygulamalardan sorumludur. Görevin mükemmel bir şekilde başarılabilmesi, farklı ve yetenekli bir personel gücünün oluşturulabilmesi, eşsiz niteliklere sahip vatandaşların USAF’a çekilmesi, temin edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması konusunda stratejik düzeyde kılavuzluk ve gözetim yapar.
USAF Kurmay Başkanlığı	Farklılık stratejisine kılavuzluk eder, kaynakların tahsis edilmesini ve uygulanmasını sağlar. Bu amaçla: <ul style="list-style-type: none"> • Yol Haritası ve AFI 36-7001 dokümanlarını geliştirir ve devamlılığı sağlar, • Bütün personel arasında farklılığın gelişmesini engelleyen konuları belirleyerek farklılık analizi ve değerlendirmesi yapar.
Ana Bağlı Komutanlıklar (MAJCOMs), Ulusal Muhafız Bürosu (NGB), Alan Harekâtı Kurumları (FOAs), Doğrudan Raporlayan Birimler (DRUs)	Farklılık konusunda girişimlerde bulunur ve Yol Haritasında bulunan öncelikleri destekleyen, rehberlik eden, kurum politikalarını uygulayacak süreçleri geliştirir.

Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:7

USAF Sekreteri, USAF Kurmay Başkanı ve USAF Astsubay Şefi başta olmak üzere USAF’a bağlı birlik ve kurumların üst düzey lider ve yöneticileri, farklılıkların yönetimi anlayışına olan bağlılıklarını, azınlık grupların tarihi günlerinde ve kadınlar günü gibi önemli fırsatlarda dile getirmektedirler.

USAF’ın Kurmay Başkanı olan Orgeneral Mark A. Welsh III farklılıklar konusunda şunları söylemektedir (USAF-AF/A1DV, 2013: 2):

“Hava Kuvvetlerinin en büyük gücü havacılarından, onların gücü ise çeşitliliğinden gelmektedir. Onların her biri farklı geçmişten, farklı bir aile

deneyiminden ve sosyal ortamdaki gelmektedir. Her biri çalıştığı takıma farklı yetenekler ve eşsiz bir bakış açısı kazandırmaktadır. Biz çeşitliliği sadece kutlamıyor, onu kucaklıyoruz!”

USAF’ın Astsubay Şefi James A. Cody farklılık konusunda şu ifadeleri kullanmaktadır (USAF-AF/A1DV, 2013: 3):

“Hava Kuvvetlerinde hizmet eden erkek ve kadınlar ulusumuzun çeşitliliğini temsil etmektedir. Bu çeşitliliğe değer veriyoruz ve bizim en büyük güçlerimizden birisidir. Havacılarımız hep birlikte her görevi başarabilen ve her zorluğun üstesinden gelen inanılmaz bir takım oluşturmaktadırlar. Onların eşsiz oluşu ve zaman geçtikçe yararlanacağımız bu eşsiz güç bizi dünyanın en büyük Hava kuvveti yapacaktır.”

Hava Ulaştırma Komutanlığı (Air Mobility Command)’nda görev yapan Afrika (Afrika-American) kökenli Orgeneral olan Darren W.McdeW “farklılık” konusunda şunları söylemektedir (<http://www.af.mil/News/Commentaries/Display/tabid/271/Article/572478/our-air-force-diverse-in-thought-word-and-deed.aspx> , Erişim Tarihi: 15.03.2015):

“Genellikle azınlık konusuyla ilişkilendirilen farklılık ve çeşitlilik kavramı, Hava Kuvvetlerini ve ulusumuzu eşsiz yapan şeyleri yansıtmaktadır.(...) Bütün USAF personeli onu eşsiz yapan deneyimlere, bakış açılara ve düşüncelere sahiptir. Bizi daha güçlü yapan çeşitliliğimiz, her zamankinden daha önemli olmuştur. Günümüzün karmaşık lojistik ve hareket sorunlarının üstesinden gelebilmek için, yenilik ve liderlik konusunda cesur olunması gerekmektedir. (...) Farklılık ve çeşitlilikten tam olarak yararlanabilmek için, Havacıların ortaya koyduğu bütün deneyimleri ve uzmanlıkları kucaklayan kapsayıcı bir anlayışa sahip olmalı, takımın farklı olan üyelerine ve birbirimize saygı duymalıyız. Savunma Bakanlığının ve ulusumuzun şekillenmesinde hepimizin bir görevi bulunmaktadır. (...) Farklılık DNA’larımızda bulunmaktadır. Ülkemiz, herkesin tek tek sahip olduğu toplam güçten daha fazla bir güce sahiptir. Biz farklı kültürleri, geçmişleri ve düşünme şekillerini kucakladığımız zaman ulusumuzun en nitelikli olan insanları aramızda parlayacaktır.”

4.4.4. USAF’ta Farklılık Kültürünün Varlığı

USAF’ın örgüt kültürünü ve iklimini tanımlayan bir doküman olan “Hava Kuvvetleri Kültürü” belgesine göre USAF’ın çalışma ortamı ve çevresi şu şekilde tanımlanmıştır (AFI 1-1, 2002: 4).

“USAF’ın çalışma ortamı; yurtiçi veya ileri hareket ortamında, görev sırasında veya görev dışında hepimizin her gün yaşadığı standartlar, değerler ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Her bir USAF personeli, kuvvet misyonundan

teşkilat yapısı ve işleyişine kadar bu sistemin nasıl ve ne şekilde çalıştığını anlamalıdır.”

USAF’ın misyonu; “havada, uzayda ve siber ortamda; uçmak, savaşmak ve kazanmak” şeklinde tanımlanmıştır. Bu misyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için USAF tarafından şu vizyon geliştirilmiştir (AFI 1-1, 2002: 4):

“USAF, ilk ve en önemli görevi olan müşterek harekât görevi başta olmak üzere, her faaliyetinde diğer kuvvetler için bütünlük içerisinde güvenilir ve sağlam bir ortak olacaktır. Harekât ortamında görev yapan komutanlar tarafından kullanılmak üzere hava, uzay ve siber ortamlarda yetkinlik sahibi olacağız. ABD ulusuna tam ve güvenilir bir şekilde küresel teyakkuz, erişim ve güç temin ederken, bütün Hava Kuvveti kaynaklarının, ABD halkının hizmetinde kullanılması konusunda en iyisi olacağız.”

USAF’ın temel değerleri (core values) olarak şunlar belirlenmiştir (AFI 1-1, 2002: 4): “Dürüstlük, Önce Görev, İşlerde Mükemmellik”.

“Dürüstlük” bir kişilik özelliğidir. Hiç kimsenin olmadığı yerde bile doğru olanı isteyerek yapmaktır. Bu vicdan ve kendini kontrol duygusundan oluşan, günümüzün askeri kurumlarının temel değeri olan “güven” kavramı için ahlaki bir pusuladır. “Önce Görev” değeri bize mesleki görevlerin bireysel isteklerden önce geldiğini söylemektedir. “İşlerde Mükemmellik” değeri ise Hava kuvvetlerinin uzun dönemdeki başarısını destekleyerek, sürekli gelişme ve kendini yenileme arzusu oluşturacaktır. Bu temel değerler, Havacıların çalıştığı ortamlarda zorluklarla karşılaştığında ve başkalarıyla iletişim kurmaları gerektiğinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda standartları belirlemektedir (AFI 1-1, 2002: 4):

“Hava Kuvvetleri Kültürü” dokümanına göre fırsat eşitliği konusundaki program ve uygulamalarının “amacı” şu şekilde belirtilmiştir (AFI 1-1, 2002: 10):

“Bütün personele eşit muamelede bulunarak ve çalışma fırsatı sağlanarak göreve hazır bulunuşluğun, birlik uyumunun ve görev başarısının artırılmasıdır. Hava Kuvvetleri, cinsel tacizler dahil, her türlü yasadışı ayrımcılığa (discrimination) karşı sıfır hoşgörüyü (zero-tolerance) sahiptir. (...) Hava Kuvvetleri personeli bir başka kişinin ırk, renk, din, cinsiyet, ulusal köken, yaş, engellilik veya genetik temelli taciz, gözdağı verme, misillemede bulunma veya tehdit etme yoluyla yasadışı ayrımcılıkta bulunmamalıdır. Eşit İstihdam birimi; komutanlara tavsiyede bulunarak, bireysel şikâyet sistemi oluşturacak, fırsat eşitliği engellerinin değerlendirmesini yaparak ve uzmanlar görevlendirerek bu sorunları değerlendirecektir.”

“Hava Kuvvetleri Kültürü” belgesinde “farklılık” kavramı hakkında “askeri bir zorunluluk” olduğu belirtilerek, şu açıklamalara yer verilmektedir (AFI 1-1, 2002: 10):

“Personelin çeşitli ve farklı olması, Hava Kuvvetlerinin kabiliyet ve savaş becerilerini artırmaktadır. Bunun temeli, farklılıkların, bireysel katkıların ötesinde, tüm personelin gücünü, bakış açılarını ve yeteneklerini artırmasıdır. Farklı bir ortamda çalışan Hava Kuvvetleri personeli, görevin başarısı için bireysel yetenekleri ve bakış açılarını birleştirmeyi ve bireysel gücünü en üst düzeye çıkarmayı öğrenmektedir. Daha geniş, daha nitelikli ve farklı yetenek havuzundan insanları Hava Kuvvetlerine çekebilme, asker ve sivil personelin gelişimini sağlayabilme ve mevcut personeli elde tutabilme yeteneğimiz, gelecekteki personel gücümüzü yakından etkileyecektir.”

Yol Haritası, “karşılıklı saygıyı” gerektiren farklılıklar konusunun bütün personel tarafından anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece bütün USAF personeli tarafından kapsayıcılığı değerli kılan bir kültürün oluşması sağlanacağı, işgücü genelinde oluşacak farklılık ve çeşitlilik anlayışının, USAF görevlerinin başarılmasında bir kuvvet çarpanı etkisini yaratacağı belirtilmektedir (USAF-AF/A1DV, 2013: 7).

USAF bu öncelikleri, çalışan herkese “adil bir çalışma ortamı” sağlayarak ve “liyakat” ilkesini gerçekleştirerek başarmayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki komutan ve yöneticinin bu önceliklerin geliştirilmesinde öncü bir role sahip olduğu belirtilmekte, görev başarısını artıran ve değerli olan bireysel yetenek ve özelliklerin ortaya çıkarılmasından her bir Havacı personelin sorumlu olduğu ve katkıda bulunması gerektiği ifade edilmektedir (USAF-AF/A1DV, 2013: 5).

Yol Haritasının yaşayan bir doküman olduğu vurgulanarak, mevcut olan düzenlemelerin ilerlemesi ve geliştirilmesi amacıyla yeni bilgilerle güncellenmesi gerektiği, yüksek nitelikli, yetenekli, farklı ve kapsayıcı bir personel gücünü sağlamak ve geliştirmek için kursların planlanmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (USAF-AF/A1DV, 2013: 5).

USAF’ın farklılıklara ilişkin yaklaşımı ve anlayışı Yol Haritası dokümanında belirtilen hedef ve eylem planlarıyla detaylandırılmıştır. USAF’ın farklılıklara sahip yüksek nitelikli ve yetenekli personel yapısına sahip olabilmesinin Şekil 4.4’te gösterilen beş önceliğin gerçekleştirilmesine bağlı olduğu belirtilmiştir: kurumsallaşmak, nitelikli ve yetenekli personeli çekmek, temin etmek, geliştirmek ve elde tutmak (USAF-AF/A1DV, 2013: 4). Yol Haritası dokümanında belirtilen önceliklerin hayata geçirilebilmesi ve

farklılık kültürü ikliminin oluşturulabilmesi amacıyla belirlenen bu hedef ve eylem planları sırasıyla incelenecektir.

Şekil 4.4: USAF’ın Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öncelikleri.



Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:4

4.4.4.1. Farklılık Kültürünün Kurumsallaşması

Yol Haritasında görevin başarısı için gerekli olan farklılık ikliminin USAF’a yerleşebilmesi için “farklılık kültürünün kurumsallaşması” birinci öncelik olarak belirlenmiştir. Kurumsallaşma ile kastedilen, farklılığı yönetebilme yeteneğiyle donatılmış liderlerin eğitilmesi için strateji ve yapıların geliştirilmesi, sorumlulukların belirlenmesi, sonuçların ölçülmesiyle oluşan sağlam verilere dayalı kapsayıcı bir kültürün kurumsallaşmasıdır. Tablo 4.9’da USAF’ta farklılık anlayışının kurumsallaşması konusunda belirlenen hedef ve eylemler gösterilmiştir.

Kurumsallaşma konusunda ortaya konulan hedef ve eylemlerin başarılı olup olmadığına ilişkin şu hedefler belirlenmiştir (USAF-AF/A1DV, 2013: 9) :

- Mali yılın ikinci çeyreğinin sonunda, ABD Hava Kuvvetlerinin karargâh, ana birlik komutanlıkları ve kurumlar tarafından farklılıkların yönetimi konusunda, AFI 36-7001 esaslarına uygun olarak toplantılar yapılacaktır.

- Hava Kuvvetlerinin farklılık seviyesini artırmak ve desteklemek için işe alım ve tanıtım faaliyetleri konusunda, USAFA gibi kurumlar parasal kaynak yönüyle desteklenecektir.

Tablo 4.9: USAF'ta Farklılık Anlayışının Kurumsallaşması için Belirlenen Hedef ve Eylemler.

Hedefler	Eylemler
<p>Hedef-1: Farklılık ve kapsayıcılığın kurumsal bir öncelik olması sağlanacak, politika ve süreçler geliştirilecektir.</p>	<p>Eylem 1: Hava Kuvveti liderleri tarafından farklılık politikasına ilişkin ifadeler yazılı olarak yapılacak, farklılık konusundaki sosyal olaylara katılım sağlanacak, konuşma ve mülakatlarda farklılığın önemine ilişkin vurgu yapılacaktır.</p> <p>Eylem 2: Forum ortamlarında farklılık ve kapsayıcılık konularında yapılan tartışmalar, Hava Kuvvetleri Farklılık Kurulu ve İşlevsel Farklılık Takımları tarafından denetlenecek ve takip edilecektir.</p> <p>Eylem 3: USAF farklılığın tanımı ve önemi konusunda bütün Havacı personel ile iletişim kuracaktır.</p>
<p>Hedef 2: Farklılık konusunda sorumluluklar net bir şekilde ortaya konulacak, sürekli bir şekilde lider ve yönetici bağlılığı sağlanacaktır.</p>	<p>Eylem 1: Üst düzey liderlerin farklılık ve kapsayıcılık konularına olan bağlılığını ölçen ve izleyen bir yapı oluşturulmalıdır.</p> <p>Eylem 2: Hava Kuvvetleri Farklılık Engelleri Analiz Çalışma Grubu ile koordine kurularak, farklı ve kapsayıcı bir personel yapısının yerleşmesi ve sürdürülmesi için yaşanan engellerin kaldırılmasına yönelik özel çalışmalar yapılacaktır</p>
<p>Hedef 3: Farklılık konusu sürekli gündemde tutularak halkın katılımından ve Stratejik İletişimden devamlı olarak yararlanılacaktır.</p>	<p>Eylem 1: Farklılık ve kapsayıcılık konusunda oluşturulacak stratejik iletişim planı üst düzey liderlerin konuşmalarına yansıtılacaktır.</p> <p>Eylem 2: Hava Kuvvetlerinde farklılık, kapsayıcılık ve karşılıklı saygıya verdiği değerin halka duyurulması amacıyla sosyal medya imkânlarından en üst düzeyde yararlanılacaktır.</p>

Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:9-10

- Her yıl, AFI 36-7001, Yol Haritası dokümanı, Stratejik İletişim Planı ve Üst Yönetim ve Liderlerin Farklılıklara İlişkin Konuşmaları gözden geçirilecek, gerekiyorsa güncellenecektir.
 - Havacı personelin farklılıklar konusundaki görüşlerini, düşüncelerini, algılarını ve farkındalıklarını ölçecek anketler yapılacak ve sonuçları değerlendirilecektir.
 - Farklılık ve kapsayıcılığın önemini vurgulamak ve etkisini ölçmek amacıyla USAF'ın üst düzey sivil ve askeri liderlerin konuşma ve mülakatlarının ne düzeyde medyada yer aldığı değerlendirilecektir.

- Farklılık Stratejik İletişim Planı temelinde, USAF'ın üst düzey sivil ve askeri liderlerin farklılığa olan bağlılıklarının topluma aktarılması için sosyal faaliyetler planlanacak ve uygulamalar değerlendirilecektir.
- Belirlenen engeller ve düzeltici çalışmalar yıllık olarak rapor haline getirilecektir.

4.4.4.2. Nitelikli Personeli Çekmek

Yol Haritası dokümanın ikinci önceliği, yüksek nitelik ve yeteneklere sahip bireyleri USAF'a çekerek, onların üniformalı veya sivil olarak USAF'ta görev yapmalarını sağlamaktır. 21. Yüzyılın getirdiği zorluklara karşı başarıyla mücadele edilebilmesi için, USAF'ın gelişen işgücünün en üst düzey (yetkin, nitelikli ve farklı) yetenekler için çekici ve "tercih edilen bir işveren" haline gelmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan yetenekli personelin USAF'a çekilmesi ve toplumda olumlu rol modellerinin yaratılmasında, Havacı personele ve toplumun kanaat önderlerine büyük iş düşmektedir. Özellikle USAF'ın bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (Science, Technology, Engineering and Mathematics-STEM) alanları başta olmak üzere, yabancı dil yetenekleri, kültürel/bölgesel bilgi ve fiziki olarak uygun niteliklere sahip insan gücünün USAF'a çekilmesi gerekmektedir. Tablo 4.10'da daha yetenekli personelin USAF'a çekilebilmesi için belirlenen hedef ve eylemler gösterilmiştir.

Daha nitelikli, yetenekli ve farklı personeli çekebilmek için ortaya konulan hedef ve eylemlerin başarılı olup olmadığının belirlenebilmesi için şu hedefler ortaya konulmuştur (USAF-AF/A1DV, 2013: 11-12) :

- Bilinçlendirme kampanyalarının tanıtılması ve reklamı konusunda mali kaynak eksiklikleri raporlanacaktır.
- Farklılık Stratejik İletişim Planı temelinde, USAF'ın üst düzey sivil ve askeri liderleri tarafından, USAF'ın görevleri ve istihdam fırsatları konusunda yapılacak tartışmalar yoluyla potansiyel adayların USAF'a çekilebilmesi amacıyla planlanan sosyal faaliyet uygulamaları takip edilecektir.
- Toplumun gençleri, sivil liderleri ve diğer üyelerine yapılan yönlendirme amaçlı stratejik farklılık konusundaki tanıtım ziyaretleri ve faaliyetlerine USAF personelinin katılımı sağlanacak ve basın değerlendirmesi ve açıklaması yapılacaktır.

- USAF'taki personel çeşitliliğine katkı sağlayacak sosyal olaylar takip edilecek ve faaliyetler buna göre yönlendirilecektir.

- Politika ve stratejik ortaklıkların etkinliği değerlendirilerek etkisi ölçülecektir.

Tablo 4.10: Daha Yetenekli Personelin USAF'a Çekilebilmesi İçin Belirlenen Hedef ve Eylemler.

Hedefler	Eylemler
<p>Hedef-1: Ulusun en iyilerinin oluşturduğu daha geniş yetenek havuzundaki insanları USAF'a çekebilmek için stratejik tanıtım konusunda çaba gösterilecektir.</p>	<p>Eylem 1: Daha geniş bir yetenek havuzunu çekmeyi hedefleyen tanıtım çabaları için gerekli olan politikalar gözden geçirilecek ve geliştirilecektir.</p> <p>Eylem 2: USAF'ın üniformalı ve sivil personeli için uyguladığı farklılık fırsatlarına ilişkin toplumsal farkındalığın geliştirilmesi konusunda iletişim, pazarlama ve reklamcılık alanlarındaki sorunlar değerlendirilecektir.</p> <p>Eylem 3: Hava Kuvvetlerine giriş esasları konusunda gösterilen çabalarla eş zamanlılık sağlamak için ulusal seviyede tanıtım faaliyetleri yapılacaktır.</p>
<p>Hedef 2: Geniş ve farklı yetenek havuzundaki en iyi niteliklere sahip adaylar belirlenerek, onların USAF'a çekilmesi konusunda politika ve programlar geliştirilecektir.</p>	<p>Eylem 1: Savunma Bakanlığının bünyesinde ve dışında yer alan kurumlardan yararlanmak için tanıtım stratejileri artırılarak toplumun bütün katmanlarına ulaşılabilecek, stratejik yetenekler, dil becerileri, kültürel bilgi ve STEM yetkinliklerine vurgu yapılarak bütün farklı özellik ve davranışlar hedeflenecektir.</p> <p>Eylem 2: USAF'ın askeri alanlar içerisindeki pozisyonunu güçlendirmek için, iç ve dış paydaşlarla stratejik ilişkiler kurulacak, üniversiteler, yüksekokullar ve işletme okullarında staj programları ile STEM etkinlik programları geliştirilecektir.</p> <p>Eylem 3: Demografik olarak farklı, yüksek başarıya sahip lise ve yüksek öğrenim öğrencileri ile üniversite mezunlarına fırsatlar yaratılacaktır. Bu amaçla, ABD Hava Harp Okulu (United States Air Force Academy-USAF), ABD Yedek Subay Eğitim Birlikleri (Air Force Reserve Officer Training Corps-AFROTC) ve Subay Yetiştirme Okulu (Officer Training School-OTS)'na olan farkındalığı artırmak için Hava Kuvvetleri İşe Alma Kurumu tarafından posta ve e-posta kampanyası başlatılacak ve bu konuda devamlılık sağlanacaktır. Aynı uygulama yüksek başarıya sahip, USAF'ta sivil olarak görev yapmak isteyen, üniversite mezunlarına yapılacak ve engelliler de dahil edilecektir.</p>

Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:11-12

- USAF'ın personel temininde üç temel kaynağı olan USAFA, AFROTC ve OTS'ye katılım konusunda yapılan davetlere verilen cevaplar, burs başvuruları ve bu birimlerin internet sayfalarına yapılan tıklanma sayıları yıllık olarak takip edilecektir.

4.4.4.3. Nitelikli Personeli Temin Etmek

Yol Haritasının üçüncü önceliği, yüksek nitelik ve yeteneklere sahip bireylerin üniformalı veya sivil olarak USAF'ta çalışmalarını sağlamaktır. USAF bu önceliği hayata

geçirebilmek için toplumun bütün kesimlerini kapsayacak şekilde işe alma stratejileri geliştirmelidir. Bunun için belirlenen hedef ve eylemler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: USAF’a Daha Yetenekli ve Farklı Personel Temin Edilebilmesi İçin Belirlenen Hedef ve Eylemler.

Hedefler	Eylemler
<p>Hedef-1: USAF’ın hizmet verdiği ABD ulusunun en iyilerini yansıtan, farklı ve yüksek nitelikli yetenek havuzundan personel temini için fırsatlar yaratılacak, stratejik ve etkili tanıtım programları yapılacaktır.</p>	<p>Eylem 1: Personel temininde toplumun bütün kesimlerine ulaşılabilmesi amacıyla Savunma Bakanlığının içinde ve dışında bulunan kurumlarla var olan ilişkilerden yararlanılacaktır.</p> <p>Eylem 2: Toplumun bütün nüfusunun USAF’a olan erişimin artırılması kapsamında eylem odaklı adımlar atılacak, işe alım uygulamalarında mevcut durumun etkinliği değerlendirilecektir.</p>
<p>Hedef 2: Toplumun bütün katmanlarını çekmek için tasarlanmış işe alım stratejilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusundaki uygulamalar artırılacaktır.</p>	<p>Eylem 1: İlgi/yetenek merkezlerinde bulunan yetenek havuzlarındaki farklılık geliştirilecek, bu konuda ölçme kriterleri belirlenerek bir altyapı oluşturulacak ve işe alım merkezleri tahsis edilecektir.</p>

Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:13

USAF’ın daha nitelikli, yetenekli ve farklı personeli temin edebilmesi için ortaya konulan hedef ve eylemlerin başarılı olup olmadığının belirlenebilmesi için şu hedefler ortaya konulmuştur (USAF-AF/A1DV, 2013: 13) :

- Nitelikli ve uygun olan sivillerin bulunduğu başvuru havuzuna alternatif olarak, personel temin konularında kıyas yapma imkânı sağlayacak ve eksikleri belirleyecek bir veri bankası oluşturulacak ve analiz çalışmaları yapılacaktır.
- Nitelikli ve uygun işgücü hakkında karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla, asker ve sivil başvurulara ilişkin demografik özellikler her yıl rapor edilecektir.

4.4.4.4. Nitelikli Personelin Gelişimini Sağlamak

Yol Haritasının dördüncü önceliği, USAF’ın personel yapısının yüksek nitelikli, yetenekli ve farklı bireylerden oluşacak şekilde geliştirilmesidir. Personel yenilik, hizmet ve liderlik kavramlarıyla beslenirken, diğer taraftan mesleki ilerlemede yönünü belirleyecek olan araçlar temin edilecek eğitim, öğretim, rehberlik ve profesyonel gelişme üzerine odaklanan etkili bir yaşam döngüsünün sürekliliği oluşturulacaktır. Bu öncelik için belirlenen hedef ve eylemler Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: USAF Personelini Daha Nitelikli, Yetenekli ve Farklı Olacak Şekilde Geliştirebilmek İçin Belirlenen Hedef ve Eylemler.

Hedefler	Eylemler
<p>Hedef-1: Eğitim, liderlik gelişimi ve çalışan katılımı programlarıyla farklılık ve kapsayıcılık anlayışı geliştirilecektir.</p>	<p>Eylem 1: Görevin başarısı üzerine farklılık ve kapsayıcılığın etkisinin bütün Havacılar tarafından anlaşılabilmesi için eğitim ve liderlik gelişim süreçlerine vurgu yapılacaktır.</p> <p>Eylem 2: Liderlik gelişim programları gözden geçirilecek, bu programlarda toplam personel gücünün bütün katmanlarının temsil edilip edilmediği belirlenecek ve farklılığı tehdit eden engellerin kaldırılması konusunda stratejiler geliştirilecektir.</p>
<p>Hedef 2: Küresel bir ortamda etkili harekât yapabilecek yetenekte Hava Kuvvetleri takımları geliştirilecek ve danışmanlık yapılacaktır.</p>	<p>Eylem 1: Bütün personele lider olma fırsatını verecek ve bireysel potansiyelini artıracak araçların oluşturulması konusunda var olan mesleki gelişim ve danışmanlık programlarının etkinliği artırılacaktır.</p> <p>Eylem 2: Personel danışmanlık fırsatları/araçlarına bütün personelin erişiminin sağlanabilmesi için politikalar gözden geçirilecek, gerekiyorsa değiştirilecektir.</p> <p>Eylem 3: Kültürlerarası yetenekleri artırma amacıyla profesyonel gelişim ve eğitim programları oluşturulacaktır.</p>

Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:14

USAF'ın daha nitelikli, yetenekli ve farklı olan personelin gelişimini sağlayabilmek için ortaya konulan hedef ve eylemlerin başarılı olup olmadığının belirlenmesi konusunda şu hedefler ortaya konulmuştur (USAF-AF/A1DV, 2013: 14):

- Farklılık ve kapsayıcılık konusundaki eğitim; mesleki gelişim ve devamlı eğitim anlayışıyla verilecektir.
- USAFA ve Hava Eğitim ve Yetiştirme Komutanlığı (Air Education and Training Command-AETC) tarafından eğitim müfredatı ihtiyaca göre gözden geçirilerek düzenlenecek ve etkinliğin geliştirilmesi amacıyla kurslara yönelik eleştiriler analiz edilecektir.
- Tüm personel için danışmanlık görevini yapan ve alan kişilerin sayısı/yüzdesi yapılacak yıllık anketler ile takip edilecektir.
- Kültürlerarası yeterlilik farkındalığı eğitim, mesleki gelişim ve eğitim müfredatına personel seviyelerine uygun olarak dahil edilecektir.

4.4.4.5. Nitelikli Personeli Elde Tutmak

Yol Haritasının beşinci önceliği yüksek niteliklere sahip, yetenekli ve farklı bireylerden oluşan USAF personelinin elde tutulmasıdır. Bunun başarılabilmesi için bütün personelin tüm potansiyelini ve yeteneğini ortaya koyarak bireysel gelişimini gerçekleştirebileceği ve görevinde kullanabileceği fırsatları sağlayan kapsayıcı bir çevrenin oluşturulması gereklidir. Nitelikli ve farklı personelin elde tutulabilmesi için belirlenen hedef ve eylemler Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Tablo 4.13: USAF'ın Nitelikli, Yetenekli ve Farklı Personeli Elde Tutabilmek İçin Belirlediği Hedef ve Eylemler.

Hedefler	Eylemler
<p>Hedef-1: Hava Kuvvetlerinin görev ihtiyacını karşılayan üst düzey yeteneklere sahip personelin sistemde kalmasına etki edecek yaşam kalitesini artırma yaklaşımları geliştirilecek ve uygulanacaktır.</p>	<p>Eylem 1: Yıllık olarak tüm personelin Hava Kuvvetlerinde kalmasını etkileyen engelleri/sorunlar belirlenecek, mesleki beklenti ve eğilimleri ölçen anketler yapılacaktır. Gerekliyse ankette belirlenen sorunları ve sistemde kalmayı etkileyen engelleri uzaklaştıracak politika değişiklikleri yapılacaktır.</p> <p>Eylem 2: Devlet ve endüstri kurumlarında iş-yaşam dengesine ilişkin en iyi esnek uygulamalar değerlendirilecek ve karşılaştırmalar yapılacaktır.</p>
<p>Hedef 2: Bazı Havacı gruplar (kadınlar, Latinler, engelliler) arasında yıpratıcı etkiye sahip olan unsurlar ele alınacak ve anlaşılmasına çalışılacaktır.</p>	<p>Eylem 1: Yıllık olarak Kurum içi İletişim Değerlendirme Anketi yapılarak Hava Kuvvetlerindeki farklılık ve kapsayıcılık iklimi belirlenmelidir.</p> <p>Eylem 2: Hava Kuvvetlerinde görev yapan kadınların sistemde daha düşük sürede kalmalarını etkileyen sorunların belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılacaktır.</p> <p>Eylem 3: Askeri üyelere yapılan uygulamalara benzer şekilde sivil çalışanların çabalarına ilişkin bilgiler toplanacak, çalışanlara yönelik geribildirim örneklemeleri ve anketler yapılacaktır.</p>

Kaynak : USAF-AF/A1DV, 2013:15

USAF'ın nitelikli, yetenekli ve farklı personeli elinde tutabilmesi için ortaya konulan hedef ve eylemlerin başarılı olup olmadığını belirlemek şu hedefler ortaya konulmuştur (USAF-AF/A1DV, 2013: 14) :

- Personelin elde tutulmasını olumlu veya olumsuz etkileyen mevcut politikaların değerlendirilebilmesi amacıyla mesleki eğilimler ve yeni yönelimler yıllık olarak izlenecek ve analiz edilecektir.
- Personeli olumsuz etkileyen sorun ve engeller her yıl bir rapor haline getirilecektir.

- USAF'ta görev yapan kadınların mesleki kararlarını yakından etkileyen, bütün Havacı personelin sahip olduğu algıları yansıtan, farklılık ve kapsayıcılık iklimi konusundaki anket sonuçları takip edilecek ve analiz edilecektir.
- USAF'ta belirli gruplar arasında daha yüksek olan ayrılışların nedenlerini açıklayabilmek için yapılan örnekleme ve işten çıkış anketleri takip edilecek ve analiz edilecektir.

Yol Haritası dokümanı, USAF Karargahı tarafından hazırlanan stratejik bir plan olmasına karşılık, zaman zaman çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. USAF'ta Albay olarak görev yapan Suzanne M. Stretter'in yapmış olduğu "Hava Kuvvetleri ve Farklılık: Tuhaf Kucaklama (The Air Force and Diversity: The Awkward Embrace)" isimli çalışmada USAF'ın farklılık uygulamaları şu ifadelerle eleştirilmektedir (Stretter, 2014: 117):

"USAF'ın Yol Haritası, farklılıkların yönetiminde başarı için çok az ölçülebilir hedefler koymaktadır. Niyetler iyi olsa bile, farklılık konusundaki çalışmalar derinliği olmayan, sıklıkla kozmetik kalan ve problemi hafifletme umudu olan bir anlayıştan ibarettir. Liderler sorunun altında yatan herhangi bir şeyin bulunmadığına inandıkları için sorunun çözümüne kalıcı yaklaşıyorlar. Onlar renkli insan ve kadın görüntülerini işe alım ilanlarına koyarak, farklılıkların yönetiminde başarılı olduklarını düşünüyorlar. USAF personel politikalarını ve sistemini derinlemesine incelememiş ve gözden geçirmedikleri sürece, farklılıkların yönetimi çalışmaları etkisiz olacaktır."

Stretter'in oldukça sert bir şekilde yapmış olduğu eleştirilerin oldukça kötümser veya aşağılayıcı olduğu değerlendirilebilir. Ya da farklı bir bakış açısıyla, USAF'ta farklılıkların yönetimi anlayışının varlığını destekleyen önemli bir veri olarak da değerlendirilebilir. Çünkü bir kamu kurumunda, özellikle askeri bir kurumda görevli bir personelin, USAF'ın üst düzey bir politikasını akademik bir çalışma ile aşağılayıcı bir şekilde eleştirebilmesi, farklı düşünce ve yapıya sahip olanlara karşı saygı anlayışının bulunduğu bir göstergesi olabilir. Büyük bir ihtimalle, USAF yönetimi ve çalışan diğer personel Stretter'in yapmış olduğu eleştirileri, sistemin geliştirilmesine yapılan bir katkı olarak görmekte ve farklı düşünceleri ise deneyimli bir personelin sahip olduğu farklı bir bakış açısı olarak yorumlamaktadır.

4.5. Değerlendirme

Çalışmamızın bu kısmında varsayımlarımızın uygulamalarla ne derece örtüştüğü değerlendirilmesi yapılacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde güncel tekniklerden biri olan farklılıkların yönetimi anlayışının, ABD Silahlı Kuvvetlerinin en önemli unsurlarından biri olan USAF’ta ne kadar ve hangi düzeyde uygulandığının araştırılması çalışmamızın amacıydı. USAF’ın farklılıkların yönetimine ilişkin olması gerekeni ortaya koymak amacıyla “Farklılık Stratejisi Yol Haritası” dokümanı üzerinde yaptığımız içerik analizi çalışması sonucunda, çalışmanın giriş bölümünde öne sürdüğümüz “varsayımlara” ilişkin değerlendirmelerimizi şu şekilde yapabiliriz.

4.5.1. Birinci Varsayımın Değerlendirilmesi

Birinci varsayımımız, “USAF, kendisinden beklenen ulusal savunma görevini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan Farklılıkların Yönetimi anlayışından yararlanmaktadır” şeklindeydi.

USAF’ın farklılıkların yönetimi anlayışı;

- Irk/etnik ve cinsiyet gibi görünen farklılıkların ötesine giderek farklı geçmişleri, eğitimleri, deneyimleri, yetenekleri kucaklayan bir personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi anlayışıdır.

- 21. Yüzyılda küreselleşmenin etkisi ve demografik yapının değişmesiyle birlikte farklılaşan ABD toplumundaki farklı azınlık grupları “temsili bürokrasi” ve “kapsayıcılık” anlayışı kapsamında askeri kurumlarda görev yapmaları ve temsil edilmeleri sağlanmaktadır. Bu şekilde devlete ve kurumlarına karşı toplumsal meşruiyet ve güven sağlanmaktadır.

- Farklı azınlık gruplarına mensup çalışanlar için “fırsat eşitliği ve adaletin” sağlandığı bir ortam sağlanarak, çalışanların potansiyelinin en üst düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu şekilde farklılıkların yönetimi anlayışının, 21. yüzyıl askeri kurumların temel özelliklerinden biri olan “hazır bulunuşluk” ve “takım çalışması” anlayışını destekleyen “askeri bir zorunluluk” olduğu değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Ulaşılan bu sonuçlar, USAF’ın farklılıkların yönetimi anlayışından yararlandığını ve birinci varsayımın doğrulandığını göstermektedir.

4.5.2. İkinci Varsayımın Değerlendirilmesi

İkinci varsayımımız, “Farklılıkların Yönetimi anlayışında temel esaslardan biri olan ‘üst yönetimin bağlılığı’ ilkesi, USAF’ın üst düzey liderlerinin söylem ve uygulamalarına yansımaktadır” şeklindeydi.

Yol Haritası dokümanı, farklılıkların yönetiminde “üst yönetimin bağlılığı” konusuna sıklıkla vurgu yaparak, üst düzey yönetici liderlerin asker ve sivil ortamlarda yapmış oldukları toplantıların konuşmalarında ve farklılıklar konusundaki özel günlerde basına yapılacak açıklamalarda USAF’ın farklılıklara olan yaklaşımının anlatılması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin ve liderlerin basın ve toplumla olan ilişkileri düzenleyen stratejik iletişim planlarının bu amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Azınlık grupların tarihi günlerinde ve kadınlar günü gibi fırsatlarda üst düzey liderler farklılıkların yönetimine olan bağlılıklarını ifade ettikleri ve sahiplendikleri görülmüştür. Bu sonuçlardan ikinci varsayımın doğrulandığı görülmektedir.

4.5.3. Üçüncü Varsayımın Değerlendirilmesi

Üçüncü varsayımımız “Farklılıkların kabul edilerek saygı duyulduğu, fırsat eşitliğine dayalı bir kurum kültürünün oluşturulması USAF’ın temel politikalarından biridir” şeklindeydi.

USAF’ta farklılıkların yönetimi uygulamalarında örgüt kültürüne ve iklimine büyük önem verilmektedir. Çeşitli emir ve talimatlarda farklılıkların değerli olduğu, USAF çalışanlarının birbirine saygı duyduğu bir çalışma ortamının oluşturulması bir hedef olarak benimsendiği belirtilmiştir. Görevlerde yükselme bireysel yeteneklerin bulunmasına ve başarılı olmaya bağlanmıştır. Bu nedenle son varsayımın da doğrulandığı görülmektedir.

4.6. Sonuç ve Öneriler

Yaklaşık 25 yıllık geçmişine rağmen içinde barındırdığı temsiliyet, fırsat eşitliği ve adalet kavramları gibi özellikler nedeniyle farklılıkların yönetimi anlayışının daha demokratik, katılımcı ve meşruiyeti esas alan bir yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz.

Özel kesim “işletme durumu” nedeniyle bu yönetim anlayışına sıcak bakarken, kamu kesimi bu kavrama ilave olarak “yasallık”, “ahlakilik” kavramları nedeniyle olumlu yaklaşmaktadır.

Farklılıkların yönetimi anlayışının başlangıcı olarak, ABD başkanı Harry S. Truman’ın ABD silahlı kuvvetlerindeki ırkçı ayrımı sona erdiren ve 1948’de yayımlanan “Başkanlık Emri”ne kadar götürülmektedir. Literatürde askeri kurumların teknolojik gelişmelere neden olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Çalışmamızın sonucunda askeri kurumların yalnızca teknoloji ve mühendislik alanında değil (bizim çalışmamızda ABD Silahlı Kuvvetlerinin ve Hava Kuvvetlerinin) insan kaynakları yönetimi uygulamalarında birçok gelişmeyi sağlamış olduğunu ve öncülük ettiğini belirtebiliriz. Özellikle 1960’lı yıllarda geliştirilen ve bütün ABD Silahlı Kuvvetlerinin üst düzey yetkililerinin altına imza attığı ‘İnsani Amaçlar Sözleşmesi” ile farklılıkların yönetimi kavramının literatüre girmesinden yaklaşık 25 yıl önce farklılıkların kabul edilerek, saygı duyulduğu bir ortamın geliştirilmesine çalışıldığını söyleyebiliriz.

ABD’nin ve dünyanın en büyük kamu kurumlarından biri olan ABD Silahlı Kuvvetleri, göreve hazır bulunuşluğu artırması ve takım çalışmasına katkı sağlaması nedenleriyle farklılıkların yönetimi anlayışını “ulusal güvenlik” için bir “zorunluluk” ve görevlerin başarılmasında “bir kuvvet çarpanı” olarak görmektedir.

USAF, farklılıkların yönetimi anlayışını, toplumun daha nitelikli ve yetenekli olan farklı gruplarına ulaşabilmek ve onları kendi bünyesinde çalıştırabilmek için, USAF’ın çekici kılınmasıyla başlayan, personelin temin edilmesi, bireysel/mesleki gelişimlerinin sağlanması ile devam eden uzun süreçli bir personel yönetim anlayışı olarak görmektedir. Bu anlayış, çeşitli yeteneklerin adil bir şekilde yönetilmesini ve elde tutulmasını amaçlayan geniş kapsamlı ve çok boyutlu uygulama ve yöntemlerden oluşan bir insan kaynakları yönetim tekniğidir. Tek başına bir amaç olmayan farklılıkların yönetimi anlayışı, USAF’ın görevdeki başarısını ve etkinliğini artıran önemli araçlardan birisidir.

Bu çalışmada, ABD Silahlı Kuvvetlerinin önemli bir unsuru olan ABD Hava Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi anlayışı, daha çok normatif düzeyde incelenmiştir. Kuşkusuz, kültürlerarası ve disiplinlerarası bir çalışma olan bu konunun tek bir çalışmayla açıklığa kavuşturulması mümkün değildir. ABD Hava Kuvvetlerinde farklılıkların

yönetimi anlayışının gerçekte nasıl olduğu ve uygulamaya nasıl yansıdığına belirlenmesine yönelik başka çalışmalar yapılmalıdır. Dünyada en çok personel çalıştıran ve en fazla bütçeye sahip olan kurumların başında gelen bu teşkilatın yönetim yapısının anlaşılabilmesi için, farklı bakış açılarına sahip araştırmacılar tarafından incelenmesine ve araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, farklılıkların yönetimi konusuyla askeri yönetim bağlamında ilgilenen ve çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için bir takım önerilerde bulunulacaktır. Şüphesiz bu öneriler araştırmacılar tarafından geliştirilmeye açık önerilerdir.

Öneriler:

- Genel olarak farklılıkların yönetimi konusunda araştırma ve inceleme yapılması önerilen konular;
 - Farklılıkların yönetimi anlayışı ile demokrasi, katılımcılık, çoğulculuk ve çok kültürlülük gibi kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesi,
 - Farklılıkların yönetiminde “temsili bürokrasi” kavramının, yani kamu bürokrasisinin halka benzemesi konusunun “temsiliyet ve etkinlik” bağlamında araştırılması,
 - Bireysel farklılıkların “toplumsal” ve “örgütsel” ortamlarda yönetilmesi konusunun bir bütün halinde, karşılaştırma yapılarak incelenmesi,
 - Cinsiyet ve azınlık gruplarına mensup çalışanların; “bireysel ve mesleki gelişim ihtiyacı” ve “fırsat eşitliği” bağlamında üst düzey yönetim kadrolarına yükselebilmesi durumunun araştırılması,
 - Örgütlerde farklılıkların yönetimi ikliminin oluşturulmasında yaşanan temel zorluklar (önyargılar, ayrımcılık, grup merkezilik, yıldırma, cinsel taciz) üzerine yapılacak çalışmalar,
 - Farklılık kültürü ikliminin oluşturulmasını hedefleyen örgütlerde, çalışanların sahip olduğu “örgütsel adalet beklentisi”, “örgütsel vatandaşlık davranışı”, “örgütsel bağlılık algısı” ve “işten ayrılma niyeti”nin ölçülmesi araştırılması veya araştırılması,

- Farklı cinsiyet ve dezavantajlı gruplara (engelli, yaşlı) mensup olanlar için örgütlerde “esnek çalışma” yöntemlerinin “iş-özel hayat” dengesi bağlamında araştırılması ve incelenmesi,
- Örgütlerde farklılıklara ilişkin “farkındalığın” artırılmasına yönelik olarak “eğitim programlarının” geliştirilmesi ve uygulanması,
- ABD Silahlı Kuvvetlerindeki farklılıkların yönetimi anlayışının anlaşılabilmesi için araştırma yapılması önerilen konular;
 - Farklılıkların yönetimi anlayışı ile Hofstede modelindeki kültürel farklılık boyutları (güç mesafesi, bireycilik vs.) arasındaki ilişkinin incelenmesi,
 - ABD Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan çalışanların cinsiyet, azınlık gruplarına mensup olması, asker veya sivil olması, eğitim geçmişi ve iş deneyimi gibi temel farklılıkların belirlenmesi ve bu farklılıkların göreve olan etkisinin araştırılması,
 - ABD Silahlı Kuvvetlerinde üst yönetim kadrolarına yükselen insanların sahip olduğu farklılık boyutlarının (demografik, bilişsel, yapısal ve küresel) görevin etkinliğiyle olan ilişkisinin ölçülmesi,
 - ABD Silahlı Kuvvetlerinde üst düzey liderlerin farklılıkların yönetimine olan bağlılıklarının, Stratejik İletişim Planı ve yapılan söylemler bağlamında araştırılması ve incelenmesi.

KAYNAKLAR

Kitaplar ve Makaleler

Aktürk, Şener, (2008), “Türkiye siyasetinde Etnik Hareketler: 1920-2007”, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, S.:44, Şubat, Mart, Nisan 2008, ss.: 43-74, Ankara.

Anbarlı Bozatay, Şeniz, (2013), *Küresel Siyaset: Kabul Görme Mücadelesi Sorunlar Çözümler*, Beta, İstanbul.

Anca, Celia de and Vazquez, Antonio, (2007), *Managing Diversity In The Global Organization: Creating New Business Values*, New York, Palgrave Macmillan.

Aronson, David, (2002), Managing the Diversity Revolution: Best Practices for 21st Century Business, *Civil Rights Journal*, 6, 67–68.

Argüden, Yılmaz, (2003), Farklılıkların Yönetimi, 3 Mart 2003 tarihli Hürriyet Gazetesi, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=131299> (Erişim Tarihi: 15.01.2015).

Arslan, Mahmut, (2001), “Örgüt Kültürü”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.: Salih Güney), ss. 177-194, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Asan, Ünal, (1998), “Çeşitlilik Yaşam Veriyor”, *Gezi Traveler*, Sayı: 6, Mart 1998, ss.:24-25.

Aşan, Öznur, (2001), “Motivasyon”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.: Salih Güney), ss. 225-255, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Atalay, Ceren Giderler, (2010), “Örgütsel Adalet”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ed.: Derya Ergün Özler), ss.41-63, Bursa, Ekin Yayınevi.

Atlı, Dinçer, (2013), *Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*, Crea Yayıncılık, İstanbul.

Aziz, Aysel, (1990), *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araştırmaları Derneği, Ankara.

Bakan, İsmail, (2011), *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitabevi.

Balkwill, Fran ve Mic Rolph, (2006), *Ona Kısaca DNA Denir*, Ankara, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.

Baltaş, Acar, (2013), *Managing in Turkish Culture: Acquiring Global Success With Local Values*, İstanbul, Remzi Kitabevi.

Barkey, Karen, (2008), *Farklılıkların İmparatorluğu: Karşılaştırmalı Tarih Perspektifinden Osmanlılar*, (Çev.: Ebru Kılıç), Versus Kitap, İstanbul.

- Barutçugil, İsmet, (2011), *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bell, Myrtle P., (2012), *Diversity in Organizations*, South-Western, Cengage Learning, Second Edition
- Bilgin, Nuri, (2014), *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Borrego, Espiridion and Richard, Gregory, Johnson III, (2012), *Cultural Competence for Public Managers: Managing Diversity in Today's World*, New York, CRC Press Taylor & Francis Group.
- Brown, Susan K. and Frank D. Bean, (2005), "International Migration", *Handbook of Population*, (Ed.: Dudley L. Poston and Michael Micklin), Kluwer Academic/Plenum.
- Burbank, Jane, Frederick Cooper, (2010), *İmparatorlukların Tarihi: Farklılıkların Yönetimi ve Egemenlik* (Çev.: Ahmet Ayberk Çağlayan), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Choi, Sungjoo, Hal G. Rainey, (2010), "Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance", *Public Administration Review*, January-February, pp. 109-121.
- Cox, Taylor, (1991), The Multicultural Organization. The Academy of Management Executive, Vol.5, No.(2), pp.34-47.
- Cox, Taylor, (1994), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor, (2001), *Creating the Multicultural Organization*, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Çetin, Fatih ve Basım Nejat, (2013), "Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler", *Örgütsel Davranış*, (Ed.: Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz), Beta, İstanbul, ss.93-135
- Daft, Richard L., (2008), *The Leadership Experience*, Fourth Edition, Thomson South-Western
- Daft, Richard, (2010), *Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- Dansby, Mickey R., (2001), "Cultural Diversity and Gender Issues", *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, ss.:299-329.

Dansby, Mickey R., Dan Landis, (2001), "Intercultural Training in the United States Military", *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, ss.:9-28.

Dansby, Mickey R., James B. Stewart, Schuyler C. Webb (eds.), (2001), *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, ss.: 3-8.

Decenzo David A., Stephen P. Robbins, (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, USA.

Demirci Süleyman ve Mutlu Köseli, (2009), "İkincil Veri ve İçerik Analizi", *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (Ed.: Kaan Böke), Alfa, İstanbul, ss.309-350.

Denhardt, Robert B., (1999), "The Future of Public Administration", *Public Administration & Management: An Interactive Journal* 4, 2, 1999 pp. 279-292.

Ely, Robin, Thomas, David, (2001), "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229–273.

Erdemir, Aykan, Erhan Selahattin, (2006), "1980 Sonrası Türk Sosyal Bilimlerinde Etnisite Kavramı", V. Ulusal Sosyoloji Kongresi: Türkiye'de Güncel Toplumsal Sorunlar Başlığı Altında, Malatya, 19-23 Eylül 2006.

Erkenekli, Mehmet, (2013), "Toplumsal Kültür", *Örgütsel Davranış*, (Ed.: Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz), Beta, İstanbul, ss.513-543.

Erkızan, Hatice Nur, (2002), "Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine", *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, S.:18, Şubat, Mart, Nisan 2002, ss.: 61-75, Ankara.

Ertürk, Dilek Yıldız, (2012), *Davranış Bilimleri*, Kutupyıldızı Yayınları, İstanbul.

Esty, Katharine, Griffin, Richard, Hirsch, Marcie Schorr, (1995), *Workplace Diversity: A Manager's Guide To Solving Problems And Turning Diversity Into A Competitive Advantage*, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Ewoh, Andrew I. E., (2013) "Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century", *Public Personnel Management*, 42(2) 107–122.

Farazmand, Ali, (2009), *Bureaucracy And Administration*, New York, CRC Press Taylor & Francis Group.

Fearon, James D., (2003), "Ethnic and Cultural Diversity by Country", *Journal of Economic Growth*, Vol. 8, No. 2 (Jun., 2003), ss.: 195-222.

Frederickson, H. George, (2005), "The State of Social Equity in American Public Administration", *National Civic Review*, Volume 94, Issue 4, pages 31–38, Winter 2005.

Frederickson, H. George, (2010), *Social Equity and Public Administration: Origins, developments and Applications*, M.E.Sharpe Armonk, London, England.

George, Jennifer M. and Gareth R. Jones, (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall.

Gibbs, Tyson, (1997), "Portrait of a Minority", *Cultural Diversity in the United States* (Ed.: Larry L. Naylor), Bergin & Garvey, ss.:91-102

Gladwell, Malcolm,(2009), *Çizginin Dışındakiler*, (Çev.:Aytül Özer), Mediacat Kitapları, İstanbul.

Gökçe, Orhan, (2006), *İçerik Analizi: Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead, (2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South-Western, Cengage Learning.

Groeneveld, Sandra and Van de Walle, Steven, (2009), "Contingent Representativity: Rival Views Of Representative Bureaucracy And The Challenges For Nationbuilding", IIAS 2009 conference 'History and future of nation-building, the role of public administrations, civil servants and public finances in nation-building', 7-11 July 2009, Helsinki.

Groeneveld, Sandra and Stijn, Verbeek, (2010), "Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness", EGPA Conference, Study group 3: Public Personnel Policies 8-10 September 2010, Toulouse, France.

Guy, Mary E., and Meredith, A. Newman, (2005), Valuing Diversity, The Changing Workplace, *Handbook of Human Resource Management in Government*, (Ed. Stephen E. Condrey), Second Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, ss.143-163.

Guy, Mary E., and Kristin Schumacher, (2009), "Gender and Diversity in Public Administration", *Foundations of Public Administration*, ASPA.

Güvenç, Bozkurt, (1989), *Japon Kültürü*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Johnston, William B., Arnold E. Packer, (1987), *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*, Hudson Institute.

Haddad, Abigail, Kate Giglio vd., (2012), *Increasing Organizational Diversity in 21st-Century Policing: Lessons from the U.S. Military*, RAND Corporation.

Handy, Charles, (1993), *Understanding Organizations*, New York, Oxford University Press.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., (2011), *Organizational Behavior*, South-Western, Cengage Learning.

Helvacioğlu, Nuray, Hatice Özutku, (2010), “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: Ikea Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 8 , Sayı 1, ss.: 193-216.

Hero, Rodney E., (1998), *Faces of Inequality: Social Diversity in American Politics*, Oxford University Press. New York.

Hofstede, Geert, (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, *Special Issue on Cross- Cultural Management*, pp. 75-89.

Hubbard, Edward E.(2004), *The Manager’s Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press, Inc., Amherst, Massachusetts.

Johnson, Norman J. and James H. Svara, (2011), *Justice for All: Promoting Social Equity in Public Administration*, M.E.Sharpe, Armonk, New York.

Keller,Kirsten M., Nelson Lim, vd., (2013), *The Mix of Military and Civilian Faculty at the United States Air Force Academy: Finding a Sustainable Balance for Enduring Success*, RAND National Defense Research Institute.

Keil, Marion, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh, (2007), *Training Manual for Diversity Management*, European Commission.

Kingsley, D. J. (1944), *Representative bureaucracy: An interpretation of the British civil service*, Yellow Springs, Ohio, Antioch Press.

Kirby, Sheila Nataraj, Harry J. Thie vd., (2010), *Diversity of Service Academy Entrants and Graduates*, RAND National Defense Research Institute.

Kirton, Gill, (2003), “Developing Strategic Approaches to Diversity Policy”, *Individual Diversity and Psychology in Organizations*. (Edited by Marilyn J. Davidson and Sandra L. Fielden), John Wiley & Sons, Ltd, p. 3-17.

Kochhar, Rakesh vd., (2014), *Attitudes about Aging: A Global Perspective In a Rapidly Graying World, Japanese Are Worried, Americans Aren’t*, Pew Research Center, <http://www.pewglobal.org/files/2014/01/Pew-Research-Center-Global-Aging-Report-FINAL-January-30-20141.pdf> (Erişim Tarihi: 17.09.2014).

Kraus, Amanda, Apriel K. Hodari, Martha Farnsworth Riche and Jennie W. Wenger, (2007), *The Impact of Diversity on Air Force Mission Performance: Analysis of Deployed Servicemembers’ Perceptions of the Diversity/Capability Relationship*, CNA Research Memorandum, Alexandria, Virginia.

Kreitz, Patricia A. (2008), "Best Practices for Managing Organizational Diversity", *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 34, Number 2, pages 101–120.

Kurubaş, Erol, (2008), "Etnik Sorunlar: Ulus-Devlet ve Etnik gruplar Arasındaki Varoluşsal İlişki", *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, S.:44, Şubat, Mart, Nisan 2008, ss.: 11-41, Ankara.

Lewin, Tamar, (2006), "At Colleges, Women Are Leaving Men in the Dust," *The New York Times Online*, July 9, 2006, <http://www.nytimes.com> (Erişim Tarihi: 15.07.2014).

Lewis, Richard D., (2006), *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston.

Lim, Nelson, Jeff Marquis, Kim Curry Hall, David Schulker, and X. Zhuo, (2009), *Officer Classification and the Future of Diversity Among Senior Military Leaders: A Case Study of the Army*, RAND National Defense Research Institute.

Lim, Nelson, Michelle Cho, Kimberly Curry, (2008), *Planning For Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders*, RAND National Defense Research Institute.

Luis R. Gomez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy., (2012), *Managing Human Resources*, Pearson, New Jersey.

Luthans, Fred, (2011), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill/Irwin.

Macionis, John J., (2012), *Sociology*, Pearson Education, Boston, USA.

Marquis, Jefferson P., Nelson Lim, Lynn M. Scott, Margaret C. Harrell, Jennifer Kavanagh, (2008), *Managing Diversity in Corporate America: An Exploratory Analysis*, RAND Corporation.

McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow, (2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World*, McGraw-Hill/Irwin.

Memduhoğlu, Hasan Basri (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

Milakovich, Michael E. and George J. Gordon, (2009), *Public Administration in America*, Wadsworth Cengage Learning.

Montes, Tony, Shaw, Graham, (2003), "The Future of Workplace Diversity in the New Millennium", *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, (Edited by Marilyn J. Davidson and Sandra L. Fielden), John Wiley&Sons, Ltd. p.385-402.

Mullins, Laurie J., (2010), *Management & Organisational Behaviour*, Pearson Education Limited.

Organ, Dennis W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, Mass.

Ortaylı, İlber, (1992), “Türkoloji ve Var Olmayan Bir Dal: Oksidandalistik”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı 19, Yaz, Ankara, ss:50-52.

Ortaylı, İlber, (2004), “Osmanlı Millet Sistemi ve Boyutları”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı 77, Yaz, Ankara, ss:143-148.

Ortaylı, İlber, (2006), *İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı*, Alkım Yayınevi, İstanbul.

Ortaylı, İlber, (2008), *Osmanlı'da Değişim ve Anayasal Rejim sorunu: Seçme Eserler II*, Türkiye İş Bankası Kültür yayınları, İstanbul.

Ortaylı, İlber, (2011), *Osmanlı Barışı*, Timaş Yayınları, İstanbul.

Onay, Özkaya, Meltem, Muter, Şengül, Canan Muter, Özbilgin, Mustafa, (2006), “Global Farklılıkların Yönetimi-Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, ”Diversity Management”, 14th National Management and Organization Congress, Erzurum.

Özler, Derya Ergun, (2010), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ed.: Derya Ergün Özler), ss.101-132, Bursa, Ekin Yayınevi.

Özsoy, Emrah ve Gültekin Yıldız, (2013), “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Yıl 2013, Cilt 1, Sayı 2.

Parco, James E., David A. Levy, (2010), *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces*, Air University Press ,Maxwell Air Force Base, Alabama

Passel, Jeffrey S. and D'Vera Cohn, (2008), *U.S. Population Projections: 2005–2050*, Pew Research Center, <http://www.pewhispanic.org/files/reports/85.pdf> (Erişim Tarihi: 15.07.2014).

Paşamehmetoğlu, Aysin ve Hakkı Okan Yeloğlu, (2013), “Örgütsel Davranış”, *Örgütsel Davranış*, (Ed.: Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz), Beta, İstanbul, ss.137-174.

Pitts, David W., (2009), “Are Equity and Efficiency Competing Values? Diversity Management's Impacts on Employment Equity and Organizational Performance” Prepared for presentation at the 10th Public Management Research Conference, Columbus, Ohio.

Pitts, David W., (2006), “Diversity Management, Job Satisfaction, & Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies”, 102nd Annual Meeting of the American Political Science Association, Philadelphia, Pennsylvania.

Pitts, David W., (2003), “Diversity, Representation & Performance: Evidence about Race & Ethnicity in Public Organizations”, 7th National Public Management Research Conference, Washington.

Prügl, Elisabeth and Markus, Thiel, (2009), “Understanding Diversity in the European Integration Project”, *Diversity in the European Union* (Ed. Elisabeth Prügl and Markus Thiel), 3-19, New York, Palgrave Macmillan.

Rathod, P.B., (2007), *Comparative Public Administration*, Jaipur, ABD Publishers.

Reed, Susan E. (2011), *The Diversity Index: The Alarming Truth About Diversity in Corporate America and What Can Be Done About It*, American Management Association (AMACOM), New York.

Riccucci, Norma, (2002), *Managing Diversity In Public Sector Workforces*, In *Essentials of Public Policy & Administration*, New York, Westview Press.

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, (2013), *Organizational Behavior*, Pearson Education.

Sarkar, Sahotra, (2010), “Diversity: A Philosophical Perspective”, *Diversity 2*, no. 1: 127-141.

Sayers, Janet, (2012), *Managing Diversity*, www.bookboon.com, (Erişim Tarihi: 12.04.2014).

Schermerhorn, John R., Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn and Mary Uhl-Bien, (2010), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc.

Schwenken, Helen, (2009), “Migrant Women: Negotiating Rights and Recognition in the Political and Legal Framework of the European Union”, *Diversity in the European Union*, (Ed. Elisabeth Prügl and Markus Thiel), 77-93, New York, Palgrave Macmillan.

Scoppio, Grazia, (2009), “Diversity Best Practices In Military Organizations In Canada, Australia, The United Kingdom, And The United States”, *Canadian Military Journal*, Vol. 9, No. 3, 2009, ss.: 17-30.

Seymen, Oya Aytemiz, (2005), “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları Ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme”, *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 50, ss.: 3-24.

Smith, P. B., Dugan, S., (1996). “National Culture And The Values Of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 27 (2), 231-264.

Somersan, Semra, (2008), “Babil Kulesinde Etnilerden Ulus Devletlere”, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, S.:44, Şubat, Mart, Nisan 2008, ss.: 75-90, Ankara.

Sürgevil, Olca, (2008), “Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 20, Aralık 2008, ss.111-124.

Sürgevil, Olca ve Budak, Gülay, (2008), “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4):65-96.

Sürgevil, Olca, (2010), *Çalışma Yaşamında Farklılıklarının Yönetimi*, İstanbul, Nobel Yayın.

Streeter, Suzanne M., (2014), The Air Force and Diversity: The Awkward Embrace, *Air & Space Power Journal*, May–June 2014, ss.104-132.

Şeşen, Harun, (2013), “Örgüt Kültürü”, *Örgütsel Davranış*, (Ed.: Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz), Beta, İstanbul, ss.545-582.

Thomas, David, Ely, Robin, (1996), “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1–12.

Thomas, R. Roosevelt R., (1991), *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, AMACOM, New York.

Thomas, R. Roosevelt R., (2001), “From Affirmative Action to Affirming Diversity”, *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Press.

Thomas, R. Roosevelt R., (2006), *Building On The Promise Of Diversity: How We Can Move To The Next Level In Our Workplaces, Our Communities, And Our Society*, American Management Association (AMACOM), New York.

Thomas, R. Roosevelt R., (2010), *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*, Berrett-Koehler Publishers.

Tözün, Haluk, (2002), “Küreselleşme: Gerçek mi, Seçenek mi?”, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, S.:18, Şubat, Mart, Nisan 2002, ss.: 143-163, Ankara.

Türkbağ, Ahmet Ulvi, (2002), “Küreselleşme ve Adalet”, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, S.: 18, Şubat, Mart, Nisan 2002, ss.: 274-282, Ankara.

Venaik, Sunil and Brewer, Paul, (2010). “Avoiding uncertainty in Hofstede and Globe”, *Journal of International Business Studies*, January, 2010, 1–22.

Wagner III, John A., John R. Hollenbeck, (2010), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Taylor & Francis Group.

Weber, Jeffrey A. And Johan Eliasson, (2008) *Handbook of Military Administration*, CRC Press, Taylor & Francis Group.

Wursten, Huib and Fernando Lanzer, (2012), “The EU: The Third Great European Culture Contribution To The World”, ITIM International, <http://geert-hofstede.com/articles.html>, (29.08.2014 tarihinde erişilmiştir).

Yelboğa, Atilla, (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8 Sayı:2, Haziran 2006, ss.: 196-211.

Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

Aksu, Nedim, (2008), Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Begeç, Suat, (2004), Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Currin, Scovill Wannamaker, (2009), *Turning Aspirations Into Reality: Ensuring Female And Minority Representation In The Us Air Force Officer Corps And Senior Leader Ranks*, A Thesis Presented To The Faculty Of The School Of Advanced Air And Space Studies For Completion Of Graduation Requirements School Of Advanced Air And Space Studies Air University, Maxwell Air Force Base, Alabama.

Çakır, Erkan, (2011), Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eğinli, Ayşen Temel, (2009), Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

İşık, Hüseyin Murat, (2011), Anayasa Mahkemesi Kararlarına Göre Türkiye'de Cumhuriyet ve Devlet Anlayışı: Siyasi Parti Kapatma Kararlarının İçerik Analizi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset ve Sosyal Bilimler Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Jackson, Rodrico A., (2011), Diversity Training in Public Organizations: Issues and Challenges for Implementation, Degree of Master in the field of Public Administration, Department of Political Science, Southern Illinois University, Carbondale.

Perry, Susan White, (2005), Social Equity for the Long Haul: Preparing Culturally Competent Public Administrators, Doctor of Philosophy in Public Administration/ Public Affairs, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Yanaşma, Gülüzar, (2011), Farklılıklar Yönetiminin Yönetimsel Etkinliğe Katkısı; Çorum'da Kamu Kurumu Örneği, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Resmi Yayınlar ve Raporlar

Diversity and HR: Belgian and International Good Practices, (2010), http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN_tcm120-112513.pdf (Erişim Tarihi; 20.04.2014).

Executive Order 13583, (2011), Establishing a Coordinated Government-Wide Initiative to Promote Diversity, August 18 2011, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2011-08-23/pdf/2011-21704.pdf> , (Erişim Tarihi: 19.11.2014).

MLDC (Military Leadership Diversity Commission), (2011), *Final Report, From Representation to Inclusion: Diversity Leadership For The 21st-Century Military*, Arlington-Washington, ([http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC FinalReport.pdf](http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC%20FinalReport.pdf), Erişim Tarihi: 12.02.2015)

ODMEO (Department of Defense (DoD) Office of Diversity Management and Equal Opportunity), (2013), *DoD Diversity and Inclusion 2013 Summary Report*. (<http://diversity.defense.gov/Reports.aspx>, Erişim Tarihi: 12.02.2015).

TÜİK, (2012), *İstatistiklerle Kadın*, Ankara, (<http://kasaum.ankara.edu.tr/files/2013/02/%C4%B0statistiklerle-kad%C4%B1n-2012.pdf> , Erişim Tarihi: 14.01.2015).

UK Presidency of the EU, (2005), “European Public Administration Network-Diversity Research Project”, Corporate Development Group Cabinet Office, <http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/uk/DiversityProject.pdf>. (Erişim Tarihi: 19.06.2014).

USAF-AF/A1DV, (2013), *Diversity Strategic Roadmap* (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>, Erişim Tarihi: 19.01.2015).

USAF Almanac, (2013), *The Air Force in Facts and Figures*, (http://www.airforcemag.com/magazinearchive/magazine%20documents/2013/may%202013/0513facts_figures.pdf?signon=false, 29.02.2015 tarihinde erişilmiştir).

AFPD 36-70, (USAF Policy Directive), (2010), *Diversity*, (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/afpd-36-70-diversity.pdf>, Erişim Tarihi: 15.01.2015).

AFI 1-1, (USAF Instruction), (2012), *Air Force Culture*, (<http://www.180fw.ang.af.mil/shared/media/document/AFD-120820-005.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2015)

AFI 36-7001, (USAF Instruction), (2012), *Diversity*, (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/afi-36-7001-diversity.pdf> , Erişim Tarihi: 15.02.2015)

AFPD 36-27 (USAF Policy Directive), (2012), *Equal Opportunity (EO)*, (http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afpd36-27/afpd36-27.pdf, Erişim Tarihi: 15.02.2015)

U.S. Census Bureau (2011), Overview of Race and Hispanic Origin: 2010, 2010 Census Briefs, <http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-02.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.07.2014)

U.S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study, (1999), "Best practices in achieving workforce diversity", <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.06.2014).

US DoD, (2011), *National Military Strategy of The USA: Redefining America's Military Leadership*. <http://www.defense.gov/pubs/2011-National-Military-Strategy.pdf>, (Erişim Tarihi; 20.04.2014)

US DoD, (2012), *Budget For Fiscal Year 2013*, K.Manpower, Military and Strength and Civilian Manpower.

U.S. Government Accountability Office (GAO), (2005), "Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples", <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.01.2015).

U.S. Office of Personnel Management (OPM), (2011), "Government-Wide Diversity and Inclusion Strategic Plan", <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-and-inclusion/reports/government-widedistrategicplan.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.06.2014).

World Health Organization (WHO), (2011), "World Report On Disability", <http://www.who.int/en/> (Erişim Tarihi: 16.07.2014)

İnternet Adresleri

<http://diversity.defense.gov/>

<http://geert-hofstede.com/articles.html>

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr>

<http://kasaum.ankara.edu.tr/>

<http://ondiversity.com/>

<http://textalyser.net>

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

<http://www.afmc.af.mil/>

<http://www.af.mil/Home.aspx>

<http://www.af.mil/Diversity>

<http://www.bestcolleges.com/features/most-diverse-colleges/>

<http://www.bookboon.com/>

<http://www.britannica.com/>

<http://www.census.gov/>

<http://www.dgaep.gov.pt/eng/index.cfm>

<http://www.defense.gov/>

<http://www.deomi.org/>

<http://www.diversityinc.com/>

<http://www.diversityjournal.com/>

<http://www.gao.gov/>

<http://www.iskur.gov.tr>

<http://www.nytimes.com>

<http://www.ntv.com.tr/>

<http://www.opm.gov/>

<http://www.pewresearch.org/>

<http://www.rand.org/>

<http://www.radikal.com.tr/>

<http://www.sabanciuniv.edu/tr>

<http://www.tdk.org.tr/>

<http://www.tuik.gov.tr>

<https://www.whitehouse.gov>

<http://www.who.int/en/>

EK-1: Başkan Obama'nın 13583 Sayılı Başkanlık Emri

The White House

Office of the Press Secretary

For Immediate Release

August 18, 2011

Executive Order--Establishing a Coordinated Government-wide Initiative to Promote Diversity and Inclusion in the Federal Workforce**EXECUTIVE ORDER****ESTABLISHING A COORDINATED GOVERNMENT-WIDE INITIATIVE TO PROMOTE DIVERSITY AND INCLUSION IN THE FEDERAL WORKFORCE**

By the authority vested in me as President by the Constitution and the laws of the United States of America, and in order to promote the Federal workplace as a model of equal opportunity, diversity, and inclusion, it is hereby ordered as follows:

Section 1. Policy. Our Nation derives strength from the diversity of its population and from its commitment to equal opportunity for all. We are at our best when we draw on the talents of all parts of our society, and our greatest accomplishments are achieved when diverse perspectives are brought to bear to overcome our greatest challenges.

A commitment to equal opportunity, diversity, and inclusion is critical for the Federal Government as an employer. By law, the Federal Government's recruitment policies should "endeavor to achieve a work force from all segments of society." (5 U.S.C. 2301(b)(1)). As the Nation's largest employer, the Federal Government has a special obligation to lead by example. Attaining a diverse, qualified workforce is one of the cornerstones of the merit-based civil service.

Prior Executive Orders, including but not limited to those listed below, have taken a number of steps to address the leadership role and obligations of the Federal Government as an employer. For example, Executive Order 13171 of October 12, 2000 (Hispanic Employment in the Federal Government), directed executive departments and agencies to implement programs for recruitment and career development of Hispanic employees and established a mechanism for identifying best practices in doing so. Executive Order 13518 of November 9, 2009 (Employment of Veterans in the Federal Government), required the establishment of a Veterans Employment Initiative. Executive Order 13548 of July 26, 2010 (Increasing Federal Employment of Individuals with Disabilities), and its related predecessors, Executive Order 13163 of July 26, 2000 (Increasing the Opportunity for Individuals With Disabilities to be Employed in the Federal Government), and Executive Order 13078 of March 13, 1998 (Increasing Employment of Adults With Disabilities), sought to tap the skills of the millions of Americans living with disabilities.

To realize more fully the goal of using the talents of all segments of society, the Federal Government must continue to challenge itself to enhance its ability to recruit, hire, promote, and retain a more diverse workforce. Further, the Federal Government must create a culture that encourages collaboration, flexibility, and fairness to enable individuals to participate to their full potential.

Wherever possible, the Federal Government must also seek to consolidate compliance efforts established through related or overlapping statutory mandates, directions from Executive Orders, and regulatory requirements. By this order, I am directing executive departments and agencies (agencies) to develop and

implement a more comprehensive, integrated, and strategic focus on diversity and inclusion as a key component of their human resources strategies. This approach should include a continuing effort to identify and adopt best practices, implemented in an integrated manner, to promote diversity and remove barriers to equal employment opportunity, consistent with merit system principles and applicable law.

Sec. 2. Government-Wide Diversity and Inclusion Initiative and Strategic Plan. The Director of the Office of Personnel Management (OPM) and the Deputy Director for Management of the Office of Management and Budget (OMB), in coordination with the President's Management Council (PMC) and the Chair of the Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), shall:

- (a) establish a coordinated Government-wide initiative to promote diversity and inclusion in the Federal workforce;
- (b) within 90 days of the date of this order:
 - (i) develop and issue a Government-wide Diversity and Inclusion Strategic Plan (Government-wide Plan), to be updated as appropriate and at a minimum every 4 years, focusing on workforce diversity, workplace inclusion, and agency accountability and leadership. The Government-wide Plan shall highlight comprehensive strategies for agencies to identify and remove barriers to equal employment opportunity that may exist in the Federal Government's recruitment, hiring, promotion, retention, professional development, and training policies and practices;
 - (ii) review applicable directives to agencies related to the development or submission of agency human capital and other workforce plans and reports in connection with recruitment, hiring, promotion, retention, professional development, and training policies and practices, and develop a strategy for consolidating such agency plans and reports where appropriate and permitted by law; and
 - (iii) provide guidance to agencies concerning formulation of agency-specific Diversity and Inclusion Strategic Plans prepared pursuant to section 3(b) of this order;
- (c) identify appropriate practices to improve the effectiveness of each agency's efforts to recruit, hire, promote, retain, develop, and train a diverse and inclusive workforce, consistent with merit system principles and applicable law; and
- (d) establish a system for reporting regularly on agencies' progress in implementing their agency-specific Diversity and Inclusion Strategic Plans and in meeting the objectives of this order.

Sec. 3. Responsibilities of Executive Departments and Agencies. All agencies shall implement the Government-wide Plan prepared pursuant to section 2 of this order, and such other related guidance as issued from time to time by the Director of OPM and Deputy Director for Management of OMB. In addition, the head of each executive department and agency referred to under subsections (1) and (2) of section 901(b) of title 31, United States Code, shall:

- (a) designate the agency's Chief Human Capital Officer to be responsible for enhancing employment and promotion opportunities within the agency, in collaboration with the agency's Director of Equal Employment Opportunity and Director of Diversity and Inclusion, if any, and consistent with law and merit system principles, including development and implementation of the agency-specific Diversity and Inclusion Strategic Plan;

(b) within 120 days of the issuance of the Government-wide Plan or its update under section 2(b)(i) of this order, develop and submit for review to the Director of OPM and the Deputy Director for Management of OMB an agency-specific Diversity and Inclusion Strategic Plan for recruiting, hiring, training, developing, advancing, promoting, and retaining a diverse workforce consistent with applicable law, the Government-wide Plan, merit system principles, the agency's overall strategic plan, its human capital plan prepared pursuant to Part 250 of title 5 of the Code of Federal Regulations, and other applicable workforce planning strategies and initiatives;

(c) implement the agency-specific Diversity and Inclusion Strategic Plan after incorporating it into the agency's human capital plan; and

(d) provide information as specified in the reporting requirements developed under section 2(d).

Sec. 4. General Provisions. (a) Nothing in this order shall be construed to impair or otherwise affect:

(i) authority granted to a department or agency or the head thereof, including the authority granted to EEOC by other Executive Orders (including Executive Order 12067) or any agency's authority to establish an independent Diversity and Inclusion Office; or

(ii) functions of the Director of OMB relating to budgetary, administrative, or legislative proposals.

(b) This order shall be implemented consistent with applicable law and subject to the availability of appropriations.


(c) This order is not intended to, and does not, create any right or benefit, substantive or procedural, enforceable at law or in equity by any party against the United States, its departments, agencies, or entities, its officers, employees, or agents, or any other person.

BARACK OBAMA

THE WHITE HOUSE,
August 18, 2011.

Kaynak : <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/08/18/executive-order-establishing-coordinated-government-wide-initiative-prom> , (Erişim Tarihi: 10.11.2014)

EK-2: ABD Savunma Bakanlığının İnsani Amaçlar Sözleşmesi (28 Nisan 2014)



Department of Defense

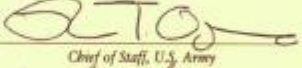
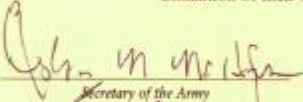

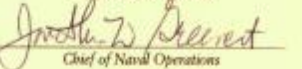
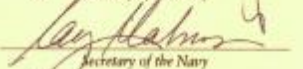
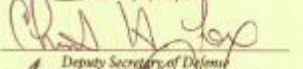
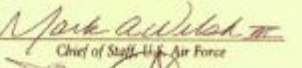
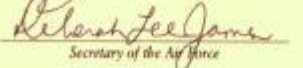
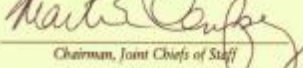
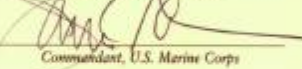
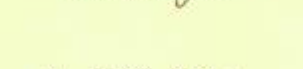
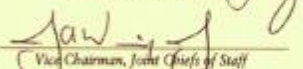

HUMAN GOALS

OUR Nation was founded on the principle that each individual has infinite dignity and worth. The Department of Defense, which exists to keep the Nation secure and at peace, must always be guided by this principle. In all that we do, we must show respect for Service members, civilian employees, and family members, recognizing their individual needs, aspirations, and capabilities.

THE defense of the Nation requires a well-trained volunteer total force comprised of active and reserve military members and civilian personnel. We gain a strategic advantage through the diversity of our total force and create a culture of inclusion where individuals are drawn to serve, are valued, and actively contribute to overall mission success.

THE ATTAINMENT OF THESE GOALS REQUIRES THAT WE STRIVE

<p>TO attract to the Department of Defense people with ability, dedication, and capacity for growth;</p> <p>TO provide opportunity for everyone, military and civilian, to rise to as high a level of responsibility as possible, dependent only on individual talent and diligence;</p> <p>TO assure that equal opportunity is an integral part of readiness;</p> <p>TO make military service in the Department of Defense a model of equal opportunity for all regardless of race, color, sex, religion, sexual orientation, or national origin;</p> <p>TO provide equity in civilian employment regardless of race, color, sex, religion, national origin, disability, age, sexual orientation, or genetic information, without reprisal and to provide an environment that is accessible to and usable by all;</p>	<p>TO hold those who do business with or receive assistance from the Department to full compliance with its equal opportunity policies;</p> <p>TO help each service member in leaving the service to transition to civilian life;</p> <p>TO create an inclusive environment that values diversity and fosters mutual respect and cooperation among all persons;</p> <p>TO contribute to the improvement of our society, including its disadvantaged members, by efficient utilization of our human and physical resources while maintaining full effectiveness in the performance of our primary mission; and</p> <p>TO foster a culture that treats all individuals as full and equal partners on the National Defense team, and encourages the fullest utilization of their skills consistent with DoD policy.</p>
--	--

 <small>Chief of Staff, U.S. Army</small>	 <small>Secretary of the Army</small>	 <small>Secretary of Defense</small>
 <small>Chief of Naval Operations</small>	 <small>Secretary of the Navy</small>	 <small>Deputy Secretary of Defense</small>
 <small>Chief of Staff, U.S. Air Force</small>	 <small>Secretary of the Air Force</small>	 <small>Chairman, Joint Chiefs of Staff</small>
 <small>Commandant, U.S. Marine Corps</small>	 <small>Vice Chairman, Joint Chiefs of Staff</small>	 <small>Director, Administration and Management</small>
 <small>Chief of the National Guard Bureau</small>	<p>April 28, 2014</p>	

Kaynak: <http://diversity.defense.gov/Home.aspx> (Erişim Tarihi: 12.01.2015)

EK-3: Yol Haritası Dokümanında En Çok Kullanılan Kelimelerin Sıklığı

TEXTALYSER SONUÇLARI

Toplam Kelime Sayısı	3425
Farklı Kelimelerin Sayısı	1202
Okunabilirlik : (6-Kolay 20-Zor)	15.7

En Çok Kullanılan Kelimelerin Sıklığı:

Word	Sayı	Sıklık
diversity	108	3.2%
strategic	20	0.6%
inclusion	20	0.6%
civilian	19	0.6%
develop	16	0.5%
quality	15	0.4%
personnel	15	0.4%
training	13	0.4%
service	13	0.4%
talented	13	0.4%
global	13	0.4%
measures	12	0.4%
performance	12	0.4%

individuals	12	0.4%
recruiting	12	0.4%
talent	11	0.3%
outreach	11	0.3%
opportunities	10	0.3%
policies	9	0.3%
background	9	0.3%
assess	9	0.3%
survey	9	0.3%
plan	9	0.3%
barriers	9	0.3%
communications	8	0.2%
programs	8	0.2%
national	8	0.2%
qualified	8	0.2%
abilities	8	0.2%
attract	8	0.2%
career	8	0.2%
professional	8	0.2%
knowledge	8	0.2%
throughout	7	0.2%

including	7	0.2%
number	7	0.2%
duty	7	0.2%
cultural	7	0.2%
potential	7	0.2%
issues	7	0.2%
practices	7	0.2%
leader	7	0.2%
analysis	7	0.2%
cross	7	0.2%
accessions	7	0.2%
values	7	0.2%
leadership	6	0.2%
influencers	6	0.2%
leverage	6	0.2%
awareness	6	0.2%
work	6	0.2%
stem	6	0.2%
officers	6	0.2%
importance	6	0.2%
internal	6	0.2%

different	6	0.2%
across	6	0.2%
general	6	0.2%
communicate	6	0.2%
identified	6	0.2%
pool	6	0.2%
results	6	0.2%
include	5	0.1%
characteristics	5	0.1%
inclusive	5	0.1%
geographic	5	0.1%
life	5	0.1%
retention	5	0.1%
actions	5	0.1%
individual	5	0.1%
personal	5	0.1%
necessary	5	0.1%
understand	5	0.1%
provides	5	0.1%
education	5	0.1%
information	5	0.1%

leaders	5	0.1%
group	5	0.1%
well	5	0.1%
senior	5	0.1%
officer	5	0.1%
manpower	5	0.1%
best	5	0.1%
foreign	5	0.1%
broad	5	0.1%
based	5	0.1%
possible	5	0.1%
media	5	0.1%
team	5	0.1%
skills	5	0.1%
events	5	0.1%
barrier	5	0.1%
recruit	5	0.1%
through	5	0.1%
serve	5	0.1%
strategies	5	0.1%
data	5	0.1%

sustain	5	0.1%
term	5	0.1%
chief	5	0.1%
includes	5	0.1%
guidance	4	0.1%
new	4	0.1%
promote	4	0.1%
achieve	4	0.1%
levels	4	0.1%
eliminate	4	0.1%
functional	4	0.1%
effectively	4	0.1%
activities	4	0.1%
gaps	4	0.1%
determine	4	0.1%
position	4	0.1%
school	4	0.1%
segments	4	0.1%
entities	4	0.1%
conduct	4	0.1%
anomalies	4	0.1%

limit	4	0.1%
influence	4	0.1%
employee	4	0.1%
applicant	4	0.1%
compare	4	0.1%
continuum	4	0.1%
external	4	0.1%
create	4	0.1%
commitment	4	0.1%
respect	4	0.1%
race	4	0.1%
gender	3	0.1%

İki Kelimeli İfadelerin Sıklığı:

Expression	Sayı	Sıklık
air force	91	1.9%
total force	18	0.4%
force diversity	14	0.3%
high quality	13	0.3%
performance measures	12	0.2%
global diversity	10	0.2%

quality talented	10	0.2%
operations af	9	0.2%
diversity operations	9	0.2%
division af	9	0.2%
diversity division	9	0.2%
force global	9	0.2%
united states	9	0.2%
professional development	6	0.1%
diversity initiatives	6	0.1%
all personnel	6	0.1%
opr usafa	5	0.1%
active duty	5	0.1%
duty guard	5	0.1%
diverse total	5	0.1%
talented diverse	5	0.1%
barrier analysis	4	0.1%
talent pool	4	0.1%
outreach events	4	0.1%
periodically assess	4	0.1%

civilian equivalents	4	0.1%
guard reserve	4	0.1%
measure impact	4	0.1%
senior leader	4	0.1%
diversity strategic	4	0.1%
diverse individuals	4	0.1%
this roadmap	4	0.1%
track analyze	3	0.1%
opportunities for	3	0.1%
directions survey	3	0.1%
new directions	3	0.1%
intentions new	3	0.1%
career intentions	3	0.1%
cross functional	3	0.1%
functional diversity	3	0.1%
leadership development	3	0.1%
analysis working	3	0.1%
force barrier	3	0.1%
race ethnicity	3	0.1%

age race	3	0.1%
communications assessment	3	0.1%
officer training	3	0.1%
icag survey	3	0.1%
qualified eligible	3	0.1%
external target	3	0.1%
diverse talent	3	0.1%
civilian service	3	0.1%
relationships with	3	0.1%
cross cultural	3	0.1%
cultural knowledge	3	0.1%
language abilities	3	0.1%
media coverage	3	0.1%
assess media	3	0.1%
force mission	3	0.1%
diversity including	3	0.1%
strategic communications	3	0.1%
national guard	3	0.1%

quality diverse	3	0.1%
talking points	3	0.1%
core values	3	0.1%
mutual respect	3	0.1%
diversity policy	3	0.1%
civilian employees	3	0.1%
institutionalize diversity	3	0.1%
our airmen	3	0.1%