YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt 12 Mart-Ekim 2015 Sayı 1-2

Yazarlara Not **2**

A. Selami Sargut **5**
Editörden

Mustafa Özbilgin **7**
Farklılık Yönetimi: Özel Sayıya Giriş

F. Pınar Acar **9**
Cinsiyet Yanlı Algıların İş Davranışlarının Rol İçi veya Rol Ötesi Olarak Tanımlanmasına Etkileri

Çiğdem Vatansever, Sibel Çalışkan ve İdil Işık **29**
Bir Dünya Şirketinin Türkiye'deki Çalışanlarına Göre Çeşitliliklerin Yönetimi: Gömülü Kuram Analiziyle Modelleme

Evrim Mayatürk Akyol ve Olca Sürgevil **63**
İşgücü Farklılıklarının Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü

Makale
Hazar Ben Barka ve Maria Bonnafous-Boucher **87**
Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsız Üyelere İlişkin Beklentileri

YAZARLARA NOT

Genel Bilgiler

YAD, Yönetim ve Organizasyon alanındaki tüm metodolojik ve kuramsal bakış açılarına eşit uzaklıkta durur. Özgünlük ve yeni bilgi üretimi YAD'ın temel ilkesidir. YAD'ın yayım dili Türkçe'dir.

YAD'a önerilen çalışmalara ilişkin yayım kararları, yazar ve hakem kimliğinin karşılıklı gizli tutulduğu bir süreçte hakem değerlendirmelerine dayandırımaktdır.

Çalışması yayımlanmak üzere kabul edilen yazara, çalışmanın yayımlandığı dergi ücretsiz olarak gönderilmektedir.

YAD'da araştırma notları ve kitap eleştirilerine de yer verilmektedir.

Önerilecek Çalışmalarda Aranan Biçimsel Özellikler

YAD'a önerilen çalışma, elektronik ya da kağıt ortamında yayımlanmamış veya yayım için önerilmemiş olmalıdır. Önerilen çalışma, "Word for Windows" un 5-7 versiyonlarında yazılmış bir "Word" dosyası ve bu dosyanın kapak sayfası hariç pdf versiyonu olmak üzere iki dosya halinde e-posta yoluyla dergi editörüne gönderilmelidir. Kullanılacak yazı karakteri Times New Roman (12 punto), kenar payı 3'er cm., satır aralığı iki ve sağdan-soldan bloklanmış olmalıdır. Bu özellikler, dipnot, kaynakça, alıntı, ek bölümleri kapsayacak biçimde tüm yazı için geçerlidir. Dipnotlar, yararlanılan kaynaklar, ekler, çizelgeler ve çizimler, ana metnin içinde değil, ayrı sayfalar halinde ana metnin sonunda ve bu tanımlamadaki sırasıyla yer almalıdır. Yukarıda belirtilen biçim koşullarına uyularak yazılmış olan yazı, bütünüyle 40 sayfayı geçmemelidir.

Kapak sayfası ve özet: Yazının ilk sayfası olan kapak sayfasında, çalışmanın başlığı, yazar adı ya da adları (büyük harfle), adres ya da adresleri (sadece sözcük baş harfleri büyük) ve varsa teşekkür notu bulunmalıdır. Yazar adı, çalışmanın sadece kapak sayfasında yer almalıdır. İkinci sayfada, Türkçe ve İngilizce olmak üzere çalışmanın başlığı ve 100'er sözcüğü geçmeyen iki özet yer almalıdır. Çalışmanın ana metni üçüncü sayfadan başlamalı ve tüm sayfalara (kaynakça, ek, çizelge ve çizim bölümleri dahil) sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır.

Başlıklar: Ana başlıklar, çalışmanın temel bölümleri için kullanılmalıdır. Çoğu çalışmada, üç ya da dördü geçmeyen ana başlıklar, büyük harfle, satır ortasında ve koyu yazılmalıdır. Başlangıç bölümüne "Giriş" başlığı konulmamalıdır. İkinci düzey başlıklar ise, satır soluna konulmalı ve koyu yazılmalıdır; yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmalıdır. Üçüncü düzey başlıklar paragraf başı kadar içerden olmalı, yalnızca ilk sözcüğün baş harfi büyük yazılmalı ve tüm başlığın koyu olmasına özen gösterilmelidir. Üçüncü düzey başlıktan sonra bir alt satıra geçilmeyip, iki nokta üst üste (:) konduktan sonra metne devam edilmelidir. Başlıkların hiçbirinde, numara, italik ve alt çizgi gibi işaretler kullanılmamalıdır.

Çizelge ve Çizimler: Çizelge ve çizimler, metinde söyleneni tekrarlamak amacıyla değil, desteklemek amacıyla kullanılmalıdır. Çizelgeler, her birine bir sayfa ayrılacak biçimde toplu olarak metnin sonunda eklerden sonra verilmelidir. Ekler yoksa çizelge ve çizimler kaynakçadan sonra yer alabilir. Her çizelge, satır ortasına, büyük harfle ÇİZELGE ve izleyen bir rakam ile belirtilmelidir (örneğin ÇİZELGE 3). Çizelgenin başlığı, çizelge numarasının altında ve yine satır ortasında olmak üzere, yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmak üzere yazılmalıdır. Çizelge başlığı, italik, altı çizili ya da koyu olmamalıdır. Çizelgenin metin içindeki konumu;

Çizelge 3'ü buraya yerleştiriniz

biçiminde belirtilmelidir. Çizelgeye ait dipnotlar, önce genel açıklamalar ve tanımlar olmak üzere sırasıyla, üst-küçük ([a, b, c]) biçiminde, istatistiksel anlamlılık düzeyleri yıldız (*) işaretiyle verilmelidir ($p<0.05$ için *, $p<0.01$ için ** ve $p<0.001$ için ***). Çizelgeler için konulan bu kurallar çizimler için de geçerlidir.

Atıflar: Chicago düzeni izlenen dergimizde, atıflar metinde, parantez içinde yazar adı ve yayım yılı biçiminde verilmelidir. Örneğin;

> Bazı çalışmalar (Blau, 1993; Blumer 1968, 1969; DiMaggio, 1982; Peterson ve Berger, 1975) yönetim modası konusunda …

Atıflarda noktalama işaretlerine ve alfabetik sıraya dikkat edilmelidir. Doğrudan alıntı olduğu durumlarda, yayın yılı ve (:) işaretinden sonra sayfa numarası verilmelidir. Örneğin;

> Abrahamson, yönetim modasını "yönetim modası oluşum sürecinin bir ürünü" olarak değerlendirmektedir (1996: 256).

Yazarın adı, cümle içinde geçmiyorsa, parantez içinde, yıl ve sayfa numarasıyla birlikte belirtilmelidir. Üç satırdan fazla yer tutan doğrudan alıntılar, sağdan ve soldan içeri alınarak ana metinden ayrı verilmelidir. İkiden fazla yazarı olan kaynaklara atıflar ilk atıfta olduğu gibi verilmeli, ikinci atıftan itibaren ilk yazarın soyadı ve "ve diğerleri" ibaresi kullanılmalıdır. Örneğin, (Lebeck ve diğerleri, 1984).
Metnin içinde atıfta bulunulan kaynaklar, makalenin sonunda KAYNAKÇA başlığı altında toplanır. Kaynakçadaki kaynaklar, yazarın (ya da derleyenin) soyadı, çok yazarlıysa ilk yazarın soyadı, kaynak bir kuruma (örneğin, Merkez Bankası) ya da süreli yayına aitse (örneğin, Business Week), kurum ya da süreli yayının adının baş harfi dikkate alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenir. Bir yazarın ya da yazar grubunun birden fazla yayınına atıfta bulunulmuşsa, bu kaynaklar yayım tarihi temel alınarak sırayla verilir (yayım yılı önce olan önce verilir). Bu kaynaklar aynı yılda yayımlanmışsa, yayım yılının yanına a, b, c gibi harfler konarak sıralanır. Yazar adları her kaynak için tekrarlanmalıdır (çizgi ya da boşluk konmamalıdır).
Kaynakçada, iki veya üç yazarlı ya da editörlü kitaplar, aşağıdaki formatlara uyularak verilmelidir.

Clegg, S., Hardy, C. ve Nord, W. 1997. (Der.). ***Handbook of organization studies***. London: Sage.

Hassard, J. ve Parker, M. 1994. ***Postmodernism and organizations***. London: Sage.

Morgan, G. 1994. ***Images of organization***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Makaleler ise aşağıdaki örneklere uygun olarak verilmelidir.

Lee, A. S. 1991. Integrating pozitivist and interpretive approaches to organizational research. ***Organization Science***, 2: 342-365.

Robinson, D. E. 1958. Fashion theory and product design. ***Harvard Business Review***, 36(6): 126-138.

Muray, T. J. 1987. Bitter survivors. ***Business Month***, May: 28-31.

Yazar adı olmayan süreli yayınlardaki makalelere ya da kurum yayınlarına yapılan atıflarda, kurum ya da süreli yayın adı yazar adı gibi kullanılmalıdır. Örneğin, metnin içinde:

Ülkemizde yönetim modası pazarı kurumsallaşmaktadır (Human Resources, 1997).

Kaynakçada ise:

Human Resources. 1997. Yönetim Danışmanları Derneği. Nisan 6: 24-27.

Derleme bir kitaptaki makale için aşağıdaki biçime uyulmalıdır:

Alvarez, J. L. 1996. The international popularization of entrepreneurial ideas. S.R.Clegg ve G. Palmer (Der.), ***The politics of management knowledge***: 80-98. London: Sage.

Ekler: Ekler, metodolojik ayrıntıları ve ek bilgileri içermelidir. Çalışmanın özüne ilişkin bulgular tablolar halinde ekte verilmemelidir ve ekler olanaklar ölçüsünde özlü olmalıdır. Birden fazla ek olduğu durumda, EK A, EK B başlıkları kullanılmalıdır.

Biyografi: Çalışmanın yayımlanmak üzere kabul edilmesiyle birlikte yazarlardan kısa biyografi istenecektir. Elli sözcüğü geçmeyecek bu biyografide, unvan, çalışılan kurum, görev ve hangi alanlarda, ne tür çalışmaların yapıldığı yer almalıdır.

Dil: Çalışmada kullanılan dil açık ve anlaşılır olmalıdır. Yabancı terimler yerine, yerleşmiş Türkçe karşılıkları kullanılmalıdır. Yazarlar karşılıkları yerleşmemiş kavramlara Türkçe sözcükler önerme konusunda özgür davranmalıdırlar. Böylesi önerilerini gerekli gördükleri ölçüde dipnotlarla destekleyebilir ve tartışmaya açabilirler. Akademik yazılarda genellikle, üçüncü çoğul şahıs ya da edilgen zamir kullanılmasına karşın, çalışmayı aşırı kişiselleştirmemek koşuluyla, birinci tekil şahıs kullanılabilir.

Çalışmaların Gönderileceği Adres:

Yönetim Araştırmaları Dergisi artık Thomsonreuters Scholarone Manuscripts dergi otomasyon sistemine geçmiştir. Makale göndermek isteyenlerin, bu işlemi **https://mc.manuscriptcentral.com/yad** adresi üzerinden gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

EDİTÖRDEN

Dergimizin ilk sayısıyla birlikte, tüm çabalarımıza karşın "yayımlanabilir makale" kıtlığının baskısını sürekli yaşadık. Bu baskı zamanında çıkamama, yılda iki sayı yayımlanamama benzeri sorunları da birlikte getirdi. Öngördüğümüz standardı düşürmeden, güncel olabilmek, zamanında çıkabilmek için öngördüğümüz çözümler söz konusu aranın açılmasını engelleyemedi. Gecikme, zamanı yakalayamama durumu sorunlarımızı artırmaya başlayınca, sanki bir dönem ara vermişiz gibi, bu sayımızla birlikte dergimizi günümüze getirmeye karar verdik. Umarız okurlarımız günü yakalama eylemimizi kolaya kaçmak olarak değerlendirmezler. Günü yakalamak, gerçekçi davranmak gerekiyordu.

İçinde bulunduğumuz zorlukları anlamamız ve dayanışmamız derginin yaşaması için önemli. Türk dilinde araştırma alanımızı kurumsallaştırmaya dönük ilk girişimlerden birisi olan dergimizi ara vermeden yayımlayabilmek için alana emek veren tüm araştırmacıların desteğini bekliyoruz.

Esen kalın.

A. Selami Sargut

FARKLILIK YÖNETİMİ: ÖZEL SAYIYA GİRİŞ

Mustafa Özbilgin
Brunel Üniversitesi

Farklılık yönetimi bireyler arası farklılıkların kurumsal ve stratejik bir değer olarak kullanılması olarak tanımlanabilir (Özbilgin, Tatlı ve Jonsen 2015). Farklılık yönetimi tanımı üç temel varsayıma dayanmaktadır. Farklılık bir zayıflık veya risk değil kurumsal bir değer olarak kullanılabilir. Farklılık bireyseldir. Bireyler arası farklılık stratejik bir kaynak olarak kuruma fayda sağlamak için kullanılabilir. Bu tanıma ve varsayımlarına yakından baktığımızda farklılık yönetimi kavramının ayrımcılık ve eşitlik gibi eleştirel ve toplumsal kavramlara nispeten daha fazla kullanılmaya başladığını görebiliriz.

Farklılık kavramının ayrımcılık ve eşitlik gibi ilintili kavramların yerini almasının nedenleri çok çeperlidir. Biz farklılık yönetimi kavramının bu kadar gelir geçer hale gelmesinde neo-liberal yayılmacılığın kaynak arayışına bir çare ortaya çıkmasının önemli bir neden olduğunu düşünüyoruz. Neo-liberal yayılmayı destekleyen bireycilik, rekabetçilik ve deregülasyon eğilimlerinin farklılık yönetimi yaklaşımları ile yakından örtüştüğünü görmek mümkündür.

Farklılık yönetimi çalışmaları neoliberal çıkarların ve söylemlerin baskın olduğu gelişmiş ülkelerde yönetim bilimi içinde önemli bir statüye sahipken, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerdeki yönetim bilimi alanında daha marjinal bir konumda yer almaktadır. Bu zorluğu bildiğimiz için Türkiye'de farklılık yönetimi üzerine bir özel sayı hazırlamak istedik. Bunu kabul ettiğimizde ne kadar zor bir görev üstlendiğimizin farkında değildik. İdari ve akademik işlerimizin yoğunluğu özel sayının hazırlanmasının oldukça gecikmesine neden oldu. Bu gecikmeden dolayı özür dileyerek başlamak istiyoruz giriş yazımıza.

Ayrımcılık, eşitlik ve farklılık kavramları birbirleri ile politik olarak ilintili kavramlardır. Yönetim biliminde bu kavramlar arasında yapılan tercih de bilim ideolojisi ile politik rejim söylemleri çerçevesinde şekillenir. Tatlı et al. (2014) Britanya, Fransa ve Almanya'da farklılık yönetimi ve ilgili diğer kavramların ülke politikaları, ekonomisi ve kültürü çerçevesinde nasıl dönüşüme uğradığını açıklamışlardır. Türkiye'de de farklılık kavramı 1980'lerde başlayan neo-liberal dönüşümden kaynaklanan bir ivme ile eşitlik ve ayrımcılık gibi daha eleştirel ve sosyal demokratik kavramlara göre daha çok kabul görmeye başladı.

Daha genel bir açıdan bakarsak, farklılık çalışmaları kendi içlerinde politik ve ideolojik bir kutuplaşma gösterir. Nasıl işletme, ekonomi ve çalışma hayatı üzerine yapılan çalışmalarda bir kısım araştırma sırf araştırma olsun diye yapılırken bir kısım araştırma da toplumsal ve kurumsal fayda ve etki beklentisi ile yapılıyorsa farklılık yönetimi alanında da aynı kutuplaşma görülüyor. Bilim için bilim anlayışı ile yapılan çalışmaların, kime veya neye fayda sağlayacağı sorusunu sormadığını görüyoruz. Bu yaklaşımla yapılan farklılık yönetimi çalışmaları da farklılık yönetimi alanının baskın geleneğini oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerde paydaşlara etki düşünülerek yapılan farklılık çalışmaları mevcut olsa da daha marjinal konuşlanıyorlar alanda.

Bu özel sayıda üç önemli çalışmaya yer veriyoruz. Farklılık alanının Türkiye'de yerleşmesine ve gelişmesine fayda sağlayacağını temenni ederek başladığımız bu özel sayıya kabul edilen üç makale farklılık alanının Türkiye'de gelişip çeşitlendiğini gösteriyor.

Pınar Acar'in makalesi, iş davranışlarının rol içi veya rol ötesi olarak algılanmasının çalışanın cinsiyeti ve görevinin cinsiyet tipine bağlı olarak değişip değişmeyeceğini incelemektir. Çalışmanın bulguları, görevin cinsiyet tipinin özgecilik davranışının zorunlu/gönüllü algılanmasını etkilediği göstermektedir. Çiğdem Vatansever, Sibel Çalışkan ve İdil Işık'ın çalışmasının amacı, küresel ölçekte yapılandırılmış çeşitlilik yönetiminin, yerel ölçekte çalışanlarca nasıl algılandığını göstermektir. Çalışma, yerel gerçeklik içinde kuruma özgü bir teorik model ortaya koyarak, Türkiye'de çokuluslu şirketler için karşılaştırma olanağı vermektedir. Evrim Mayatürk Akyol ve Olca Survegil'in çalışması ise, işgücü farklılıklarının etkili yönetiminde sahip olunması gereken temel yetkinliklerin neler olduğunu kuramsal çalışmalar ışığında açıklamaktır. Bununla birlikte bu çalışma, sahip olunan işgücü farklılıklarının yönetiminde gerekli olan yetkinliklerin kazanımı açısından insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koymaktır.

E-posta: mustafa.ozbilgin@brunel.ac.uk

Yönetim Araştırmaları Dergisi
2015, cilt 12, sayı 1-2, sayfa 9-28

CİNSİYET YANLI ALGILARIN İŞ DAVRANIŞLARININ ROL İÇİ VEYA ROL ÖTESİ OLARAK TANIMLANMASINA ETKİLERİ

F. Pınar ACAR
Orta Doğu Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı iş davranışlarının rol içi veya rol ötesi olarak algılanmasının çalışanın cinsiyeti ve görevinin cinsiyet tipine bağlı olarak değişip değişmeyeceğini incelemektir. Zorunlu ve gönüllü iş davranışları tanımının bir çalışandan diğerine farklılık göstermesi, cinsiyet ön yargılı sonuçlar doğuracaktır. Bu çalışmada, görevin cinsiyet tipinin özgecilik davranışının zorunlu/gönüllü algılanmasını etkilediği saptanmıştır. Kadınsı tip görevi olan çalışanlar için özgeciliğin, erkeksi tip işi olanlara göre daha zorunlu görüldüğü bulunmuştur. Ayrıca, görevinin cinsiyet tipi ile cinsiyeti arasında uyuşmazlık olan çalışanlar için sesini duyurma davranışının daha zorunlu görüldüğü tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Rol içi ve rol ötesi iş davranışları, Örgütsel vatandaşlık davranışları, Özgecilik, Sesini duyurma, Cinsiyet, Cinsiyet rolleri, Cinsiyet rolü sterotipleri

THE EFFECTS OF GENDERED PERCEPTIONS ON IN-ROLE AND EXTRA-ROLE DELINEATION OF WORK BEHAVIORS

ABSTRACT

This study aims to investigate whether the definition of in-roleand extra-role work behaviors changes as a function of the job occupant's gender and the gender-type of the job. Differential perception of what is in-role and extra-role produces gendered outcomes in the workplace. The results of this study depict that gender-type of the job is a significant factor in perceptions of altruism, such that altruism is perceived as mandatory for holders of feminine-typed jobs whereas it is perceived as optional for holders of masculine jobs. This study also demonstrates that employees who hold gender-incongruent jobs have broadened job scopes such that more work behavior is perceived mandatory for them compared to those who hold gender-congruent jobs.

Keywords: In-andextra-role work behaviors, Organizational citizenship behaviors, Altruism, Voice, Gender, Gender roles, Gender stereotypes

GİRİŞ

Çeşitli araştırmalar (Eagly ve Karau, 2002; Heilman ve Chen, 2005; Konrad ve Cannings, 1997; Schein, 1973), toplumsal cinsiyetin kariyer olanakları ve gelişimini etkileyen etmenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Geçmiş yazın, kadın çalışanların cinsiyet yanlı algılardan ötürü erkeklere oranla iş yerinde çeşitli şekillerde daha dezavantajlı olduklarını göstermiştir (Heilman, 2001). Örneğin, erkek çalışanlardanfarksız sonuç ortaya koymalarına karşın, kadın çalışanların çalışmalarının erkeklerinkine oranla daha aşağı değerlendirildiği görülmüştür (Heilman, 1983, 1995). Başka çalışmalar, kadınlar, erkek-tipi görevlerde başarılı olduklarında, başarılarının tesadüfler gibi kendi becerileri dışında etmenlere atfedildiğini ortaya koymuştur (Swim ve diğerleri; 1989). Son olarak, kadınların üst düzey yöneticilik görevlerine uygun görülmelerinin ancak firma performansı düşerken veya firma krizde iken mümkün olduğu gösterilmiştir (Ryan ve Haslam, 2005). Bunlara ek olarak, cinsiyet, resmi olarak çalışanın iş tanımında yer almayan, gönüllü ve rol ötesi davranışların da cinsiyet yanlı değerlendirilmesine sebep olabilmektedir (Allen, 2006; Heilman ve Chen, 2005; Kidder, 2002; Kidder ve McLean Parks, 2001). Yukarıda bahsedilen diğer önyargılı davranışlardan faklı olarak rol ötesi, gönüllü davranışların cinsiyet yanlı değerlendirilmesi işyerinde hem kadın hem de erkek çalışanlar açısından cinsiyet ayrımcı sonuçlar doğurmaktadır. Mevcut çalışma, bu son tip cinsiyet ayrımcılığı üzerinde durmaktadır.

Çalışanlar örgütlerine olumlu katkı sağlayacak çeşitli davranışlar sergilerler. Örgütsel davranış yazını, çalışan davranışlarını rol içi ve rol ötesi olmak üzere iki grupta incelemektedir. Rol içi çalışan davranışları, çalışanların örgütteki görevleri kapsamında yapmaları gereken davranışlara denmektedir. Rol ötesi davranışlar ise, çalışanların görev tanımlarında belirtilmeyen ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttırarak örgüte olumlu katkı sağlayan iş davranışlarına denmektedir (Organ ve diğerleri, 2006). Bu tip davranışlar örgütsel davranış yazınında çeşitli adlarla anılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları örgütsel vatandaşlık davranışları (ör. Organ ve diğerleri, 2006; Podsakoff ve diğerleri, 2000), bağlamsal başarım (ör. Borman, 2004) ve toplumcu davranıştır (ör. Brief ve Motowidlo, 1986).Bu tip davranışlar, resmi görev tanımının dışında kalırlar ve dolayısıyla gönüllüdürler (Organ, 1988; Smith, Organ, ve Near, 1983). Bir başka deyişle, çalışanın iş sözleşmesinde belirtilen rol içi iş davranışlarının aksine, rol ötesi davranışlar zorunlu değildir; isteğe bağlı olarak yapılırlar.

Öyleyse, rol içi ve rol ötesi ayırımı, çalışanın iş tanımının kapsamını belirlemektedir. Gönüllü davranışlar gösteren çalışanlar iş tanımlarına dâhil olmayan davranışları fazladan yaptıkları için daha merhametli, daha çalışkan

ve kendini örgüte adamış olarak algılanır ve ödüllendirilirler. Bu doğrultuda, son çalışmalar, amirlerin rol ötesi davranışlarda bulunan çalışanlarını ücret artışı ve terfi ile ödüllendirdiklerini göstermektedir (Borman, 2004; Podsakoff ve diğerleri, 2000). Rol ötesi davranışları yapmamak ise, çalışan için ciddi bir sorun doğurmaz; zira bu davranışlar zorunlu değildir. Öte yandan bir çalışan, zorunlu yani görevinin bir parçası olarak kendinden beklenen davranışlarda bulunmadığında kötü çalışan olarak algılanır ve cezalandırılır. Rol içi davranışlarda bulunmak ise, ek bir ödüle hak kazandırmaz.

Ancak, evrensel bir rol içi ve rol ötesi ayrımı yoktur. Bazı araştırmalar, hangi davranışların rol içi, hangilerinin rol ötesi olduğunun toplumsal cinsiyete bağlı olarak değiştiğini öne sürmektedirler. Rol içi ve rol ötesi algıları, çalışanların mesleki başarılarında ve kariyerlerinde ilerlemelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Kidder, 2002). Buna karşın, örgütsel davranış yazınında pek az çalışma, cinsiyetin çalışan davranışlarının gönüllü veya zorunlu algılanmasına olan etkisini incelemiştir ve bu konudaki kısıtlı sayıdaki çalışmalar çoklukla Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da gerçekleştirilmiştir (bir istisna için bakınız Lin, 2008). Bu çalışmanın amacı, Türkiye'den çekilmiş bir örneklemde rol içi ve rol ötesi algıların çalışanın cinsiyeti ve işin cinsiyet tiplemesine göre nasıl değiştiğini inceleyerek örgütsel davranış yazınına katkıda bulunmaktır. Böylece, bu çalışma, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika kültürel ortamlarında geliştirilmiş önermeleri Türkiye ortamında sınamayı da hedeflemektedir.

Öncelikle, rol ötesi iş davranışları ve cinsiyet rolleri yazınlarının ilgili bölümleri incelenecek ve hipotezler önerilecektir. Daha sonra, çalışma hipotezlerini sınamak için gerçekleştirilen deneysel araştırmanın bulguları ile çalışmanın sonuçları, etkileri ve sınırlamaları tartışılacaktır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Cinsiyet Rolleri

Tüm toplumlarda, kadın ve erkeğe ait özellikler ve davranışlar ile ilgili yaygın inanışlar oluşmuştur (Eagly ve Karau, 2002). Bu inanışlar çerçevesinde, bireyler kadınların ve erkelerin nasıl davranması gerektiğine dair beklentiler geliştirirler (Eagly ve Karau, 2002; Harris ve Firestone, 1998; Heilman, 2001; Schein, 1973). Toplumca paylaşılan, kadın ve erkeğin nasıl davranması gerektiğine dair beklentilere cinsiyet rolleri denmektedir (Eagly ve Karau, 2002).Cinsiyet rolleri, bilinçli niyet olmaksızın, örtük biçimde ve kendiliğinden birey davranışlarını biçimlendirir ve bu inanışları açıkça reddeden kişilerin bile davranışlarına etki ederler (Kmec ve Gorman, 2012). Toplumda kabul görmüş, cinsiyet rolleri hem kadınlar hem erkekler tarafından kabul edilmektedir (Koca vd., 2005).

Cinsiyet rolleri, toplumsal ve araçsal olmak üzere iki boyut çevresinde tanımlanmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Toplumsal davranışlar, sosyal ilişkiler kurmak, başkalarıyla iyi geçinmek, uyum içinde olmak ve yakınlık kurmak gibi davranışları kapsamaktadır. Yardımseverlik; yumuşak huylu olmak; kibar, nazik olmak; cana yakın olmak; başkalarının duygu ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak gibi kişilik özellikleri toplumsallık ile ilişkilendirilmektedir. Araçsal davranışlar, başkalarının üstünde güç ve kontrol elde etmek, etkili olmak vebaşkalarına karşı üstünlük elde etmek amacı taşıyan davranışları kapsamaktadır. Kendinden emin, bağımsız, girişken ve kararlı olmak gibi kişilik özellikleri araçsallık ile ilişkilendirilmektedir. Erkeklerin ve kadınların, araçsallık ve toplumsallık nitelikleri açısından farklılık gösterdikleri; erkeklerin araçsal, kadınların ise toplumsal özellikler gösterdikleri yaygın bir inanıştır (Eagly, 1987; Eagly ve Karau, 2002; Heilman, 2001; Johnson vd 2008). Diğer bir deyişle, kadınsı cinsiyet rolü toplumsal nitelikler ve davranışlar içerirken, erkeksi cinsiyet rolü araçsal nitelik ve davranışlar içermektedir.

Cinsiyet rolleri yalnızca kadın ve erkeğe özgü özellikleri ve davranışları tanımlamakla kalmaz; aynı zamanda her iki cinsin nasıl davranması gerektiğini belirleyen kalıplar da içermektedir (Eagly ve Karau, 2002; Heilman, 2001). Bireylerin bu kalıplara uymaları beklenir. Cinsiyet rolü beklentileriyle tutarsız davranışlarda bulunan kişiler hoş karşılanmaz ve cezalandırılırlar (Eagly ve Karau, 2002; Heilman, 2001; Heilman ve Chen, 2005). Cinsiyet rolleri ve onlardan doğan kalıplar, sosyal hayatın her alanında etkili olmaktadırlar; dolayısıyla iş ortamlarını da etkilemektedirler (Dodge vd., 2001; Heilman, 2001; Kidder ve McLeanParks, 2001). Öyleyse, cinsiyet rolleri iş ortamında da kadın ve erkeğin nasıl davranması gerektiğine dair kalıplar dikte etmektedir (Heilman, 2001; Heilman ve Chen, 2005; Kidder ve McLeanParks, 2001).

Heilman ve Chen'e (2005) göre cinsiyet rolleri, amirlerin kadın ve erkek çalışanlardan ne tip iş davranışları beklediğini etkiler. Diğer bir deyişle, cinsiyet rollerinden doğan kalıplar, kadın ve erkek çalışanlardan faklı iş davranışlarının beklenmesine sebep olmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Geçmiş yazın, kadınların toplumsal ibarelerle tanımlandığını ve ilgili, sevecen, yardımcı, başkalarının duygularına duyarlı olarak betimlendiklerini göstermektedir (Heilman ve Chen, 2005; Kidder, 2002; Kidder ve McLeanParks, 2001). Kadınsı cinsiyet rollerinden ötürü kadın çalışanlardan yardımsever, şefkatli, anlayışlı, hassas, edilgen, uyumlu olmaları beklenir. Öte yandan, erkeksi cinsiyet rolleri erkekleri araçsal ifadeler kullanarak betimlemekte ve erkeklerde saldırganlık, kararlılık, kahramanlık, rekabetçilik ve bağımsızlık gibi özellikleri vurgulamaktadır. Erkeksi cinsiyet rollerinden ötürü erkek çalışanların ısrarcı, iradeli, saldırgan, hırslı, atılgan, başarı odaklı, nesnel olmaları beklenmektedir.

Cinsiyet rollerinden ötürü kadın ve erkek çalışanlardan farklı iş davranışlarının beklenmesi özellikle rol ötesi davranışlar için geçerlidir; çünkü bu tip davranışlar çalışanın iş tanımında açıkça belirtilmemiştir. Açıkça tanımlanmamış, belirsiz davranışlar cinsiyet yanlı algılara daha elverişlidir (Allen, 2006; Heilman ve Chen, 2005; Kidder, 2002; Kidder ve McLean Parks, 1993).Bundan dolayı, aynı davranış çalışanın cinsiyetine göre bazen rol içi, bazen de rol ötesi olarak değerlendirilebilmekte ve faklı cinsiyetten çalışanlar için farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Allen, 2006; Allen ve Rush, 1998; Heilman ve Chen, 2005; Kidder, 2002; Kidder ve McLaren, 1993; Wayne ve Cordeiro, 2003).

Toplumsal cinsiyetin bir başka etkisi, söz konusu görevin cinsiyet tiplemesinden kaynaklanabilir. Üretilen ürünlerin özellikleri, uzmanlık alanının gerekleri, bu meslekte/görevde çalışanların çoğunluğunun cinsiyeti gibi etmenlerin sonucunda meslekler/görevler erkeksi veya kadınsı olarak görülmektedir (Heilman, 2001). Görevin cinsiyet tiplemesi, çalışandan beklentilerin çalışanın cinsiyetinden daha güçlü bir belirleyicisi olabilmektedir (Kidder, 2002). Bir görevin cinsiyet tiplemesine göre, görevin başarıyla yerine getirilebilmesi için araçsal veya toplumsal özellikler gerekli görülmektedir. Erkeksi görevleri yerine getirmek için kararlı, hırslı, iddiacı gibi araçsal özellikler beklenirken; kadınsı görevleri yerine getirmek için ilgili, şefkatli, nazik olma gibi toplumsal özellikler beklenmektedir (Heilman, 1997). Başka bir deyişle, erkek tipi görevlerde hem kadın hem erkek çalışandan araçsal davranışlar beklenmektedir. Kadın tipi görevlerde ise hem kadın hemerkek çalışandan toplumsal davranışlar beklenmektedir.

Rol Ötesi İş Davranışları, Cinsiyet Rolleri ve Görevin Cinsiyet Tiplemesi

Rol ötesi iş davranışı tanımına uygun birçok davranış tespit edilmiştir (Coleman ve Borman, 2000; Moorman ve Blakely, 1995; Morrison, 1994; Organ, 1988; Podaskoff ve diğerleri, 2000). Bu davranışların bazıları diğer çalışanların yararına yapılırken, bazıları ise belirli bir kişi veya kişilerden ziyade kurumun yararı dikkate alınarak yapılırlar (Williams ve Anderson, 1991). Bireylere yönelik rol ötesi davranışlar, çalışma arkadaşları ve diğer örgüt çalışanları yararına yapılan ve kişinin görev tanımının ötesinde diğer bireylere yardım etmesi, destek olması ve katkıda bulunması gibi davranışları içerir (Colquitt ve diğerleri, 2011). Birçok araştırmacıya göre, bu tip davranışların en belli başlısı özgeciliktir (Podskoff ve diğerleri, 2000; Organ ve diğerleri, 2006). Özgecilik, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır. Kısaca, bir başkasına iş ile ilgili konularda gönüllü olarak yardım etmeye özgecilik denir. Özgeciliğe örnek olarak işe yeni başlamış kimselere iş aletlerini kullanmayı göstermek ve iş yükü ağır olan veya çok işi birikmiş kimselere yardım etmek gösterilebilir (Smith, ve diğerleri, 1983).

Bir başka rol ötesi, is davranışı olan sesini duyurmanın hedefi örgütün kendisidir ve örgüte destek olacak davranışlarda bulunarak örgüte fayda sağlamayı amaçlar (Colquitt ve diğerleri, 2011). Sesini duyurma, söz alma ve değişime yönelik yapıcı önerilerde bulunmaktır (Van Dyne ve LePine, 1998). İyi örgütsel vatandaşlar yanlış kararlar ve uygulamalar karşısında seyirci kalmak veya serzenişte bulunmak yerine yapıcı bir yaklaşımla olumsuzlukları değiştirmeye çalışırlar. Kısacası, sesini duyurma örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım anlamına gelmektedir (Organ ve diğerleri, 2006).

Yardımseverlik ve başkalarına karşı duyarlılık özgeciliği diğer rol ötesi davranışlardan ayırt etmektedir (Organ, 1988). Van Dyne ve Le Pine'a (1998) göre özgecilik kişilerarası işbirliği ve uyum sağlamaya yöneliktir. Özgeciliği karakterize eden başkalarına karşı duyarlılık, işbirliği, yardım severlik, aynı zamanda kadınsı cinsiyet rolleri ile örtüşmektedir (Heilman ve Chen, 2005). Kadınsı cinsiyet rollerinden ötürü kadınların başkalarının hislerine ve ihtiyaçlarına daha duyarlıolmaları ve başkalarının bakış açısını daha iyi anlamalar beklenmektedir (Kidder, 2002; Kidder ve McLeanParks, 2001). Kadınsı cinsiyet rollerine göre, kadınlar şefkatli, destekleyici, besleyici ve yardımcı davranışlar sergilemelidirler. Özgecilik davranışı ile kadınsı roller arasındaki benzerliklerden dolayı özgecilik erkek çalışandan çok kadın çalışandan beklenecektir. Örneğin, iş yükü fazla olan mesai arkadaşlarına yardım etmek kadın çalışan için rol içi, erkek çalışan için ise rol ötesi davranış olarak algılanacaktır (Heilman ve Chen, 2005).

Öte yandan, sesini duyurma özgeciliğe oranla daha nesneldir, çünkü belli bir kişiye değil de kuruma yöneliktir (Organ, 1988). Sesini duyurma, örgütün siyasi süreçlerine düşüncelerini ifade ederek; meslektaşlar ile görüş alışverişinde bulunarak; önemli konuları başkalarının dikkatine sunarak katılmaktır. Sesini duyurma, örgüt politikaları, düzenlemeleri ve planlarından haberdar olmak ve bunları aktif bir şekilde takip etmek, bunlarla ilgili kaygıları ve düşünceleri yapıcı bir şekilde dile getirmek ve başkalarıyla fikir alışverişinde bulunmayı içerir (Organ, 1988). Bu tip davranışlar, kişiler yerine fikirler ve uygulamalar üzerine odaklanır; dolayısıyla nesneldir. Sesini duyurmayı kapsayan davranışlar değişime yöneliktir ve örgüt verimliliğini artırmayı hedeflerler. Bu davranışlar atılgan, iddiacı, çatışmacı, mantıklı, işin ön planda tutulduğu özelliklerinden dolayı erkeksi cinsiyet rolleri ile örtüşmektedir (Heilman ve Chen, 2005; Kidder, 2002). Erkeksi cinsiyet rollerine göre erkekler saldırgan ve iddiacı ve ilişki yerine iş odaklıdırlar. Öyleyse, sesini duyurma davranışı erkeksi olarak algılanacaktır. Sesini duyurma davranışı ile erkeksi roller arasındaki örtüşmeden dolayı, sesini duyurma erkek çalışanlar için rol içi görülürken kadın çalışanlar için rol ötesi olarak algılanacaktır.

Bir başka deyişle, çalışanın cinsiyetine göre bir davranışın rol ötesi mi yoksa rol içi mi olarak algılanacağı değişmektedir. İş görenin cinsiyetine göre bazı davranışlar yapılması zorunlu, bazıları ise gönüllü, yani rol ötesi olarak algılanabilmektedir. Özgecilik ve sesini duyurma cinsiyet rolleri ile farklı şekilde ilintilidir. Özgecilik kadınsı cinsiyet rolleri ile ilişkili olduğundan kadın çalışanlar için rol içi, zorunlu görülebilirken erkek çalışanlar için rol ötesi, gönüllü davranış olarak algılanabilmektedir. Öte yandan, sesini duyurma erkeksi cinsiyet rolleri ile ilişkili olduğundan erkek çalışanlar için rol içi, zorunlu görülürken kadın çalışanlar için rol ötesi, gönüllü olarak algılanabilmektedir. Kısacası, hangi davranışın gönüllü hangisinin zorunlu olduğu çalışanın cinsiyetine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, Heilman ve Chen (2005) başkalarına yardımcı olmanın kadın çalışanlar için zorunlu, erkek çalışanlar için ise gönüllü olarak görüldüğünü göstermişlerdir. Çalışanlardan cinsiyet rollerine uygun davranışları göstermeleri beklenmektedir. Kadın ve erkeğin nasıl davranması gerektiğini dikte eden cinsiyet rolleri, çalışanın cinsiyetine göre farklı iş yeri davranışları beklenmesine sebep olmaktadır. Aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 1: Özgecilik ve sesini duyurma davranışlarının rol içi olarak mı yoksa rol ötesi olarak mı algılanacağı çalışanın cinsiyetine göre değişecektir öyle ki
a) özgecilik kadın çalışan için rol içi, erkek çalışan için rol ötesi olarak algılanacaktır.
b) sesini duyurma erkek çalışan için rol içi, kadın çalışan için rol ötesi olarak algılanacaktır.

Değişen rol beklentilerinin bir başka nedeni örgütlerdeki görevlerin cinsiyet tiplemesi olabilmektedir. Görevler, cinsiyet tiplerine göre farklılık gösterebilmektedir (Heilman, 1997). Görevin cinsiyet tipi, çalışandan beklenen iş davranışlarını etkilemektedir. Erkeksi görevleri yerine getirmek için kararlı, hırslı, iddiacı gibi araçsal özellikler beklenirken; kadınsı görevleri yerine getirmek için ilgili, şefkatli, nazik olma gibi toplumsal özellikler beklenmektedir. Rol ötesi – rol içi ayırımı da görevin cinsiyet tipine göre değişebilmektedir (Kidder ve McLeanParks, 2001). Eğer görevin cinsiyet tipi kadınsı ise, hem kadın hem erkek çalışandan aynı şekilde özgecilik beklenecektir. Eğer görevin cinsiyet tipi erkeksi ise, hem kadın hem erkek çalışandan aynı şekilde sesini duyurma beklenecektir. Dolayısıyla, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 2: Özgecilik ve sesini duyurma davranışlarının rol içi olarak mı yoksa rol ötesi olarak mı algılanacağı işin cinsiyet tipine göre değişecektir öyle ki
a) özgecilik, kadınsı tip görevleri yerine getiren çalışanlar için rol içi, erkeksi tip görevleri yerine getiren çalışanlar için ise rol ötesi olarak algılanacaktır.

b) sesini duyurma, erkeksi tip görevleri yerine getiren çalışanlar için rol içi, kadınsı tip görevleri yerine getiren çalışanlar için ise rol ötesi olarak algılanacaktır.

Hipotez 1 ve 2, çalışanın cinsiyetinin ve görevin cinsiyet tipinin özgecilik ve sesini duyurma davranışlarının rol içi veya rol ötesi olarak algılanması üzerine ayrı ayrı etkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Kidder ve McLeanParks'a (2001) göre rol içi ve ötesi algıları bir çalışanın cinsiyetiyle uyumlu bir görev üstlenip üstlenmediği ile de ilgilidir. Bir kadın çalışan kadınsı tip bir görevde veya erkek çalışan erkeksi tip görevde çalışıyorsa bir uyum söz konusudur. Öte yandan bir çalışanın cinsiyeti ve işinin cinsiyet tipi uyumsuz da olabilir. Bir erkek çalışanın sekreterlik gibi kadınsı tip bir işte çalışması bu tip uyumsuzluğa örnek olarak gösterilebilir. Kidder ve McLeanParks (2001),çalışanın cinsiyeti ile işin tipinin etkileşerek bir çalışanın görevinin kapsadığı rol içi davranışların genişliğini belirlediğini açıklamaktadır. Kadınsı tip görevde çalışan erkek iş görenin hem cinsiyetinden dolayı erkeksi cinsiyet rollerine uyarak araçsal davranışlarda bulunması hem de görevinin gereklerini yerine getirmek için toplumsal davranışlarda bulunması beklenecektir. Erkeksi tip görevde çalışan kadın çalışanların kadınsı cinsiyet rolleri gereği toplumsal davranış sergilemeleri, görevlerinin gereği olarak da araçsal davranış göstermeleri beklenecektir. Öyleyse, çalışanın cinsiyeti ile işin cinsiyet tipi arasında uyuşmazlık olması halinde, çalışandan hem cinsiyet rolü hem de işin cinsiyet tipi ile örtüşen rol ötesi davranışlar beklenecektir. Dolayısıyla, bir çalışanın cinsiyeti ve işinin cinsiyet tipi uyumsuz olduğunda kendisinden beklenen, yapması zorunlu olduğu düşünülen davranış yelpazesi genişlemektedir. Çalışan cinsiyeti ve işin tiplemesi arasındaki etkileşimi sınamak için aşağıdaki hipotez öne sürülmektedir:

Hipotez 3: Özgecilik ve sesini duyurma davranışlarının rol içi olarak mı yoksa rol ötesi olarak mı algılanacağı çalışanın cinsiyeti ve işin cinsiyet tiplemesinin birbirleriyle etkileşimine göre değişecektir, öyle ki hem özgecilik hem de sesini duyurma cinsiyet tipi uyumsuz görevlerde çalışan kadın ve erkekler için rol içi olarak algılanacaktır.

YÖNTEM

Örneklem

Bu çalışmanın örneklemini Ankara'da bulunan çeşitli üniversitelerin İşletme Bölümlerinde okumakta olan 200 dördüncü sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Örneklemdeki öğrencilerin ortalama yaşı 22,33'tür (SD=1,31) ve 100'nü erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllü ve isimsiz olarak gerçekleştirilmiştir.

Tasarım
Çalışmada 2 (çalışan cinsiyeti: kadın, erkek)x 2 (işin cinsiyet tipi: kadınsı, erkeksi) denekler arası tasarım kullanılmıştır. Özgecilik ve sesini duyurma bağımlı değişkenlerdir. Katılımcılar dört deneysel koşuldan birine rastgele bir şekilde atanmışlardır. 93katılımcı erkek çalışanın, 107 katılımcı kadın çalışanın davranışlarını değerlendirmiştir. 101 katılımcı erkeksi, 99 katılımcı kadınsı görev değerlendirmiştir.

Süreç
Çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğrencilere bir pozisyonun iş tanımını ve bu pozisyonda bulunan çalışanın geçmişini içeren senaryolar dağıtılmıştır ve bir dizi iş davranışının bu pozisyon için ne derece gönüllü / zorunlu olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm senaryolar, çalışanın cinsiyeti ve işin cinsiyet tipi hariç, birbirinin aynıdır.

Bağımsız Değişkenlerin Manipülasyonu
Bağımsız değişkenlerden çalışan cinsiyetini vurgulamak için, çalışanın ismi ve Bey ve Hanım sözcükleri kullanılmıştır. İşin cinsiyet tipini vurgulamak için Heilman ve arkadaşlarının (2004) kullandığı iş tanımları kullanılmıştır. Buna göre, İnsan Kaynakları genel müdür yardımcılığı altında iki pozisyon tanımlanmıştır. Erkeksi cinsiyet tipini vurgulamak için Finansal Planlama, kadınsı cinsiyet tipini vurgulamak için ise Çalışan Destek pozisyonu tanımlanmıştır. Pozisyonların tanımları aşağıda açıklanmaktadır.

Çalışan Destek pozisyonu İnsan Kaynakları bölümü içinde bulunan, çalışanların kişisel ve ailevi sorunları ile baş etmelerine yardımcı olacak uygulamalar geliştiren, çalışanları ruh sağlığı ile ilgili konularda bire bir görüşmeler ve seminerler aracılığı ile bilgilendiren, gerektiğinde çalışanları ilgili profesyonellere yönlendiren bir birim olarak tanımlanmıştır. Bu pozisyon için aranan şartlar kişilerarası ilişkilerde başarılı olmak, başkalarının gereksinimlerine karşı duyarlı olmak, başkaları ile güvene dayalı ilişkiler kurabilmek olarak belirtilmiştir. Bunlara ek olarak bu pozisyonda çalışacak kişinin kreşler ve gündüz bakımevleri alanında sanayide olan gelişmeleri takip etmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Katılımcıların 99'u çalışan destek pozisyonu içeren senaryoyu değerlendirmiştir.

Finansal planlama pozisyonu İnsan Kaynakları bölümü içinde bulunan, çalışanlara özlük hakları ile ilgili bilgiler sağlayan ve çalışanlara kendileri ve aileleri için uzun vadeli finansal planlar yapabilmeleri için danışmanlık sağlayan bir birim olarak tanımlanmıştır. Bu pozisyon için aranan şartlar sayısal yöntemleri etkili bir şekilde kullanabilmek, bankacılık, sigortacılık, muhasebe, bono ve tahviller konularını iyi bilmek olarak belirtilmiştir. Bunlara ek olarak bu pozisyonda çalışacak kişinin hayat sigortası ve bireysel emeklilik fonları ile ilgili gelişmeleri takip etmesinin önemine dikkat

çekilmiştir. Katılımcıların 101'i finansal planlama pozisyonu içeren senaryoyu değerlendirmiştir.

Bağımlı Değişkenler

Bağımlı değişkenleri ölçmek için katılımcılara okudukları pozisyon ve kişi için verilen davranışların her birinin ne kadar zorunlu veya gönüllü olduğunu birden dokuza Likert tipi derecelendirilmiş cetvel (1="Kesinlikle Zorunlu", 9="Kesinlikle Gönüllü") üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Özgecilik davranışını ölçmek için Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddelere, "iş yükü fazla olan grup arkadaşlarına yardım eder" örnek olarak gösterilebilir. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,79 olarak tespit edilmiştir. Sesini duyurma davranışını ölçmek için Van Dyne ve Le Pine'nın (1998) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddelere, "yeni projeler veya değişiklikler önermek için söz alır" örnek olarak gösterilebilir. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir. Özgecilik ve sesini duyurma ölçeklerinin keşfedici faktör analizi sonuçları Çizelge 1'de gösterilmiştir.

ÇİZELGE 1

Özgecilik ve Sesini Duyurma Ölçeklerinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Özgecilik	Sesini Duyurma
Söz alır ve grup arkadaşlarını da müdahil olmaya teşvik eder		,854
Görüşlerinin çalışma grubuna katkıda bulunabileceği konulardan haberdardır		,848
Grubunu ilgilendiren konularda öneriler geliştirir ve sunar		,825
Yeni projeler veya değişiklikler önermek için söz alır		,804
İş yükü fazla olan grup arkadaşlarına yardım eder	,863	
İşle ilgili sorunları olan grup arkadaşlarına isteyerek yardım eder	,862	
Çevresindekilere yardıma her zaman hazırdır	,858	
İşe gelememiş iş arkadaşlarının görevlerini yerine getirir	,525	

BULGULAR

Manipülasyon Kontrolü

İşin cinsiyet tipi değişkeninin manipülasyonunu kontrol etmek amacıyla katılımcılardan okudukları pozisyon tanımının ne derece kadınsı veya erkeksi olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Likert tipi derecelendirilmiş cetvelde 1="kadınsı" 9="erkeksi" olarak tanımlanmıştır. Erkeksi tanımlanmış pozisyonu okuyan katılımcılar, bu pozisyonu erkeksi (M=5,06); kadınsı pozisyon okuyan katılımcılar ise kadınsı (M=4,27) olarak değerlendirmişlerdir (F (1,175)=9,696, p<,05).

Hipotez Sınama

Çalışma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri ve diğer tanımlayıcı istatistikler Çizelge 2'de gösterilmiştir.

ÇİZELGE 2

Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=200)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Katılımcı Cinsiyeti			1						
2. Katılımcı Yaşı	22,33	1,291	,027	1					
3. Katılımcı İş Tecrübesi	1,06	1,81	-,301**	,156*	1				
4. İşin Cinsiyet Tipi			-,136	-,016	,029	1			
5. Çalışan Cinsiyeti			-,015	-,005	-,043	,021	1		
6. Özgecilik	4,78	1,93	,135	-,034	-,056	-,142*	,000	1	
7. Sesini duyurma	3,30	1,53	-,090	,129	,215**	-,019	,009	,157*	1

Katılımcı Cinsiyeti: 1=Erkek, 2=Kadın; İşin Cinsiyet Tipi: 1=Erkeksi, 2=Kadınsı;
Çalışan Cinsiyeti: 1=Erkek, 2=Kadın.
* p<,05; ** p<,01

Çalışma hipotezlerini sınamak için 2x2 denekler arası varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bu analizde özgecilik ve sesini duyurma bağımlı, çalışan cinsiyeti ve işin tipi bağımsız değişkenlerdir. Her iki bağımlı değişken için ayrı ayrı ANOVA yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin ortalamalar Çizelge 3 ve 4'te verilmiştir.

ÇİZELGE 3
İşin Cinsiyet Tipi ve Çalışan Cinsiyetine Bağlı Olarak Ortalama Özgecilik Değerlendirmeleri

İşin Cinsiyet Tipi	**Çalışanın Cinsiyeti**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**N**
Erkeksi	Erkek	5,1911	2,06914	48
	Kadın	4,9312	1,68690	53
	Toplam	5,0547	1,87322	101
Kadınsı	Erkek	4,3500	2,00454	45
	Kadın	4,6375	1,93195	54
	Toplam	4,5068	1,96044	99
Toplam	Erkek	4,7841	2,07063	93
	Kadın	4,7830	1,81217	107
	Toplam	4,7835	1,93169	200

ÇİZELGE 4
İşin Cinsiyet Tipi ve Çalışan Cinsiyetine Bağlı Olarak Ortalama Sesini Duyurma Değerlendirmeleri

İşin Cinsiyet Tipi	**Çalışanın Cinsiyeti**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**N**
Erkeksi	Erkek	3,6667	1,65617	48
	Kadın	3,0189	1,49587	53
	Toplam	3,3267	1,59951	101
Kadınsı	Erkek	2,8740	1,30031	45
	Kadın	3,5954	1,53644	54
	Toplam	3,2675	1,47178	99
Toplam	Erkek	3,2831	1,53900	93
	Kadın	3,3098	1,53684	107
	Toplam	3,2974	1,53404	200

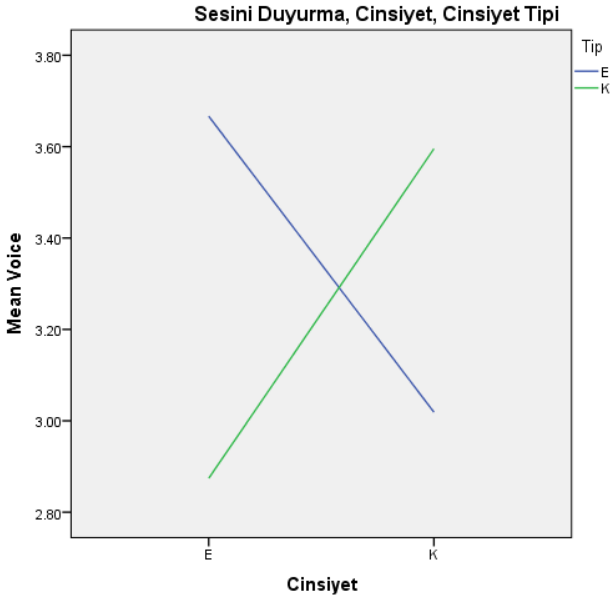
Birinci ANOVA, hipotez 1a ve hipotez 2a'yı sınamaktadır. Hipotez 1a, özgeciliğin kadın çalışan için rol içi, erkek çalışan için rol ötesi olarak algılanacağını öne sürmektedir. Diğer bir deyişle, hipotez 1a'ya göre kadın çalışanın yardım sever davranışlarda bulunması ve çalışma arkadaşlarına karşı duyarlı olması zorunluluk olarak görülürken, erkek çalışanın aynı tip davranışlarda bulunması gönüllü olarak algılanacaktır. Hipotez 2a, kadınsı tip

görevleri yerine getiren çalışanlar için özgeciliğin rol içi, erkeksi tip görevleri yerine getiren çalışanlar için ise rol ötesi olarak algılanacağını savunmaktadır. Bu varyans analizinin soncunda, sadece işin cinsiyet tipinin özgecilik algısı üzerinde ana etkisi tespit edilmiştir $F (1,196) = 4,334$, $p< 0,05$. Bu analize göre, erkeksi pozisyon tanımı okuyan katılımcılar özgeciliği kadınsı pozisyon değerlendirenlere göre daha gönüllü olarak algılamışlardır (ortalamalar sırasıyla erkeksi iş tipi için 5,061; kadınsı iş tipi için 4,494, $p<0,05$). İş gören cinsiyetine göre özgeciliğin gönüllü olarak algılandığı hipotezi desteklenmemiştir. Hipotez 1a reddedilirken, Hipotez 2a desteklenmiştir.

İkinci bir ANOVA, hipotez 1b ve hipotez 2b'yı sınamak amacıyla yapılmıştır. Hipotez 1b, sesini duyurmanın erkek çalışan için rol içi, kadın çalışan için rol ötesi olarak algılanacağını öne sürmüştür. Yani, hipotez 1b'ye göre erkek çalışanın faal olarak fikirler üretmesi, söz alması, başkalarını da söz almaya teşvik etmesi gibi davranışlarda bulunması zorunluluk olarak, kadın çalışanın aynı tip davranışlarda bulunması ise gönüllü olarak algılanacaktır. Hipotez 2b ise erkeksi tip görevleri yerine getiren çalışanlar için sesini duyurmanın rol içi, kadınsı tip görevleri yerine getiren çalışanlar için ise rol ötesi olarak algılanacağını savunmaktadır. Bu varyans analizinin soncunda bağımsız değişkenlerin sesini duyurma algısı üzerinde ana etkisi tespit edilmemiştir. Hipotez 1b ve 2b reddedilmiştir.

Hipotez 3, özgecilik ve sesini duyurma davranışlarının zorunlu veya gönüllü algılanmalarının çalışanın cinsiyeti ve işin cinsiyet tipinin etkileşimine bağlı olarak değişeceğini öne sürmüştür. Bu hipoteze göre, kendi cinsiyetleri ile işlerinin cinsiyet tipi uyumsuz olan kadın ve erkek çalışanlardan beklenen davranışlar genişlemektedir. Bu hipotezi sınamak için yukarıda bahsedilen varyans analizlerinde iki bağımsız değişkenin etkileşim etkisine bakılmıştır. Bağımsız değişkenlerin özgecilik algısı üzerinde etkileşim etkisi saptanmamıştır. Sesini duyurma algısı üzerinde ise anlamlı bir etkileşim etkisi görülmüştür $F (1,196) = 10,269$, $p<0,01$ (Şekil 1). Bu bulgu üzerine basit etkiler analizleri yapılmıştır. Kadınsı iş pozisyonda erkek çalışanın davranışlarını değerlendiren katılımcılar, sesini duyurmayı kadınsı iş pozisyonda kadın çalışanın davranışlarını değerlendiren katılımcılara göre daha zorunlu algıladıkları görülmüştür ($M=2,874$ ve $M=3,595$ sırasıyla). Erkeksi iş ortamında kadın çalışanın davranışlarını değerlendiren katılımcılar sesini duyurmayı kadınsı iş ortamında kadın çalışanın davranışlarını değerlendiren katılımcılara göre daha zorunlu algılamışlardır ($M=3,019$ ve $M=3,595$ sırasıyla). Bir başka deyişle, kadınsı tip görevde bulunan erkek çalışandan cinsiyet rolleri gereği araçsal bir davranış türü olan sesini duyurma davranışını sergilemesi beklenmektedir. Aynı zamanda erkeksi görevde çalışan kadın çalışandan da görevinin gereği olarak sesini duyurma davranışı beklenmektedir. Tipleri kendilerine uymayan çalışanlardan sesini

duyurma zorunlu olarak beklenmektedir. Bu tip çalışanların iş tanımları genişlemektedir. Hipotez 3 kısmen, sadece sesini duyurma bağımlı değişkeni için desteklenmiştir.



ÇİZİM 1

TARTIŞMA

Bu çalışmanın iki amacı vardır. Birinci amacı, çalışanların cinsiyet rolleri ile örtüşen davranışları iş yerlerinde göstermelerinin zorunlu olarak algılanıp algılanmadığını tespit etmektir. İkinci amacı, görev cinsiyet tipinin, çalışandan neler beklendiğini etkileyip etkilemediğini saptamaktır. Bu çalışma, katılımcıların hangi davranışın rol içi, hangisinin rol ötesi olduğuna karar verirken cinsiyet ön yargısı gösterip göstermediklerini araştırmıştır. Daha önce bir Türk örnekleminde rol ötesi ve rol içi tanımlamasının çalışanın cinsiyetinden veya yaptığı işin cinsiyet tipinden nasıl etkilendiği araştırılmamıştır. Batı kaynaklı geçmiş çalışmalar, rol ötesi ve rol içi tanımlamasının çalışandan çalışana değişebildiğini ve bu değişkenliğin çalışanın iş performansının değerlendirilmesinde ve terfi, ücret artışı gibi olumlu sonuçlara ulaşmasında etkili olduğunu göstermiştir. Çalışanın cinsiyetine veya yaptığı işin cinsiyet tipine bağlı olarak rol ötesi veya rol içi tanımının değişmesi örgütlerde cinsiyet yanlı sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışmada, çalışan cinsiyetinin hem özgecilik hem de sesini duyurma davranışının rol içi veya rol ötesi olarak tanımlanmasına bir etkisinin

olmadığı saptanmıştır. Bu çalışmanın örnekleminde, çalışan cinsiyeti çalışandan beklenen davranışların kapsamını etkilememiştir. Geçmiş çalışmalar, kadınsı cinsiyet rollerinden ötürü kadın çalışanların özgecilik davranışı sergilemelerinin bekleneceğini öne sürmüştür. Ancak bu çalışma, bu önermeyi desteklememiştir. Öte yandan özgecilik davranışının kadınsı tip görevlerde çalışanlar için daha zorunlu görüldüğü, erkeksi tip görevlerde çalışanlar için ise daha gönüllü algılandığı saptanmıştır. Bu bulgu ABD'de gerçekleştirilmiş geçmiş çalışmalarla aynı yöndedir. Bu çalışmanın kapsamında bakıldığında, özgecilik davranışının nasıl algılandığı çalışanın cinsiyetinden çok görevin cinsiyet tipine bağlı olduğu görülmüştür. Görev, toplumsal davranışlar gerektirdiğinde, çalışanın cinsiyetine bakmaksızın özgecilik zorunlu görülmektedir. Bu durumda, işin gerekleri, çalışanlardan beklenen davranışların belirlenmesinde çalışanın cinsiyetinden daha büyük bir rol oynamaktadır.

Başka bir deyişle, bu çalışma kadınsı tip görevlerde çalışanlar için başkalarına karşı duyarlı ve yardımcı olmanın görevlerinin bir parçası, zorunlu bir davranış olarak algılandığını göstermiştir. Bu yanlı algıdan dolayı özgecilik davranışı gösteren kadınsı tip görevler yapan çalışanlar, üstleri tarafından ödüllendirilmeyeceklerdir; çünkü zaten işlerinin gereğini yaptıkları düşünülecektir. Ancak kendilerinden beklendiği gibi yardımcı davranışlarda bulunmazlarsa cezalandırılacaklardır; çünkü iş tanımlarında açıkça belirtilmemiş de olsa yapmaları zorunlu kabul edilen davranışları göstermemişlerdir. Öte yandan, erkeksi tip işler yapan çalışanlar yardımcı davranışlarda bulunduklarında amirleri tarafından fark edilecek ve ödüllendirileceklerdir. Yani, aynı davranış kişinin görev tipine bağlı olarak farklı sonuçlar doğuracaktır.

Geçmiş yazın, sesini duyurma davranışının erkeksi cinsiyet rolleri ve erkeksi tip işlerin gerekleri ile örtüştüğünü, dolayısıyla erkek çalışandan ve erkeksi tip görevler yerine getirenlerden rol içi davranış olarak bekleneceğinin öne sürmüştür. Bu çalışmada, sesini duyurma davranışının zorunlu veya gönüllü olarak değerlendirilmesinin ne çalışanın cinsiyeti ne de görevin cinsiyet tipi ile açıklanmaktadır. Bu bulguyu, Özkan ve Lajunen (2005) Bem Cinsiyet Rolleri Envanteri üzerine yaptıkları çalışma açıklayabilir. Özkan ve Lajunen'in (2005) çalışmasının sonuçları, Bem (1981) tarafından araçsal, erkeksi olarak önerilen ve geçmiş çalışmalar tarafından da bu şekilde kategorize edilen bağımsız, ısrarcı, iddiacı, baskın, görüşlerini savunan, liderlik vasıflarına sahip, risk alan niteliklerinin günümüzde hem Türk kadınları hem de Türk erkekleri için arzu edilen, istenilen nitelikler olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda sesini duyurma cinsiyet ayırt etmeksizin çalışanlardan beklenen bir davranış olabilir. Dolayısıyla, bu çalışmada cinsiyet temelli anlamlı bir farklılığın bulunmaması açıklanabilir.

Son olarak, bu çalışmada, çalışan cinsiyeti ve görev cinsiyet tipinin sesini duyurma davranışı üzerinde etkileşim etkisi saptanmıştır. Buna göre, görev cinsiyet tipleri ile cinsiyetleri arasında uyuşmazlık olan çalışanlardan daha fazla iş davranışı beklenmektedir. Örneğin, kadınsı tip görevi olan erkek çalışandan hem özgecilik hem de sesini duyurma davranışı beklenmektedir. Cinsiyeti ile uyumsuz görevi olan erkek çalışan için hem cinsiyet rollerinden hem de görevlerinin gereklerinden doğan beklentileri zorunlu görülmektedir. Bu durumda, bu çalışanlar için resmi iş tanımlarının bir parçası olmayan ve cinsiyetlerine uygun görevleri olan çalışanlardan beklenmeyen bazı davranışlar zorunlu görülmektedir Diğer bir bulgu, erkeksi tip görevi olan kadın çalışandan cinsiyetlerine uygun görevde çalışan hemcinslerine göre daha fazla sesini duyurma davranışı beklenmesidir. Diğer bir deyişle, çalışanın cinsiyetiyle uyumlu olmayan bir görevde çalışması iş sorumluluklarının kapsamını genişletmektedir.

Bu çalışmanın katkıları şöyle sıralanabilir: Öncelikle, rol ötesi iş davranışları ile cinsiyet arasındaki az irdelenmiş ilişkiyi Türkiye ortamında incelemiştir. Ayrıca, deneysel bir tasarım kullanılmıştır. Bunlara ek olarak, rol ötesi algısı gözlemcinin bakış açısından ele alınmıştır. Bu çalışmada katılımcıların inceledikleri görev ve çalışan için nelerin gönüllü, nelerin zorunlu olduğuna karar vermişlerdir. Böylece, cinsiyet ön yargısını etkisini anlamak mümkün olmuştur. Bu çalışmada, daha sıklıkla incelenen özgecilik davranışının yanı sıra çok daha az göz önüne alınan sesini duyurma davranışı da ele alınmıştır. Özgecilik davranışının rol içi veya rol ötesi görülmesinde çalışanın cinsiyetinden çok görevin cinsiyet tipine bağlı olduğu görülmüştür. Son olarak, cinsiyetleri ile uyuşmaz görevlerde bulunduklarında erkek çalışanların da cinsiyet yanlı algılar nedeniyle dezavantajlı konuma düşebilecekleri sesini duyurma davranışı kapsamında görülmüştür.

Güçlü yanlarının yanı sıra bu çalışmanın bazı kısıtlamaları da vardır. Birinci olarak, bu çalışmanın örneklemini öğrenciler oluşturmuştur. Öğrencilerin iş davranışı, rol ötesi/içi anlayışları ile örgütlerde bilfiil yönetici olarak çalışan kişilerin yaklaşımları farklılık gösterebilir. Ayrıca, farazi bir çalışanın davranışlarını suni bir ortamda değerlendirmek ile gerçek bir çalışanı örgüt ortamında değerlendirmek arasında önemli farklar bulunabilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın bulgularının genelleştirilebilirliği kısıtlıdır. Gelecek çalışmalar, başka örneklemler ile bu çalışmanın hipotezlerini tekrar sınamalıdırlar. Bu çalışmanın başka bir kısıtlaması, tüm değişkenlerin aynı enstrüman kullanılarak ölçülmesidir. Bu nedenle, çalışma bulguları ortak kaynak yanlılığı nedeniyle gerçekte olduğundan daha yüksek elde edilmiş olabilir. Gelecek çalışmalar, farklı değişkenleri farklı yöntemler kullanarak ölçerek bu kısıtlamanın önüne geçebilirler. Son olarak, bu çalışmada denekler arası bir tasarım kullanılmıştır. Her katılımcı sadece bir çalışanı ve bir görevi değerlendirmiştir. Bu yöntem katılımcıların çalışma hipotezlerinin

anlamamaları için tercih edilmiştir. Gelecek çalışmalar denekler içi tasarımlar kullanarak çalışma hipotezlerini tekrar sınamalıdırlar.

Sonuç olarak, bu çalışma cinsiyet ayrımcılığının örgütsel ortamlarda faklı ve sinsi bir oluşumu olan rol içi/ötesi iş davranışları tanımının değişkenliğini incelemiştir. Amirlerin, astlarının iş tanımlarını ne kadar geniş/dar tanımladığı, çalışanların kariyer gelişimini belirlemektedir. Bu tanımların cinsiyet yanlı yapılması, ayrımcı sonuçlar doğurmaktadır. Bu çalışmada, görevin cinsiyet tipi ve çalışan cinsiyeti ile görev tipi arasındaki uyuşmanın ayrımcı sonuçların ortaya çıkmasında oynadıkları rol vurgulanmıştır.

KAYNAKÇA

Allen, T. D. 2006. Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. ***Journal of Applied Social Psychology,*** 361: 120-143.

Allen, T. D., ve Rush, M. C. 1998. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. ***Journal of Applied Psychology,*** 832: 247-260.

Bem, S. L. 1981. ***Bem Sex-Role Inventory: Professional Manual***. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Borman, W. C. 2004. The Concept of Organizational Citizenship.***Current Directions in Psychological Science,*** 136: 238-241.

Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors.***Academy of Management Review,*** 11: 710-725.

Coleman, V. ve Borman, W. 2000. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. ***Human Resource Management Review,*** 10: 25-44.

Colquitt J. A., LePine J. A. ve Wesson M. J. 2011. ***Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace***. McGraw Hill, New York.

Eagly, A. H. 1987. ***Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation.*** Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H. ve Karau, S. J. 2002. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. ***Psychological Review,*** *109*3: 573-598.

Harris, R. J., ve Firestone, J. M. 1998. Changes in predictors of gender role ideologies among women: A multivariate analysis. ***Sex Roles,*** 383: 239-252.

Heilman, M. E. 1983. Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model. In B. Staw ve L. Cummings Eds., ***Research in Organizational Behavior,*** Vol. 5. Greenwich, CT: JAI.

Heilman, M. E. 1995. Sex Stereotypes and their Effects in the Workplace: What We Know and What We Don't Know. ***Journal of Social Behavior and Personality,*** 106: 3-26.

Heilman, M. E. 1997. Sex Discrimination and the Affirmative Action Remedy: The Role of Sex Stereotypes. ***Journal of Business Ethics,*** 169: 877.

Heilman, M. E. 2001. Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. ***Journal of Social Issues,*** 574: 657.

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., ve Tamkins, M. M. 2004. Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. ***Journal of Applied Psychology,*** 893: 416.

Heilman, M. E. ve Chen, J. J. 2005. Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. ***Journal of Applied Psychology,*** 903: 431-441.

Kidder, D. L. 2002.The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. ***Journal of Management,*** 285: 629-648.

Kidder, D. L., ve Parks McLean, J. 2001. The Good Soldier: Who is She? ***Journal of Organizational Behavior,*** 228: 939.

LePine, J. A., ve Van Dyne, L., 1998. Predicting voice behavior in work groups. **Journal of Applied Psychology,** 83: 853-868.

Lin, C.-P. 2008. Clarifying the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors, Gender, and Knowledge Sharing in Workplace Organizations in Taiwan. ***Journal of Business and Psychology,*** 22: 241-250.

Moorman, R. ve Blakely, G. 1995.Individualism–collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. ***Journal of Organizational Behavior,*** 16: 127-142.

Morrison, E. 1994. Role definitions and organizational behavior: the importance of the employee's perspective. ***Academy of Management Journal,*** 37: 1543-1567.

Organ, D. W. 1988. ***Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome.*** Lexington, Mass.: Lexington Books.

Organ, D. W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw ve L. L. Cummings Eds., ***Research in Organizational Behavior.*** Vol. 12, pp. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. 2006. ***Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences.*** Thousand Oaks, CA: Sage.

Özkan, T. ve Lajunen, T. 2005. Masculinity, Femininity, and the Bem Sex Role Inventory in Turkey. ***Sex Roles,*** 521: 103-110.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. ***The Leadership Quarterly,*** 12: 107-142.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. ve Bachrach, D. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. ***Journal of Management,*** 26: 513-563.

Schein, V. E. 1973. The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. ***Journal of Applied Psychology,*** 572: 95-100.

Schein, V. E. 1975. Relationships between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers. ***Journal of Applied Psychology,*** 603: 340-344.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. ***Journal of Applied Psychology,*** 68: 653-663.

Swim, J. K., Borgida, E., Maruyama, G. ve Myers, D. G. 1989. Joan McKay versus John McKay: Do gender stereotypes bias evaluations? ***Psychological Bulletin,*** 105: 409-429.

Wayne, J. H., ve Cordeiro, B. L. 2003. Who is a Good Organizational Citizen? Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave. ***Sex Roles,*** 495: 233-246.

Williams, L. J., ve Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. ***Journal of Management,*** 173: 601.

F. Pınar Acar, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Doktora eğitimini 2002 yılında Texas Tech Üniversitesinde tamamlamıştır. Başlıca araştırma alanları arasında örgütsel davranış, örgütlerde demografi ve çeşitlilik, cinsiyet ayrımcılığı ve eşitliği bulunmaktadır.
E-posta: pacar@metu.edu.tr

Yönetim Araştırmaları Dergisi
2015, cilt 12, sayı 1-2, sayfa 29-61

BİR DÜNYA ŞİRKETİNİN TÜRKİYE'DEKİ ÇALIŞANLARINA GÖRE ÇEŞİTLİLİKLERİN YÖNETİMİ: GÖMÜLÜ KURAM ANALİZİYLE MODELLEME

Çiğdem Vatansever
Namık Kemal Üniversitesi

Sibel Çalışkan
İstanbul Bilgi Üniversitesi

İdil Işık
İstanbul Bilgi Üniversitesi

ÖZET

Çeşitliliklerin yönetimi; küreselleşen piyasalar ve işgücünün değişen yapısı sonucunda oluşan, çalışanların farklılıklarını işletme için değer kabul eden bir yaklaşımdır. Araştırmamız, çeşitlilik yönetimi politikaları olan küresel bir şirketin Türkiye'deki işyerinde gerçekleşmiş, 18 yöneticiyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Temel araştırma sorusu, küresel ölçekte yapılandırılmış çeşitlilik yönetiminin, yerel ölçekte çalışanlarca nasıl algılandığıdır. Bir nitel araştırma olarak, gömülü kuram analizi modellemede kullanılmıştır. Modele göre, çeşitlilik yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörler; örgütsel yapı, çeşitlilik kültürü, yönetimin önceliği, kurum içi çeşitlilikler, çalışanların çeşitlilik yetkinlikleri ile bu yetkinliklerin sonucu olan performanstır. Çalışmamız, yerel gerçeklik içinde kuruma özgü bir teorik model ortaya koyarak, Türkiye'de çokuluslu şirketler için karşılaştırma olanağı vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Küresel çeşitliliklerin yönetimi, gömülü kuram, çeşitlilikler, insan kaynakları yönetimi, nitel araştırma.

DIVERSITY MANAGEMENT FORTURKISH EMPLOYEES OF A GLOBAL COMPANY: GROUNDED THEORY MODELLING

ABSTRACT

Diversity management, which is the result of globalized markets and work force, accepts diversity of employees as a value for the organizations. Our study was practiced in a multinational company's offices in Turkey. In-depth interviews were conducted with 18 managers. The perception of global diversity management by employees at local is the main focus of study. As a qualitative study, grounded theory analysis was used for modeling which demonstrated factors that affect diversity management practices; i.e., organizational structure, diversity culture, priority of the management, diversity inside the organization, employees' diversity competencies and performance as consequence of competencies. As our study provides a theoretical model specific to the studied organization in local reality, it also gives benchmarking opportunity for multinational companies.

Keywords: Global diversity management, grounded theory, diversities, human resources management, qualitative research.

Küresel çeşitlilik yönetimi, organizasyonların tüm çalışanlarını küresel bir ölçekte görmeleri gerektiğinin farkına varmalarıyla ortaya çıkmıştır (Tarique ve Schuller, 2010). Üretimden hizmet ekonomisine geçiş, piyasaların küreselleşmesi, farklı kurumsal kültürlerle birlikte çalışmayı gerektiren birleşme ve satın almalar, daha fazla takım çalışması gerektiren yeni iş stratejileri ve değişen işgücü piyasası küresel çeşitlilik yönetiminin başlıca çıkış nedenleridir (Cascio, 2009). Rekabet baskısı, işgücünün değişen yapısı, insan kaynakları yönetiminin gittikçe daha çok fark edilen önemi, kadınlara ve azınlıklara yapılan ayrımcılığa duyulan tepkiler çeşitlilik yönetiminin gelişimine ivme kazandırmıştır (Shen, Chanda, D'Netto ve Monga, 2009).
Küresel ya da çokuluslu bir işgücü; bir dolu farklı inanç, anlayış, değer ve dünyayı algılayış biçiminin çeşitliliği anlamına gelmektedir (Shen ve diğerleri, 2009). Bu haliylehem değişen koşulların oluşturduğubir zorunluluğun sonucudur hem de şirketler için yönetilmesi güç bir konu olmakta, bir tehdit oluşturmaktadır. Towers-Watson'ın (2013) Küresel İş Gücü araştırması bu durumiçin bir gösterge niteliğindedir. Araştırmaya katılan şirketler arasında, kendi çalışan profillerinin çeşitlilik (kültür, etnik köken vb.) içerdiğini söyleyenler diğer şirketlere göre, potansiyel adayları şirkete çekme ve mevcutçalışanları elde tutma konusundadaha fazla zorluk yaşamaktadır.

Çeşitliliklerin yönetimi, çalışanların örgütlerde farklılıklarıyla var olmalarını sağlamayı ilke edinen ve farklılıkları pozitif örgütsel bakış açısıyla zenginlik olarak gören bir yaklaşımdır (Özbilgin ve Tatlı, 2008; Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Çeşitliliklerin etkin yönetimiyle; çalışanların birbirinden farklı kişisel özellikleri, özgeçmişleri, yönelimleri ve dini inançları gibi işgücünü oluşturan farklılıkların organizasyon için yararlılığa dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Böylece, hem çalışan yetenekleri fark edilmiş ve değerlendirilmiş hem de şirketin hedeflerine ulaşılmış olur (Shen ve diğerleri, 2009).

Mevcut işgücünün barındırdığı farklılıklar, büyük ölçüde bulunulan bölgenin coğrafyası, siyasi ve ekonomik tarihçesiyle şekillenmekte ve yerelleşmektedir. Akademik yazın ve şirket uygulamalarına göre; çeşitliliğin küresel ölçekte yönetimi ilesözü edilen yerel farklılılıklar hem organizasyon hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar oluşturacak şekilde yönetilmektedir. Bu çalışmada, dünyadaki sayılı küresel şirketlerden birinin yerel ofisinde çalışanların çeşitlilik yönetimine ilişkin algılarının neler olduğu, günlük çalışmalarında çeşitlilikleri nasıl deneyimledikleri, çeşitlilik barındıran iş ortamlarını nasıl niteledikleri sorularının yanıtları aranmaktadır. Aynı zamanda çeşitlilik yönetiminin nihai uygulayıcılartarafından ne ölçüde yönetilebilir ve "başarılı" görüldüğü araştırılmıştır.

Küresel Çeşitlilik Yönetimi

Ülkelerarası iş piyasasında olan gelişmeler, bu piyasalarda yeralan şirketleri yeni iş yapma biçimleri oluşturmaya zorlamıştır. İşletmeler, rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için farklı ülkelerde çalışan insan kaynaklarını daha sistematik biçimde yönetmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Küresel çeşitlilik yönetimini, tek bir ülkede faaliyet gösteren bir şirketin çeşitlilik yönetiminden ayıran en önemli nokta; çeşitliliklere ilişkin strateji ve uygulamaların dünya ölçeğinde planlanması ve koordinasyonudur (Özbilgin ve Tatlı,2008). Örneğin, engellilerle ilgili bir strateji ya da uygulama planlanırken, Türkiye gibi yönetmelikleri, alt yapısı yeterli olmayan ve kültürel olarak engellilerin sosyal hayatın içinde yeralmasının halen yadırgandığı ülkelerin durumunun gözönünde bulundurulması gerekir.

Çeşitliliklerin yönetimi, tarihi gelişimi içinde ABD, İngiltere, Kanada gibi ülkelerde olumlu ayrımcılık (*affirmative actions*) ve fırsat eşitliği (*equal employment opportunities*) politikalarıyla birlikte ele alınmaktadır. Ancak, her ne kadar eşit iş fırsatları ve olumlu ayrımcılık uygulamalarını içerir gözükse de; çeşitlilik yönetiminin amaçları arasında işletmelerin başarısı ilk sırada gelmektedir. Çeşitliliklerin etkin yönetimini bir "yatırım" olarakgören ve karşılığını iş başarısı olarak almayı hedefleyen (Wilson ve Iles, 1999) bu yeni yaklaşım; yasalara uyum ve eşitlik odaklı fırsat eşitliği yaklaşımından ayrılmaktadır (Kossek, Lobel ve Brown, 2005). Bu nedenle, çeşitlilik yönetimi konusununneo-liberal politikaların bir sonucu olarak (Humphries ve Grice, 1995), ayrımcılığın ve eşitsizliğin önlenmesini amaçlayan "duygusal" içeriğini kaybettiği yolunda eleştiriler yapılmaktadır (Cassell ve Biswas, 2000).

Çeşitliliklerin "küresel" yönetimi, yukarıda belirtilen koşullarda geliştirilen şirket politikalarıyla yönlendirilen ve pratik uygulamanın içinden gelen bir akademik kavramdır. Bu alandaki bilgi birikiminin önemli bir kısmı, bilimsel araştırma ve kuram yerine büyük danışmanlık şirketleri tarafından sağlanmaktadır. Bu durum; çeşitlilik yönetimine getirilen ekonomik faydayı ön planda tutma eleştirilerininhem nedeni hem de sonucu olabilir (Özbilgin, 2007).

Etkili çeşitlilik yönetimi yapan firmalar bilançoda bunun olumlu yansımalarını gördüklerini belirtmektedirler (Alcazar, Fernandez ve Gardey Cross, 2013).Pek çok şirketi çeşitlilik yönetimi uygulamaları konusunda motive eden, faaliyet gösterdikleri yerlerdeki farklı etnik grup ya da azınlıktan olan müşterilerini çekerek pazarlama yapılarını güçlendirmektir (Cox ve Blake, 1991). İkinci bir ekonomik yarar, kurumsal itibarın gözetilmesidir. Çeşitliliklerin varlığı, organizasyonun kuvvetli yönüdür (Thompson,1997); kurumsal imajı güçlendirerek (Kandola, 1995), işletmeye rekabet avantajı kazandırır (Cassell, 1996). İşletmeler, etkin bir çeşitlilik

yönetimi yaparak, çalışanlarının yaratıcılık ve esneklerinin artmasını, çalışanları şirkete çekmeyi ve elde tutmayı da beklemektedir (Shen ve diğerleri, 2009).

Bu amaçlara ulaşmak için atılacak adımları, Nishiive Özbilgin (2007) şu şekilde tanımlamaktadır: Mevcut kültürel ortamın duyarlılıklarına göre çeşitlilikleri tanımlamak, tüm çalışanları kapsayan şirket uygulamalarını yani dahil ediciliği (*inclusion*) teşvik eden girişimleri bir araya getirmek, küresel sorumluluğu elden bırakmadan, her bir işletmenin kendine özgü uygulamaları için esneklik sağlamak; farklı ülke ya da bölgelerdeki işletmelerin her biri için ayrımcılığı önlemeye yönelik ayrı hedefler belirlemek ve yaşanacak sorunları izlemek içinher bir işletmenin bulunduğu ülkeden çeşitlilik yönetiminden sorumlu bir Çeşitlilik Yöneticisi atamak. Bölgesel ve kuruma özgü kültürel duyarlılıkları kavramak özel bir yaklaşım gerektirir ve bundan sonraki bölümde bu konuya değinilecektir.

Kültürel Çeşitlilik

Bir şirketin kültürü ile çeşitlilik yönetimi uygulamaları birbirini etkilemektedir. Küresel şirketleri çok uluslu şirketlerden ayıran en temel özellik, küresel şirketlerde çeşitliliği değerli gören, bireysel farklılıkları aşmış bir örgüt kültürünün varoluşudur (Hordes, Clancy ve Baddeley, 1995; Stumpf, Watson ve Rustogi, 1994).

Organizasyonlardaki kültürel çeşitlilik, kişilerin tutum ve davranışlarını, yönetim tarzlarını ve iletişim şeklini etkilemektedir (Seymen, 2006). Cox ve Blake (1991), çokkültürlü işgücünün organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacağını savunmuş ve kültürel çeşitliliğe değer veren organizasyonların yaratıcılık, problem çözme, değişim vb. konularda gelişeceğini belirtmiştir. Farklı geçmişlerden gelen insanları işe almanın ve onları elinde tutmanın öneminin farkında olan organizasyonlar, farklı ülkelerdeki tüketici ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirler. Ayrıca, problemlere farklı bakış açıları ile çözümler getirebilir, değişime açık ve adapte olmayı kolaylaştıracak esnekliği de kazanabilirler.

İnsanlar ırk, cinsiyet, inanış, dil, eğitim vb. konularda farklılaşabilir ancak bunların iyi yönetilmesi organizasyonlar için önemini korumaktadır. Tüm çalışanlar kendilerini değerli ve güvenilir hissetmedikçe çok kültürlü çalışma ortamı ya da gerçek bir kapsayıcılık sağlanamaz (Cox, 1994). Bunun sağlanabilmesi için dahil etme, kapsama kültürünün işletmenin bütün birimlerindeki karar verme mekanizmalarına nüfuz etmesi gerekmektedir.

Yerelin Anlaşılması

Küreselleşme ile küçülen dünya ve insanların farklı kültürlerde çalışma zorunluluğu, çeşitli kültürel geçmişler, dil ve yaşam tarzlarının birbiriyle

karşılaşmasına yolaçmaktadır. Birbirinden farklı ülke ya da bölgelerdeki, emik -yani kültüre özgü- yapılar anlaşılmadan yürütülen çeşitlilik yönetimi uygulamaları başarısızlığa uğrayacaktır (Nishiive Özbilgin, 2007).Mevcut kültürel farklılıkları anlama çabasında olmayan küresel çeşitlilik programları veherkesi kapsayan bir kültür yaratma çabaları direnişle karşılanacaktır. Bu direnişin kökeninde, dahil etme ve kapsayıcılık söylemine karşın çalışanlarla ilgili uygulama kararlarının şirketmerkezince belirlenmesi çelişkisi yatmaktadır (Zanoni ve Janssens, 2004).

Yereldeki kültürel gerçeklere odaklanmadan olduğu gibi "transfer edilen" uluslararası modeller ve kavramlar, çeşitlilik yönetiminin amaçlarına ulaşması açısından ciddi bir kısıttır. ABD kökenli bazı çokuluslu şirketlerin, diğer ülkelerdeki işletmelerinde Afro-Amerikalı sayısını artırmak gibi tamamen "kopyala-yapıştır" uygulama örnekleri olduğu bilinmektedir (Dunavant ve Heiss, 2005). Bir başka örnek, Türkiye gerçeğinde farklılılıkları oluşturan söylemlerde "ırk" genelde bulunmazken, IMKB 50 listesinin ilk sıralarından pek çok şirketin internet sitesinde, ırk ayrımcılığı yapılmayacağı tercüme bir eşitlik politikası olarak verilmektedir (Vatansever, 2013). Buna benzer uygulamaların olduğu çeşitlilik yönetimi programları, doğal bir sonuç olarak yetersiz kalmaktadır (Eagan ve Bendick, 2001).

Çeşitlilik Algısı

Farklılıklar ya da çeşitlilikler, insanları birbirinden ayıran özellikler olarak çok genel bir şekilde tanımlanabilir ve iki temel boyutta, birincil ve ikincil olanlar olarak sınıflanabilir. Birincil olanlar bireyin değiştiremeyeceği cinsiyet, engellik gibi özellikleridir ve bireyin kendini tanımlamasında daha kritiktir. İkincil olanlar ise, düşünce ya da inanışlar gibi görece daha kolaylıkla değiştirilebilir ve bireysel kimlik üzerinde görece daha az etkilidir (Süral Özer, 2007).

Çeşitlilikleri yönetebilmek, işletmelerde sosyal ve kurumsal ölçekte hangi özelliklerin farklılık olarak kabul edildiğini bilmekle mümkün olacaktır. Kurumlarda farklılıklar ve çeşitlilikler tanımlanırken, bu çeşitliliklere bakış açısının iyi anlaşılması gerekir; çünkü şirket çalışanlarının farklılıkları nasıl algıladığı çeşitlilik yönetimi uygulamalarının başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Syed ve Özbilgin, 2009). Litvin (1997) çeşitliliklere yüklenilen anlamın yöneticiler ve kendilerine bağlı çalışanlar arasında sosyal yapı, kimlik algısı, ihtiyaç ve motivasyonlarına göre farklılaştığını söylemektedir. Algı ve tutum farklılıklarına bir örnek olan Allen ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında; yöneticilerin çalışanlara göre şirketlerinin çeşitlilik yönetimi uygulamalarını daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür.

Çalışanların kendilerinden farklı olanlara ilişkin algı ve tutumlarını etkileyen diğer özellikleri kültürel farkındalık bölümünde vereceğiz.

Kültürel Farkındalık

Mevcut çalışanların bireysel bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini göz önüne alan ve bunları ölçen bir çeşitlilik yönetimi anlayışı, çalışanların iş ortamında kültürlere olan farkındalığı ve dolayısıyla programın başarısı hakkında çok daha fazla bilgi verecektir (Ng, Van Dyne, Ang, 2009). Kültürel çeşitliliğin önemi ve faydalarını ortaya koyan çalışmalar olmasına rağmen, neden bazı insanların çok kültürlü ortamlarda daha kabiliyetli olduğu veya hangi bireysel beceri veya zeka özelliklerin ilişkili olduğu üzerinde az durulmuştur (Ang, Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay, ve Chandrasekar, 2007). Bu çerçevede, Ang ve arkadaşları (2007) kültürel zeka modelini öne sürmüş ve bu kavramı kültürlerarası etkileşimler için gereken bireysel beceri olarak tanımlamıştır. Kültürel zeka temelde dört boyutu ele alır: Kişinin farklı kültürel inanış ve normları hakkında bireysel farkındalığı, eğitim ve deneyimle kazandığı bilgisi, farklı kültürlerle baş etme enerjisi, sözlü ve sözlü olmayan davranışlarındaki esnekliği (Van Dyne, Ang, Livermore, 2010). Tüm bu boyutlar, bilgiyi kullanma, adaptasyon, motivasyon ve esnek davranış özelliklerine sahip iş gücünün kültürel çeşitlilik yönetimi içerisindeki rolünü vurgulamaktadır.

Diğer taraftan, örneğin, Johnson, Lenartowicz ve Apud (2006) kültürlerarası yetkinlik ve Van der Zee ve Van Oudenhoven (2000, 2001) çok kültürlü kişilik kavramları ile ilgili tutum ve davranışlara atıfta bulunmaktadır. Kültürel çeşitliliğe sahip çalışma ortamına pozitif tutum gösteren, bireysel anlamda bu çeşitliliğe dahil olma isteği gösteren bireyler çok kültürlü kişilik özellikleri taşımaktadır (Van der Zee ve Van Oudenhoven, 2000; 2001). Bu kişiler psikolojik ve sosyal açıdan yabancı bir kültürde kendilerini iyi hisederler, çünkü kültürel empati sahibi, açık fikirli, duygusal anlamda dengeli, esnek ve sosyal anlamda girişken olmaları değişen koşul ve ortamlara adaptasyonlarını kolaylaştırmaktadır. Çok kültürlü kişilik özelliklerine sahip çalışanlarınküreselleşme sonucunda meydana gelen örgütsel değişimlere yönelik tutumları daha olumludur (Çalışkan, 2014). Dolayısıyla, çok kültürlü kişilik özellikleri gösteren çalışanların seçilmesi, çalışanların gelişim programlarıyla kültürlerarası farkındalığının artırılması, küresel çeşitlilik yönetiminin başarısı için yani mevcut iş gücü ve uluslararası görevlerdeki performans açısından uygulamaya geçirilmesi gereken önemli bir konudur. Küresel çeşitlilik yönetimi uygulamalarının etkili olması yanında, uluslararası görevlendirmelerdeki yöneticilerin bulundukları yerde farklılık olarak görülen nitelikleri iyi anlaması gerekir.

Türkiye'de Çeşitliliklerin Yönetimi

Türkiye'de çeşitliliklerin yönetimine araştırmacıların ilgisi 2000'lerden hemen önce oluşmaya başlamıştır (Süral Özer,2007:113). Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 1999 yılında başlatılan Küresel İlkeler Sözleşmesi (KİS), evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla şirketler, işçi sendikaları ve sivil toplum örgütlerini bir araya getiren uluslararası bir inisiyatifdir. KİS; insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele başlıklarında 10 temel ilkeyi içermektedir. Sözleşmenin, altıncı ilkesi "*iş dünyası, işe alım ve çalışma süreçlerinde* ***ayrımcılığın*** *önüne geçmeli*" demektedir. Türkiye, resmi olarak 2002 yılında, BM Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Ofisi'nin, Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile işbirliğiyle yaptığı bir toplantıyla KİS'i desteklemeye başlamıştır. 2007 yılında TÜSİAD tarafından KİS imzalanmış ve üye kuruluşların imzalaması teşvik edilmiştir. Şu anda Türkiye'de Kurumsal İlkeler Sözleşmesi'nin altına imza atmış 160 kuruluş olduğu bilinmektedir (TÜSİAD, 2014).

Çalışma ortamında, eşitlik ve ayrımcılık konularıyla ilgili bir başka önemli gelişme kuşkusuz, 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nudur. Kanunun beşinci maddesi, "*Eşit Davranma İlkesi*" başlığını taşımaktadır: *"İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.*" İlgili maddede ayrıca; tam süreli çalışan işçiler ile kısmî süreli çalışanlar arasında, belirsiz süreli çalışan işçiler ile belirli süreli çalışan işçiler arasında, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapılamayacağı belirtilmektedir. Diğer yandan, aynı kanunun getirdiği alt işveren yasası çalışanlar arasında farklı insan kaynakları uygulamaları için yasal bir zemin oluşturmuştur. Bu anlamda çok önemli bir adım olmakla birlikte yasanın istenilen sonucu sağladığını söylemek mümkün değildir, aynı şekilde KİS'i imzalayan işletmelerde de ne ölçüde somut adımlar atıldığı bilinememektedir.

İş yaşamında, bu düzenlemeler olurken insan kaynakları yönetimi alanında da benzer bir hareketlilik gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik öncelikleriyle ilgili PERYÖN'ün (2008) yaptığı araştırmaya katılanlar, çeşitliliklerin (araştırmada farklılık olarak geçmektedir) yönetimi konusunu çok öncelikli görmeyip, bu konudaki mevcut mesleki yeterliliklerini ortalama düzeyde değerlendirmişlerdir. İnsan kaynakları profesyonellerinin projeksiyonuna göre, çeşitlilik yönetimi gelecek on yılın sonunda, yani 2020'lerden itibarenöncelikli bir konu olacaktır.

Türkiye'de çeşitliliklerin yönetimi konusundakapsamlı insan kaynakları politikası ve uygulaması olan şirketlerin sayısı oldukça sınırlıdır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008;Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Çeşitliliklerin yönetimine ilişkin strateji ve yaklaşımlar, yasal zorunluluklara uyma

düzeyinden yapısal ve kültürel değişime giden bir yelpazede değişkenlik göstermektedir (Dass ve Parker, 1999). Ege Bölgesi'ndeki sanayicilerle yapılan araştırmaya göre, işletmelerin %73'ünün çeşitlilik yönetimi uygulamaları başlangıç ve bir üstü düzeydedir (Sürgevil ve Budak, 2008). İşletmelerin yarıya yakını, kendi uygulamalarını en temel düzey olan "*yasal gerekliliklere uyma*" olarak tanımlamışlardır. Bu düzey, farklılıklara yönelik herhangi bir politikanın olmadığı, sadece tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymanın amaçlandığı anlamına gelmektedir.

Çeşitliliklerin Yönetimi büyük ölçüde yabancı sermayeli şirketlerle başlamıştır, bu onlar için bir anlamda zorunluluktur. Türkiye'de sınırlı sayıda işletmede yürütülen çeşitlilik yönetimi uygulamalarının, ana şirket politikaları doğrultusunda çok uluslu işletmelerde, yerel işletmelere göre daha çok olduğu görülmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

Bu mevcut literatür ışığında araştırmamızda, dünyanın sayılı küresel şirketlerinden birinin yerel ofisinde çalışanların çeşitlilik yönetimine ilişkin algılarını nitel bir yöntemle araştırarak ve tümevarımsal bir yaklaşımla analiz ederek, hazır modellerin kalıpları dışına çıkmayı hedefledik. Araştırmamızın temel sorusu, küresel ölçekte yapılandırılmış bir çeşitlilikyönetiminin, yerel ölçekteçalışanlarca nasıl algılandığıdır. Bu temel soru etrafında, çeşitlilik yönetimi ilkelerinin çalışanların iş yapış biçimlerine ne düzeyde yön verdiği, çalışanların yerel gerçeklik içinde hangi bireysel farklılıkları çeşitliliğin kaynağı olarak gördükleri, çeşitliliğin ve çeşitlilik yönetiminin nasıl bir sonuç yarattığı sorularına yanıt bulmak amaçlanmaktadır. Böylece, çeşitlilikler konusunda, emik gerçekliği tanımlayarak evrensel olana katkı yapmak hedeflenmektedir.

YÖNTEM

Organizasyon

Araştırmamız, çeşitlilikleri yönetmek için sistemler oluşturmuş çok uluslu bir şirketin Türkiye'deki işyerinde gerçekleştirilmiştir. Ön aşamada kurum yöneticileri ile görüşülmüş ve çeşitlilik yönetiminin küresel düzeyde ele alınan bir olgu olduğu görülmüştür. Kurum, küresel yapı tarafından yönlendirilen çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla kültürel kapsayıcılık, bireysel farklılıklara saygı konularında sistemli yönlendirmeler yapmaktadır. Çeşitliliklerin yönetimi, araştırmanın yürütüldüğü şirketin temel yetkinlikleri arasında yeralmakta; eğitim ve gelişim programları aracılığıyla çalışanlara düzenli olarak bu konuda bilgilendirme yapılmaktadır.

Katılımcılar

Görüşmelere kimlerin katılacağı, yurtdışı sorumlulukları ve çalıştıkları fonksiyonlar açısından denge gözetilerek İnsan Kaynakları Yöneticisi ile

belirlenmiştir. İşi gereği farklı ülke, dil ve kültürlerle çalışıyor olmanın ilgilendiğimiz tutum ve davranışlara olası etkisinin kontrol edilmesi amaçlanmıştır. Kendi tanımlamalarıyla, görevlerinin Global yani şirket merkezi ya da yurtdışıyla iş yapma (n=9) ve Lokal yani Türkiye'de (n=9) sorumluluğu olma açısından, eşit dağıtılmıştır. Fonksiyonel dağılım, üretim (n=4), satış (perakende ve toptan) (n=8) ve destek (insan kaynakları, bilişim teknolojileri ve finans) (n=6) şeklindedir. Demografik özellikleri açısından, erkek (n=9) ve kadın (n=9) katılımcılar eşit dağılım göstermektedir. Katılımcıların şirketteki ortalama kıdemleri 5 yıldır (X= 5.51).

Veri Toplama Araçları

Yüz yüze görüşmelerde yanıt aranan sorular şunlardır: Bu organizasyonda çalışan biri olarak, çeşitliliklerin yönetimi, kültürel çeşitlilik, kültürel farkındalık size ne ifade ediyor? Kendi sorumluluk alanınızla ilgili, çeşitlilikler ve farklılıklar açısından bir mevcut durum analizi yaparmısınız? Bu organizasyonda, farklılık olarak algılanan unsurlar nelerdir? Çalışanların farklı kültürlere uyum sağlayabilen ve diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olan kişilerden oluşması, iş sonuçlarını nasıl etkiliyor?

Prosedür

Katılımcılarla birebir yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış ve ses kaydı alınmıştır. Deşifre eidlen ses kayıtları MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Nitel Veri Analizi

Deşifre edilmiş görüşme metinlerinde öncelikle araştırmanın ana kavramlarına ilişkin cevaplar, yani çeşitlilik, çeşitlilik yönetimi ve kültürel farkındalık kavramlarının katılımcılar için ne ifade ettiğine dair cevaplar içerik açısından analiz edildi. Bunun için öncelikle tüm metin açık olarak kodlandı ve tematik olarak gruplandırıldı.

Gömülü Kuram Analizinde ise mülakat çözümlemeleri üzerinde açık kodlama aşamasında veri daha küçük birimlere, *kodlara* ayrıldı. Araştırmanın bu aşamasında hangi kodların araştırma için önemli olduğu bilinemeyeceğinden olası kodlar ortaya çıkartıldı (Charmaz, 2006). Bu kodlar üzerinde, geri dönüp tekrar düzenleme, sıralama ve eksiltme yapılarak, odaklanmış kodlama sürecinde kavramsal benzerlik ve farklılıkları üzerinden gruplandırıldı; araştırma için açıklayıcılığı olan kodlar elde edildi. Eksensel (axial coding) kodlamada, önceki aşamada daha küçük anlam birimlerine ayrıştırılan veri sentezlendi; kategoriler birbirleri ile ilişkilendirilerek daha üst seviyede bir yapı oluşturulmaya çalışıldı (Strauss ve Corbin, 1998). Son aşamada, eksensel kodlama aşamasında elde edilen teorik kodlar arasındaki bağlar araştırılarak, teorik kodlama yapıldı ve ortaya çıkan kuram *(emerging theory*) modellendi. Bu süreçte Charmaz'ın da belirttiği gibi (2006), kodlar

geçici, karşılaştırmalı ve verinin içine gömülü olan kodlardır; gömülü kuram analizinin kodlama aşamalarında ilerlerken, sürekli karşılaştırma tekniği ile bu kodlar kendi içinde daha kalıcı bir yapı kazanır. Araştırmacının kodlama sırasında ve özellikle de kod isimlerini seçerken tamamen veriye sadık kalınması gerekmektedir; daha önceden tanımlanmış teori, ideoloji ya da kavramlara bağlı kalma çabasında olmamalıdır. Biz de analizler sırasında bu süreç ve ilkelere sadık kaldık.

BULGULAR

Ana Kavramlara İlişkin İçerik Analizi Bulguları

Öncelikle "Çeşitliliklerin yönetimi, kültürel çeşitlilik ve kültürel farkındalık sahibi olmak size ne ifade ediyor?" sorularına verilen cevaplar kodlanarak içerik analizi yapılmış; ardından üst temaları tespit edilmiştir. Aşağıda bu analizden elde edilen ve her kavramın tanımlanmasına yardımcı olan temalar verilmektedir.

Kültürel çeşitlilik: Katılımcıları kültürel çeşitliliğin anlamına dair verdiği cevaplar "bakış açılarının zenginliği", "harman, mozaik, harmoni, renk" ve "küresel ve lokal farklılıklar" olmak üzere üç üst temada bir araya getirilebilmektedir.

İlk tema, **bakış açılarının zenginliğidir.** Örneğin, bir katılımcıya göre "Bizim tek bir kültürde, tek bir bakış açımız var. Öğrenmişliklerimiz çok fazla. Bir kişi görüp bu bir telefondur diyor, ama bir Rus'a soruyorsunuz, hayır bu bir el bilgisayarıdır diyor. Olaya bakış açılarını farklılaştırabiliyor, bu güzel bir şey." Bu temaya kodlanan görüşlerde katılımcılar, aynı kültürdeki insanların bir konuya aynı bakabildiğine, çeşitlilik sayesinde bakış açılarında zenginleşme olduğuna dikkat çekmektedir.

Harman, mozaik, harmoni, renk temasına dahil ettiğimiz görüşlere "Temel eğitim aldığımız ailede herkes farklı değerler ve algılarla yetiştirildi. Sonra hayatın farklı aşamalarında **blend** (*karışım*) olduk diyelim." ile "Birkaç ülkeyle çalışmanın getirmiş olduğu bir **harman** var" ifadeleri örnek olarak verilebilir. Bir katılımcı ise küresel ölçekte müşteri ilişkileriyle alakalı "Kendi içindeki mozaiğe yine oradan birileri cevap veriyor." derken çeşitliliğe "**mozaik"** kavramı ile dikkat çekmektedir. Bir başka katılımcı ise "Farklı kültürlerden gelen insanlarla beraber çalışma imkanı buldum ve **harmoni** içinde çalıştık." ifadesinde uyum konusuna odaklanmaktadır. "Tüm lokasyonlarda aynı amaç uğruna çalışılması, renk katıyor tabii ki." cümlesi ile çeşitlilik kattığı "**renk**" açısından açıklanmaktadır. Bu tarifler, çeşitlilik literatüründeki kavramların Türkçe karşılıklarını sunması açısından değerlidir.

Küresel ve yerel farklılıklar teması altında ise çeşitliliğin küresel şirketlerin doğası gereği var olduğu yönündeki görüşler yer almaktadır. Örneğin "Kültürel çeşitlilik, Global*'in getirdiği bir şey. Bizim farklı kültürlere ortak bir bakış açısı bulmamız gerekiyor." vurgusu görülmektedir. Diğer taraftan, "Ben sadece o kişi İtalyan ve İtalyanca konuşuyor diye algılamıyorum. Aynı zamanda lokaldeki farklılıklar da buna dair." ifadesinde de lokaldeki farklılıklara atıf görülmektedir.

Kültürel farkındalık: Kültürel farkındalık kavramına dair yanıtlar bir araya getirildiğinde, görüşlerin "bir süreç olarak kültürel farkındalık", "belirli kurallar içinde özgürlük", "farklılıklardan yararlanma", "kalıp yargılara sahip olmamak", "görecelilik" ve "kişiselleştirmemek" temaları altında toplanabileceği gözlenmiştir.

Kültürel farkındalık hakkında katılımcıların görüşleri bu kavramın bir süreç olarak tarif edildiğini göstermektedir. **Farklılıkları algılamak, anlamak, adaptasyon, kabul, saygı ve farklılıklara göre davranma adımları sonucunda** bir katılımcının da belirttiği gibi diğerlerini "daha iyi anlamak" ve "daha saygılı" olmak mümkün olabilmektedir. Bu atıfların tümü **bir süreç olarak kültürel farkındalık teması** altında incelenmiştir. Örneğin,"Bizim kültürümüzde özellikle farklı olmayı algılayamıyoruz. Bizde, bunu söylediğimde böyle algılayacaktır varsayımımız çok fazla. Karşımdaki insan, farklı düşünüyor olabilir diye algılamak gerek" ifadesinde bu vurgu görülmektedir.

Çeşitlilik içinde kişilerin eğitim, din, dil, yaşayış tarzında özgür olması gerektiği, ancak belirli kurallara uymasının da kaçınılmaz olduğu, dolayısıyla farkındalığın "**belirli kurallar içinde özgürlük"** anlamına geldiği söylenmektedir. Süreçte **farklılıklardan yararlanmanın** önemli bir aşama olduğu, çeşitlilik içeren bir ortamdabunun **"en iyi meyveyi toplamak"** anlamına geldiği belirtilmektedir.

Farkındalık ile gelinen önemli bir aşama ise **kalıp yargılara sahip olmamak**tır; örneğin, bir katılımcının tanımı "Bir Amerikalı Türkiye'de siz hala develere binip, fes mi takıyorsunuz? diyor. En azından onu bilmek." vurgusu kalıp yargılardan sıyrılmaya atıfta bulunmaktadır. "Belli bir süre birlikte zaman geçirdiklerinde, bu tür farklılıkların ortadan kalkması lazım, bunu bilerek çalışmalı." vurgusu ise bu sürecin sonucunda ulaşılması gereken hedefi vermektedir.

* Şirketin ana yönetim merkezi ya da şirket birimlerindeki uygulama standartlarının tümü kastedilmektedir.

Diğer taraftan kültürel farkındalığın **"**Nereye nasıl yaklaşacağını çok iyi bilip, ilişkilerini tesadüfe bırakmayıp yönetmek" anlamına geldiği; "Çalıştığımız kişi için önemli olan değerleri anlayarak, ona göre eğilim göstermek olduğu", dolayısıyla **görecelilik** içerdiği ve **nabza göre şerbet vermeyi** gerektirdiği de anlaşılmaktadır.

Farklı kültürlere sahip kişilerle çalışmanın, özgün çalışma koşulları yarattığı ve bu esnada verilen tepkileri kişisel almamanın, alınganlık yapmamanın önemli olduğu belirtilmektedir. Yani **kişiselleştirmemek** gerekmektedir**.** Bir katılımcı farkındalığı "Geçen sene bir yabancı müdürüm vardı, daha direktti; biz Türkler çok daha dolaylı yollardan anlatmayı severiz yapacağımız şeyleri. Bunları kişiselleştirmeden, işi yapabilmek için geribildirim alabiliyor olmak" olarak tanımlamıştır.

Çeşitliliklerin yönetimi: Çeşitliliklerin yönetiminin kendileri için ne ifade ettiği sorusu karşısında katılımcıların verdikleri cevapları ise "farklı kültürleri tanıyıp ona göre davranma sanatı", "etiketlememek", "insan yönetimi", "potada eritilme", "evrensel adalet anlayışı" ve "örgüt ve çevre etkileşimi" temaları altında toplamak mümkün oldu.

Bu temalardan ilki "**farklı kültürleri tanıyıp ona göre davranma sanatı**"dır. Bu kapsamda yapılan tanımlar ortak hedefe yönelme, yaklaşımları uyarlama, farklı ihtiyaçları belirleme ve dinleme alt temalarında gruplanabilmektedir. "Çember büyüdükçe farklı ülkelerden de iş gücünü bünyenize katarken, farklılıklara saygı gösterilen bir ortam yaratmak, o farklılıkların farklı değerlendirilmemesini sağlamak"; "Farklılıkları göz ardı ederek, kişilerin tamamen çalışma ortamındaki performansları ve davranışlarıyla ilgilenmek, tamamen buna bağlı bir kültüre dönmek" açıklaması çeşitlilik yönetimini bir "kültür" olarak sunmaktadır. Bir başka katılımcı ise "İnsanlarla alakalı olarak kabul edilmiş, kabul edilecekler, kabul edilemeyenler… Bunlara saygı göstermek." vurgusu ile "kabul" üzerinde durmakta; bir başkası "Bir şekilde onları kabul etmesen de ya da o görüşü benimsemesen de en azından dinlemek." üzerine vurgu yapmaktadır.

İkinci ana tema "**etiketlememek**"tir. Bir katılımcı, kurumda düzenlenen bir eğitim sayesinde "karşındakini etiketlemeksizin ne düşündüğünü anlamak" konusunda beceri kazandığını belirtmektedir. Bu kategori altına hoşgörüyü temel alan tarifler de dahil edilmiştir; örneğin bir katılımcıya göre "Şirkette inanılmaz da bir hoşgörü var"dır.

Çeşitlilik yönetimi "**insan yönetimi**" ile de eş tutulmaktadır. Her bireyin cinsiyet, eğitim, yaş ve kuşak farklılıkları göstermesi nedeniyle, aslında insanı yönetmek için çeşitliliği yönetmenin de şart olduğu vurgulanmaktadır.

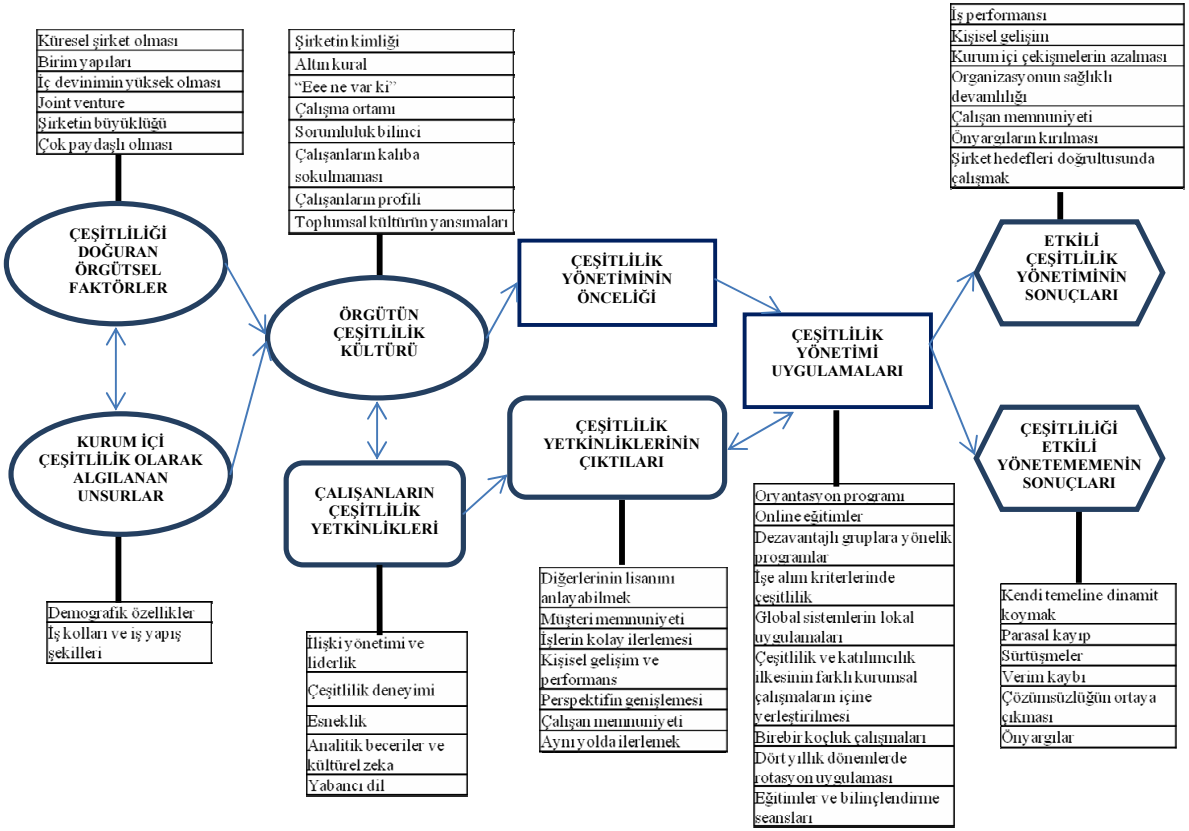
Çeşitlilik yönetiminin "**potada eritilme**"yi de içerdiği belirtilmektedir. "Bir potada eritilmesi gereken ve çalışana çok katı kurallarla kazandırılması gereken bir şey" ifadesinde katılımcı, iş süreçlerinde farklılıkların ortadan kaldırılması için gerekli kuralların oluşturulmasına da vurgu yapmaktadır. Potada eritilmeyi, bir katılımcının "Ekip içinde kendi içindeki işi yapabilmeyle ilgili olarak farklılıklar olabilir. Orta noktada herkesi bir yere getirmek önemli olan... Sonuçta o iş yerinin hedefleri doğrultusunda çalışan bireyleriz." ifadesinden de anlayabileceğimiz gibi insanları orta noktada buluşturmak olarak da tanımlamak mümkün olabilir.

Bazı katılımcılar ise çeşitlilik yönetimini **"evrensel adalet anlayışı"** teması altında toplanabilecek atıflarla tarif etmiştir. "Hem evrensel adalet anlayışı açısından hem de şirketin operasyonlarını sağlıklı bir şekilde sürdürmesi, kendi içindeki çekişmenin azaltılması ve performansın arttırılması açısından kurduğu bir sistem, bu anlamda olmazsa olmaz denilebilir." ifadesi ile bir katılımcı hem farklılık yönetimini tetikleyen nedenleri hem de sonuçlarını açıklamaktadır. Bu ifadenin başka bir önemli vurgusu farklılık yönetiminin "olmazsa olmaz" yönüdür.

Çeşitliliklerin yönetimine dair katılımcıların sunduğu tanımlarda son tema "Biz bir kutunun içinde değiliz, açığız, dış dünyamız var. Biz çeşitlilikle performansımızı yükselteceğiz, farklı görüşleri içimize alacağız; ama bunun yansıması dışarıya nasıl olacak? Tamamen müşterimize yansıması." ifadesinin de örnek oluşturduğu gibi "**örgüt ve çevre etkileşimi**"dir.

Gömülü Kuram Analizi

Bu makalenin ana araştırma sorusu çalışanlar için çeşitliliklerin yönetiminin ne anlama geldiğidir. Bu sorunun cevabını, araştırma verisinin kendi içinden bir teorik modelleme ile vermek istemekteyiz. Bu amaçla görüşme protokolündeki "Kendi sorumluluk alanınızla ilgili farklılıklar açısından bir mevcut durum analizi yapabilir misiniz?", "Bu organizasyonda, farklılık olarak algılanan unsurlar nelerdir?", "Çalışanların farklı kültürlere uyum sağlayabilen ve diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olan kişilerden oluşması; çalışanın iş performansı/verimliliği ve müşteri memnuniyeti açısından ne gibi sonuçlar getiriyor?" sorularına verilen cevapları bir arada değerlendirdik. Yöntem kısmında prosedürü anlatılan kodlama sürecinin sonucunda belirli ana kategoriler ortaya çıktı. Eksensel kodlama sonucunda ortaya çıkan olgular arasındaki ilişki teorik kodlama sürecinde tekrar ele alındığında, bulguların Çizim 1'de yer alan model ile özetlenebileceği görüldü. Takip eden bölümde, bu modelde yer alan ana değişkenler hakkında daha detaylı bilgi vereceğiz.



ÇİZİM 1

Gömülü Kuram Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Teorik Model

Çeşitliliği doğuran örgütsel faktörler: Kurum içinde çeşitliliği ortaya çıkaran örgütsel faktörler üst kodu altında **küresel bir şirket olmak** ve **jointventure olmak** katılımcıların atıfta bulunduğu unsurlar arasındadır. Bir katılımcının dilinden bu kurum "Gerçi Türkiye olarak baktığınızda belki kültürel anlamda hep Türk arkadaşlar çalışıyor, birkaç tane expat yöneticimiz var; ama **küresel** organizasyona baktığımız zaman kültürel farklılıklara ya da her türlü farklılığa açık olan bir şirket"tir. Bir diğer katılımcı, küresel bir şirket olmanın getirdiği zorunluluklara atıfta bulunarak, "bürokratik kurallar var ve kültürlerin buna adaptasyonu gerekli. Herkes kendi şapkasını asıyor ve bu şirketin kimliği ile çalışıyor." demektedir. "Bir Türk, bir yabancı bir şirketin birleşmesinden doğan bir şirket bu. Birleşme sonucunda hep siz-biz ayrımı olur, burada büyük bir problem yaşanmamış, şu an bile kimse bilmez kimin hangi şirketten geldiğini. Biz tek şirketiz." ifadesinden kurumun **jointventure** yapısının yarattığı çeşitliliğin, biz ve diğerleri ayrımının yaratılmaması sayesinde iyi yönetildiği çıkarımında bulunulabilir.

Şirketin büyüklüğü ve **iç devinimi yüksek bir organizasyon olması** da çeşitliliği doğuran özellikler arasında vurgulanmaktadır. Bu özellik,"Öyle geldim, beş sene burada kalayım yok; mutlaka 3-5 sene içerisinde başka bir pozisyona geliyor."İfadesi ile farklı pozisyonlarda, lokasyonlarda ve iş tanımlarıyla çalışmanın çeşitlilik deneyimini arttırdığını anlıyoruz.

Diğer taraftan, "Çok farklı paydaşlarımız (stakeholder) var, seviye olarak farklı insanlarla iletişim halindeyiz, bunlar farklı dil ve davranışları gerektirir." açıklamasından da anlaşıldığı gibi iş süreçlerinin **çok paydaşlı olması** da çeşitliliği doğuran nedenlerdendir.

Kurum içi çeşitlilik olarak algılanan unsurlar: Kurumun içindeki çeşitliliğe ilişkin sorulara cevap verirken katılımcıların en sık atıfta bulunduğu unsurları ise **demografik özellikler** ve **iş kolları ile iş yapış şekilleri** olarak iki ana kategoride toplamak mümkün oldu. **Demografik özellikler** kapsamında klasik anlamda yaş, eğitim, dil ve din açısından farklılıklara atıf görülmektedir. Diğer taraftan, cinsiyet konusunda bir katılımcı "Mesela iş kollarında, üst düzeylerde az bayan[**] var. Genelde destek fonksiyonlarında var, buralarda bayan olması farklılık olurdu." vurgusunu yapmıştır. Daha özgün vurgulardan birisi kuşak teması altında "80 kuşağı sonrasını görüyorum. Müşteri hizmetlerinde çok genç insanlar görüyorum." ifadesidir. Bir diğeri ise, "Operatör seviyesinde, köy hayatında yaşayıp burada çalışan mavi yakalılar var; yazın fındık topluyorlar." vurgusudur. Ayrıca, "herkes farklı deneyimler getiriyor" ifadesinde de anlaşıldığı gibi deneyim farklılıklarından da bahsedilmiştir.

[**] Katılımcılardan bazılarının kadın çalışan yerine "bayan" kelimesini kullanmaları tartışma bölümünde ele alınmıştır.

İş kolları ve iş yapış şekilleri kapsamında katılımcıların, satış-üretim, finans-tedarik ve perakende-toptan bölümlerindeki çalışanların iş üslupları açısından farklılıklarına dikkat çektiğini görüyoruz. Örneğin, satış-üretim karşılaştırmasını yapan bir katılımcı "Satışın bakış açısı, yaşam tarzı, katkısı şirkete farklı; üretimin olaya bakış açısı, yaşam tarzı farklı. Benim gözüme en çok çarpan, tutum faklılığı, işin yapılma şekliyle de çok alakalı. Satış ne olursa olsun satmam lazım diye bakıp, üretim hayır bir dakika biz bunu üretemeyebiliriz diye bakabiliyor." demektedir. Bir başka katılımcının "Neticede destek ekibiyiz, farklı bir firmada da yapsak çok farklı bir şey yapacağımızı zannetmiyorum, sektörel fark yok ama kurumun çok uluslu olması buna bakışı değiştiriyor." ifadesinden destek ekiplerin algısında da farklar olabileceğini anlamaktayız.

Örgütün çeşitlilik kültürü: Mülakatlarda örgütün çeşitlilik kültürünü tarif etmeye imkân veren vurgular gözlenmiştir. Kurum içindefarklılıklara açık olmanın, farklılıklara saygı duyulmasının **altın kural** olduğu belirtilmektedir. Kurum"çeşitlilik yönetiminin kâğıt üzerinde kalmadığı", çalışanlara eşit fırsat veren bir şirket olarak tarif edilmektedir. "Çeşitliliğin genlere işlemiş bir konu" olması nedeniyle de bunun dışında hareket edilmesi mümkün olmamaktadır. "Bu tip şeyler altın kurallardır, iş güvenliği gibi. Sunumlarda hep zikredilir. Bir eğitime sıkıştırıp bir daha üstünde durmamaktansa, ufak ufak da olsa sunumlarda olması daha canlı tutar." vurgusu da bu konunun kültürün içine yedirildiğini göstermektedir. Ancak kurum içi eşitlik olgusuna farklı bir gözle bakan katılımcılar görülmektedir; örneğin, bir katılımcı birimlerin değerine göre ayrım yapıldığını söylemektedir: "Hangisi daha değerlidir gibi bir ayrım da yok değil. Bir sürü sorumluluk grupları var, yatay geçişler çok var. Daha üst gruptakilerin üstünlüğü ya da fikirlerin dikkate alınması gibi. Ama herkes dinleniyor, yine de ne ölçüde dinlendiği sorumluluk alanına göre değişiyor." Bu özelliğin kurumun çeşitlilik kültürünün anlamlandırılması açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütte **çalışma ortamı** ve ayrımcılık durumundaki prosedürlere dair açıklamalar da kurumun çeşitlilik kültürü hakkında fikir vermektedir. Kurumun "hem özgür ve hem de rahat çalışma ortamı" sağlaması, "sıkı giyim kurallarının olmaması", bir kişiyi "giydiği kıyafet yüzünden aşağılama durumunda çok ciddi yaptırımlar"ın olması bu temaya girmektedir.

Çalışanların profillerinin benzerlik gösterdiği çünkü "alçakgönüllü, iletişim yetenekleri yüksek, durumu yönetmeyi bilen insanları" toplamaya çalıştıkları, ancak insanları farklılaştıran şeyin performansları" olduğu; çalışanın "nereden geldiğine bakmaksızın, yetenek ve nitelikleri üzerinden değerlendirme yapıldığı" belirtilmektedir.

Kurumun çeşitlilik kültürünün bileşenleri arasında **şirketin kimliği** teması altında ele alınabilecek bir dizi unsur da gözlenmiştir. Bunlar arasında, çeşitlilik ve dahil etme, yani "Hiçbir kişiye kendi giyinişinden, kültüründen, yediği yemekten, ibadet anlayışından dolayı farklı bakmanız söz konusu olamaz. En katı prensiplerden biridir." ilkesi, şirket kimliği için tanımlayıcıdır.

Çalışanlar arasında farklılıklar karşısındaki genel tutum **"Eee ne var ki!"** şeklinde tarif edilmektedir. "Çalışanlar o kadar çok görmeye alışıklar ki, artık bir Hintlinin çok fazla baharatlı yemesi ya da erkeklerin kafasına taktıklarını görmeniz garip gelmiyor." ile "Farklılık bir alışkanlık haline gelmiş. Etiyopyalı geldiğinde ağzınızı açıp bakmıyorsunuz." ifadelerinden farklılıkların garipsenmemesinin kültürün bir bileşeni olduğu görülmektedir.

Çalışanların kalıba sokulmamasının yine kültürün önemli bir bileşeni olduğunu söyleyebiliriz. Farklılığa karşı bir tolerans olması, "geniş bantta bir esneklik" olması, işe alırken pozisyonlar için örneğin cinsiyet açısından "şablon çizilmemesi", kalıpların azaltılmaya çalışıldığını göstermektedir.

Kurum içinde çalışanların **sorumluluk bilinci**ne güvenildiği anlaşılmaktadır. "Her şey rica ve istek üzerine kuruludur. Kimse kimseden gece gündüzü birbirine katarak yap demez; ama sorumluluk bilinci vardır."; "Herkes takım elbise ile dolaşmaz burada; ama resmi olması gerektiği zamanı da bilir."; "Çalışanın eğitim ve kişisel gelişimi tamamen bireysel emek ister ve herkesin alması eğitimler vardır; ama bireysel olarak takip etmeniz lazım, dış kaynaklar zorlamaz." görüşleri de kurum içinde çeşitli konularda dış kontrol odağı olmadığı, çalışanın sorumluluk bilincine bırakıldığı görülmektedir.

Diğer taraftan şirket kültürüne **toplumsal kültürün yansımaları**nın da olduğu belirtilmektedir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: "Biz aslında o kadar farklılıklara açık bir toplum değiliz. Biz ne kadar küresel bir şirket olsak da, farklı görüşlere o kadar da sempatiyle yaklaşamıyoruz. Bir Alman'a ben eşcinselim dediğinde verilecek tepkiyle buradaki tepki farklı olur diye tahmin ediyorum. Her ne kadar çeşitlilikleri ve kapsayıcılığı düşünsek de, burada kadınların kariyer yollarının daha zor olduğunu düşünüyorum. Bir gey ya da başörtülü bir insanın burada çalışmasının zor olduğunu düşünüyorum. Her ne kadar öyle bir politikamız olsa da. Bu sanırım biraz toplumsal kültürümüzden kaynaklanıyor."

Çeşitlilik yönetiminin önceliği: Kurum içinde farklılıkların yönetimine verilen öncelik de modelde temel bir olgu olarak ele alınmalıdır. Çünkü, örgüt kültürünün yapı taşları olarak, çeşitlilik ve dahil etme kavramlarının tüm iş süreçlerinde göz önünde bulundurulduğunu ve çeşitlilik yönetiminin

bu kapsamda en öncelikli konulardan birisi olduğunu katılımcılar sıklıkla tekrarlamaktadır.

Çeşitlilik Yetkinlikleri: Çeşitlilik yönetimi ile ilgili çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler ise ilişki yönetimi ve liderlik, çeşitlilik deneyimi, esneklik, analitik yetenekler ve kültürel zekâ, yabancı dil kategorileri altında toplanabilmektedir.

İlişki yönetimi kapsamında, "İletişim kurabiliyor olmak bu şirketin içinde bireysel olarak görünürlüğünüzü çok arttıran bir şey; daha sonra bir işi yaparken süreci kolaylaştıran bir şey" ve "Nereye nasıl yaklaşacağını çok iyi bilip, ilişkilerini tesadüfe bırakmayıp yönetmek" vurgulanan özelliklerdir. Ayrıca çeşitlilik yönetiminin kurumsal olarak tanımlanmış olan **liderlik** yetkinliklerinden birisi olduğu da belirtilmektedir. İletişimin bir parçası olarak **yabancı dil**, özellikle akıcı düzeyde İngilizce bilmek ön plana çıkmaktadır.

Çalışanın **çeşitlilik deneyimi**ne sahip olması, yani farklı kültürlerin içine girme eğilimi, bu esnada "deneyimleri bir kenara ne kadar yazabildiği", küresel yapı içinde, "virtual hayata", örneğin farklı çalışma saatlerine, video konferanslar kanalıyla yapılan toplantılara, sıklıkla yapılan seyahatlere ve otellerde yaşamaya alışkın olmak önemli görülmektedir. Katılımcıların sıklıkla üzerinde durduğu **esneklik** de, yani "uyumlu, farklı insanlara karşı kendisini nasıl ayarlayacağını bilmek", kurum içinde üstlenilen farklı pozisyon ve görevlere uyumda beklenen hızı yakalamak, farklılıklara karşı saygılı olmak, direnç göstermemek önemli çalışan yetkinliklerindendir. Bir katılımcı "Direnç gösterildiği, değerler çatışmaya başladığı anda adaptasyon zorlaşıyor. Hatta belki de hiç uyum sağlanmayıp, belli bir sürede kopuş başlıyor." ifadesinde direncin olumsuz sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Bunun "deneme yanılma yoluyla kavrandığı" da belirtilmektedir. Yani "Bilinçli olarak evet bu kişi çok farklı, ben buna böyle davranayım gibi değil. Deneye yanıla, hani ben buna rakam götürüyorum ilgilenmiyor, başka şey anlatıyorum gibi, biraz daha deneye yanıla yapılan şeyler. Bunu her insan hayatında yapıyor." vurgusundan çalışanların bireysel düzeyde çeşitlilik karşısında bir pozisyon aldığı anlaşılmaktadır. Bir katılımcı ekip üyelerinden beklentisini, "Benim ekibimdeki insanların hem sokak çocuğu olması gerekiyor hem de beyaz yakalı adam olması gerekiyor. Bu iki uç arasında gidip gelmesi gerek ki bayide şirket için bir müzakere yapıyorsa, kurumsal şirketlere gittiğinde de anlaşabilsin." şeklinde açıklamaktadır. Bir katılımcı da işe alım esnasında "Kişi katı mı, törpülenebilir mi diye bakıyorlar kesin." görüşü ile esneklik ile törpülenebilirlik kavramı arasında bir paralellik kurmaktadır.

Son olarak, çalışanların **analitik yeteneklerinin** güçlü olması çalışanlarda aranan temel özellikler arasında belirtilmektedir. Farklı kültürlere karşı farkındalığa sahip olmanın, dolayısıyla "**kültürel zekaya** sahip bir adam olmanın" çok daha önemli olduğu söylenmektedir.

Çeşitlilik yetkinliklerinin çıktıları: Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veri, çalışanların çeşitlilik yetkinliklerine sahip olmasının doğurduğu sonuçlar hakkında da bilgi vermektedir. Çalışanın çeşitlilik yetkinliklerine sahip olması, **diğerlerinin lisanını anlayabilmek** açısından önemli görülmektedir. Bu kapsamda bir katılımcı "Çünkü her yönetici bizim müşterimizdir; her yöneticinin farklı bir stili varsa, anlayış tarzı ve olaylara bakış açısı farklıysa, her gün bunu kullanmak zorundasın, aksi takdirde iletişim kuramazsın yöneticiyle." diyerek yöneticinin lisanını anlamayı gündeme getirmektedir. Bir başka katılımcı ise "Uzun süre sonuç alamadığımız birçok dosyada sadece şahsı değiştirerek sonuç alıp, arkasından da müşterimizden, en sonunda bizim dilimizle konuşan bir adam gönderdiniz, anlaştık adamla diyenleri bilirim." demektedir. Bu açıklama çeşitlilik yetkinliğinin bir çıktısı olarak **müşteri memnuniyeti** için de bir örnek oluşturmaktadır. Bir diğer katılımcıya göre "Farklı segmentlere hizmet veren grupların da farklı olması gerekir ki her bir müşterinin ihtiyacını anlayalım ve cevap verelim. Biz tek tip olursak, tek tip müşteriye hitap ederiz; biz farklı olursak, her türlü müşteriyi memnun edebiliriz."

Çalışanın çeşitlilik yetkinliklerine sahip olmasının **işlerin kolay ilerlemesine** imkân verdiği düşünülmektedir. Örneğin, "Bir Alman ile iş yapıyorsanız katı kurallarla iş yapmak zorundasınız. Bunu bilirseniz iş yapışınız kolaylaşıyor." denmektedir. "Kültürel farkındalığa sahip kişilerden oluşan ekiplerde" işlerin daha kolay ilerlediği görüşü sunulmaktadır.

Çeşitlilik yetkinlikleri kişinin kendi **performansı ve gelişimi** için de son derece önemli görülmektedir. Örneğin, bir ekipte birleşmiş milletler gibi çalışıldığı durumda, çalışanın buna alışık olmaması halinde, "sistem tarafından ezileceği" belirtilmektedir.

Çeşitlilik yetkinliği ile **perspektifin genişleyebileceği**, kişiyi "Sadece belli bir alana ya da belli bir şeye odaklanmaktan" kurtardığı söylenmektedir. "Kuşkusuz ne kadar çok insan görürsek, ne kadar çok kültür tanırsak, o kadar faydalı" görüşü de bu temayı desteklemektedir.

Çalışanın memnuniyeti açısından da bakıldığında bir katılımcıya göre "Pek çok insan farklı bakış açılarına sahip olabilmek için küresel şirketlerde çalışmak istiyor. Bir de belki bu şirketler kurumsallaşmayı yıllar öncesinde başardıkları için". Dolayısıyla çeşitlilik ile ilgili yetkinliklere sahip olmak,

"kişinin küresel şirketlerde daha çok yer edinmesine sebep oluyor; çalışan için memnuniyet getiriyor".

Son olarak, çalışanların çeşitlilik yetkinlikleri ile donatılmış olmasının "her zaman daha pozitif sonuçlara" götüreceği, kişiler "birbirlerini anlayacakları için, yapılarda farklılıklar da olsa **aynı yolda ilerlemeleri** açısından faydalı" olacağı belirtilmektedir.

Çeşitlilik yönetimi uygulamaları: Katılımcılar çeşitlilik yönetimi kapsamında kurumsal uygulamaların yürütüldüğünü belirtmektedir. Öncelikle, "İnsanlar ilk geldiğinde farklı fikirleri olabilir; ama biz burada faklılıkla ilgili önyargıları daha birinci günden yıkmaya çalışıyoruz" denilerek **oryantasyon programının** işlevi açıklanmaktadır. Özellikle çeşitlilik ve dahil etme konusundaki **online eğitimler** ile "çeşitliliği hayatın içine alıp, benimseme konusunda bir bilinç" yaratılması hedeflenmektedir. **Dezavantajlı gruplara**, örneğin, kadınlara, engellilere yönelik kariyer gelişimi ile ilgili programlar yürütülmektedir. **İşe alım kriterlerinde çeşitliliğin korunması** bir başka kurumsal yönetim uygulamasıdır. Örneğin, "çok junior arkadaşları işe alırken son derece deneyimli arkadaşları da işe almak"; "askerliğin bir kriter olmaması, çünkü bunun bir ayrım unsuru olduğunun" düşünülmesi; "genellikle erkeklerin ilgisini çeken işlere mümkün olduğunca bayan alımı yapmaya gayret edilmesi" işe alım ve yerleştirmedeki çeşitlilik için örneklerdir. Ayrıca **küresel sistemlerin lokal uygulamaları** yani Türkiye'de uyarlamaları yapılmaktadır. **Çeşitlilik ve katılımcılık ilkesi farklı çalışmaların içine yerleştirilmekte**; işe alım metotlarından, performans ve yetenek yönetimine kadar her türlü eğitimin bir parçası haline getirilmektedir. **Birebir koçluk çalışmaları** ile çalışanların daha deneyimli insanlarla vakit geçirmeleri ve hızlı bir şekilde gelişmeleri sağlanmaktadır. **Dört yıllık dönemlerde rotasyon uygulaması** çeşitliliğin yönetimi açısından bir araç olarak görülmektedir. Bir yönetici "Genelde beyaz yaka için yaptığımız projelerde dört yıllık sürelerde çalışan farklı pozisyonlara gider. Bu bize esneklik kazandırır, her insanımızın değeri var. En zoru onu örtüştürmektir. Dört yıl içinde yönlendirme imkanı elimizi rahatlatıyor. 10 yıl o pozisyonda çalıştırsaydık ve uygun olmasaydı çok zorlardı. Farklı işlere geçebilme imkanı işi kolaylaştırdı." demektedir. **Eğitimler ve bilinçlendirme seansları** ile çalışanlar için "farklı departmanlardan, kültürlerden insanlarla bir arada bulunma" ve "networking" yapma imkanı da yaratılmaktadır.

Etkili çeşitlilik yönetiminin sonuçları: Etkili çeşitlilik yönetiminin çıktıları arasında **kurum içi çekişmelerin azalması, önyargıların kırılması,** herkesin **şirket hedefleri doğrultusunda çalışması** ve **çalışan memnuniyeti** verilmektedir. **"**Çalışan için farklılığına saygı duyulmayan bir şirkette çalışmak, çok mümkün değil." ifadesi ile çeşitlilik yönetiminin çalışan

aidiyeti açısından etkisi vurgulanmaktadır. **Kişisel gelişim** de çeşitliliği yönetmenin olumlu sonuçları arasında görülmektedir; bir katılımcının görüşüne göre "Çeşitliliğin farkında olan çok daha kolay büyür, bilmeyen daha yavaş ilerler". Bir katılımcı "Lokal başladım, küresel bir ortamın içine girdim; karşı koyarsanız, ilerlemeniz mümkün değil. İlk anda format atılıyor, sonrasında uyum göstermeniz lazım." demektedir. "Çok kültürlü heterojen yapı" ve bunun etkili yönetimi **iş performansı** ve**organizasyonun sağlıklı devamlılığı** için gerekli görülmektedir.

Çeşitliliği etkili yönetememenin sonuçları: Bir önceki bölümde belirtilen kazanımların tam aksi olarak, çeşitliliğin etkili şekilde yönetilmemesi çeşitli kayıplara neden olmaktadır. Katılımcılar görüşmeler sırasında bu kayıplara da atıfta bulundular. Buna göre ön plana çıkan konulardan birisi **verim kaybı**dır. Bir katılımcı kurum içi iş süreçlerini "Bizimki gibi firmalarda farklılıklarla ilgili konuları sindiremezseniz verim düşer; çünkü patron baskısı yok, belirli zamanda işinizi yapmanız lazım, ama ara kademelerde kontrol devamlı yok." diye tarif etmektedir; çünkü aksi durumda, **sürtüşmeler** ortaya çıkmakta, bunlar işi "inanılmaz yavaşlatmakta"dır; "insanlar bu sürtüşmelerde konuyu kişiselleştirmeye" başlamaktadır. İnsanlar arasında **önyargıların** oluşması ve bunların çalışanları aynı hedefe yönelmekten alıkoyması, adeta **kendi temeline dinamit koymak** olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç sonunda **çözümsüzlük** ortaya çıkacak, **"**Bizim aramızdaki herhangi bir sürtüşmeden kaynaklanarak yavaşlayan bir iş, bu şirkete **parasal kayıp** olarak dönecektir. Şirketin de bunu çok tolere edecek durumu yok; sonuçta amacı para." denilmektedir.

TARTIŞMA

Önceki bölümlerde de sunulduğu gibi, çeşitlilik literatürüne girmiş temel kavramların yerel tanımlarına ulaşmak ve çeşitlilik yönetiminin kurumsal bir süreç olarak nasıl algılandığını tariflemek bu araştırmanın iki temel hedefidir. Bulgular bir araya getirildiğinde, küresel çeşitlilik ile ilgili temel kavramların tanımını katılımcıların dilinden yapabilmekteyiz. Öncelikle kültürel çeşitlilik kavramı ile ilgili görüşlere dair temalardan hareketle **kültürel çeşitlilik "Yerel ya da küresel ölçekte farklı kültürlerden gelen kişilerin taşıdığı renklerle ve getirdiği bakış açılarıyla yarattığı harman"** olarak tanımlanabilir**.** Kültürel farkındalık ile ilgili temalar bir araya getirildiğinde ise "**Farklılıkları algılamak ile başlayıp, farklılıkların fark edilmez hale geldiği bir noktada sona eren bir süreçtir; kültürel farkındalığı olan kişi farklılıklardan yararlanmayı bilir, koşulların gereğine göre davranabilir, bu esnada olayları kişiselleştirmez ve kendini yönetebilir**." tanımına ulaşılabilir. Katılımcıların çeşitlilik yönetiminin kendileri için ne ifade ettiği sorusuna yanıtlarının oluşturduğu temalar baz alınarak çeşitlilik yönetimi için ise şu tanım geliştirilebilir: **Evrensel adalet anlayışı ile çevre-**

örgüt etkileşimi ile beslenen, farklı kültürleri etiketlemeden tanıyıp, o kültürün gereklerine göre davranma, insanı ve süreçleri yönetme sanatıdır. **Çeşitlilik yönetimi, kültürel çeşitlilik kavramının tanımında yer alan "harmanın" içinde, uyumun sağlanması ve ortak bir bakış açısına ulaşılabilmesidir.** Kültürel çeşitlilik, farkındalık ve bunların yönetimine dair bu temel kavramların ülkemizin yerel perspektifinden geliştirilen tanımlarının, uluslararası literatürden çeviri tanımlarla karşılaştırıldığında daha akışkan ve zengin olduğunu söyleyebiliriz. Bu tanımlar, bu araştırmanın yazarlarının bakış açısını değil, çeşitliliği yerel ve küresel ölçekte deneyimleyen kişilerin bakış açılarını yansıtmaktadır. Ancak burada kurumsal ortak dilin de bir çerçeve sunduğunu unutmamak gerekir.

Diğer taraftan araştırmamız, küresel çeşitlilik yönetimi uygulamalarının Türkiye'de, kendi yerel gerçekliği içinde ve araştırılan kuruma özgü bir teorik modelini de ortaya çıkardı. Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilmiş olan Gömülü Kuram (Grounded Theory) analizi, veriden yola çıkıp ana ürün olarak bir teoriye ulaşmayı amaçlayan tümevarımsal bir yöntemdir (Tanyaş, 2014). Makalenin giriş bölümünde de belirtildiği gibi çeşitlilik yönetimi, küresel mecradan yerele yani ülkemize aktarılan yönetim konularından biridir. Olgunun kendisi yerelleştirmenin çeşitlilikleri anlamak açısından önemli olduğunu söylerken; tümdengelim yöntemiyle sunulan küresel kavramların ve teorilerin genel niteliği, yaklaşımların içine yerel temaların ve temalar arası ilişkilerin dahil edilememesi anlamına gelmektedir.

Gömülü Kuram görgül araştırmalarda mevcut teorilerin geçerliliği ön kabulü ile hipotez test etme aşamasına geçilmesini eleştirir ve araştırma yöntemlerindeki bu ana akım yaklaşımın yeni teorilerin oluşumuna ket vurduğunu söyler. Bu sebeple, çeşitlilik yönetimi konusundaki araştırmamızda hem yereli hem de verinin içine gömülmüş durumda olan teoriyi yakalamak için seçtiğimiz bu yaklaşımın özgün bulgular elde etmemize katkıda bulunduğunu düşünüyoruz.

Veriden ortaya çıkan bu modele göre, küresel bir şirketin Türkiye'deki çalışanlarının kurumsal sınırlar içinde çeşitliliği algılayışı şu süreçle özetlenebilir: Bir kurumda çeşitliliğin ortaya çıkmasına neden olabilecek faktörler arasında, kurumun küresel bir şirket olması, ölçeği, çok paydaşlı olması gibi örgüt yapısıyla ilgili unsurlar bulunmaktadır. Özgün örgütsel koşullar, çalışanların kurum içindeki demografik profili ile iş koşulları ve iş yapış şekillerinin çeşitlilik olarak algılanmasına neden olabilir. Bu koşullar, örgütün kendine özgü bir çeşitlilik kültürü yaratmasına neden olur. Özgün kurum kültürü, farklılıkların yönetimine verilen öncelik düzeyini ve bu kapsamda hayata geçirilen yönetim uygulamalarını belirleyecektir. Bu örgütsel koşul ve yönetim süreci, gerek çalışanları işe alırken belirlenen

kriterler, gerekse kurum içi oryantasyon ve eğitimlerle kazandırılan yetkinlikler sonucunda, analitik beceriler, esneklik, ilişki yönetimi gibi çeşitlilik yetkinliklerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu yetkinliklere sahip olmak kişisel gelişim, müşteri memnuniyeti, diğerlerinin lisanını anlayabilmek gibi performans sonuçları ortaya çıkartacaktır. Örgütsel ve bireysel koşullar arasındaki etkileşim neticesinde, çeşitliliğin iyi yönetilmesi halinde iş performansı, kurum içi çekişmelerin azalması, mutlu bir çalışma ortamı, önyargıların unutulması gibi olumlu çıktılar ortaya çıkacaktır. Çeşitliliğin etkili şekilde yönetilmemesi ise en çarpıcı anlamda "kendi temeline dinamit koymak" anlamına gelmektedir.

Gömülü Kuram yaklaşımında Strauss ve Corbin (1998) özellikle eksensel kodlama sürecinde şu unsurlara odaklanılmasını önermektedir: (a) İncelenen olgunun yapısını oluşturan koşullar, (b) katılımcıların olgulara, olaylara ve problemlere verdiği rutin ve stratejik tepkiler, aksiyonlar ve etkileşimler, (c) aksiyon ve etkileşimleri takip eden sonuçlar. Buna göre, koşullar "ne, neden, nerede ve ne zaman?" sorularına; davranışlar, "kim ve nasıl?" sorularına ve sonuçlar ise "ne olur?" sorusuna cevap vermektedir. Bulgular kısmında sunduğumuz modelin bileşenlerine bu öneriler çerçevesinde bakıldığında olguların gerçekten bu üç ana başlık altında da toplanabildiğini görüyoruz. "Çeşitliliği doğuran örgütsel faktörler", "Kurum içi farklılık olarak odaklanılan unsurlar" ve "Örgütün çeşitlilik kültürü" örgütsel koşullar olarak karşımıza çıktı. Çalışanların "çeşitlilik yetkinlikleri" ve "çeşitlilik yetkinliklerinin çıktıları" bireyle ilgili koşullar olarak iki ana teorik kategori oldu. Yani örgütsel ve bireysel koşullar çeşitlilik olgusunu oluşturan koşulları teşkil etmektedir. "Farklılıkların yönetiminin önceliği" ve "Çeşitlilik yönetimi uygulamaları" ise aksiyon ve etkileşimler altında yer almaktadır. "Çeşitliliği etkili yönetmenin sonuçları" ile "Çeşitliliği etkili yönetmemenin sonuçları" ise teorik modeli oluşturan olgular arası ilişkilerin doğurabileceği sonuçlar oldu. Dolayısıyla modelimiz, bir kurum içinde çeşitlilik yönetimini teşvik eden örgütsel ve bireysel koşullar, buna bağlı uygulamalar ve bu uygulamaların olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamaktadır.

Bilindiği gibi teorilerin en önemli özelliği test edilebilecek hipotezler geliştirilmesine imkan vermeleri ile farklı hedef kitle ve sosyal koşullarda aynı olgunun incelenmesi için bir çerçeve sunmalarıdır. Belli bir sektöre odaklanmış küresel bir işletmenin Türkiye ofisindeki çalışanlar ile yaptığımız görüşmelere dayanarak ortaya çıkan, yani Gömülü Kuram terminolojisine göre oluşmakta olan (*emerging*) bir teoriden hareketle hipotezler geliştirebilir; bunları ölçek, yapı, sektör ve strateji farklılıkları gösteren pek çok kurumda test edebiliriz. Örneğin, iş kolları arasında özellikle iş yapış biçimleri açısından farklılık algısı yaygın olan işletmelerde, çalışanların farklılıkları daha az garipsemesi beklenebilir. Yani modelin kurum içi farklılık olarak algılanan unsurlar olgusu ile çeşitlilik kültürünün

göstergelerinden birisi olan "Eee ne var ki?" tepkisi arasındaki ilişki örneğin otomotiv sektöründe de araştırılabilir.

Küresel Stratejilerin Yerele Yansıması

Gömülü Kuram yaklaşımının teorik modeli bir çıktı olarak elde etmek yanında, ilgilenilen olgu ile ilgili çıkarımlar geliştirme hedefi de vardır. Soyutlama ve genelleme içeren bu çıkarımlar; genel resmi temsil edebilecek söylemler ya da katılımcının söyleminden yola çıkarak geliştirilmiş önermeler olarak özel bir yere sahiptir. Analizler sırasında karşımıza çıkan genellemelerden yola çıkarak, örneğin, "**kurum içinde çeşitliliği yaratan unsurlara dair değerlendirmelerin farklı spektrumlar üzerinde yapıldığını"**söyleyebiliriz. Bunlardan ilki, "Bireyin birey olması tek başına farklılığın kaynağıdır" bakışı ile "Farklar bireyin ait olduğu kültürden ve gruplardan kaynağını alır" bakışıdır. Yani çeşitlilik, birey olmanın doğasından kaynaklanan bir olgu olarak algılanabildiği gibi, bir grubun ya da kültürün üyesi olmaktan da kaynaklanabilir. Diğer ölçekler, "Yerel kültür içindeki çeşitlilik" odağı ile "Kültürler arası çeşitlilik" odağıve "Benzerlik" vurgusu ile "Özgünlük" vurgusudur. Bu spektrumlar kimilerinin çeşitlilik üzerine konuşurken kişiler arasındaki farklılıkları ön plana çıkardığını, kimilerininise benzerlik temelinden kaynağını aldığını; bazıları için yerel kültür, bazıları için küresel düzeye işaret ettiğini göstermektedir.

Çeşitlilik yönetiminin, **"kurumsal ölçekte bir süreç; bireysel ölçekte ise kendini yönetme becerisinin yansımalarından bir tanesi"** olduğunu da söyleyebiliriz. Bulgular bize çeşitlilik yönetiminin, gerek kurumsal, gerekse bireysel ölçekte şöyle bir sürece sahip olduğunu göstermektedir: (a) Farklılıkları görünür kıl, fark et; (b) Orta nokta bul; (c) Farklılıkları fark etmeden çalış. Bu çerçevede bir katılımcının dilinden "Farklılıkların artık fark edilmez hale geldiği nokta, çeşitlilik yönetiminin başarıldığı noktadır." çok vurucu bir soyutlamadır. Bu farklılıkları ötekileştirmeden salt bireyi ön plana alan insancıl bir yaklaşım olarak okunabilir. Diğer taraftan çeşitlilik yönetiminin, bireysel kimlikleri göz ardı ettiği eleştirileri (Özbilgin ve Tatlı, 2008) ve çalışanların şirket kimliği içinde anonimleşmesinin bir ifadesi olarak da değerlendirilebilir. Çeşitlilik yönetimi yazınında, bu eleştiriler nedeniyle gittikçe daha az kullanılan metaforlardan biri eritme potasıdır. Bulgularda çeşitliliklerin yönetimi tanımında, **"potada eritilme"** teması içinde yer alan "Bir potada eritilmesi gereken ve çalışana çok katı kurallarla kazandırılması gereken bir şey" ifadesi bunun somut örneklerinden birisidir. Bu nedenle, eritme potası yerine, salata kâsesi, mozaik sembollerinin kullanımı daha çok teşvik edilerek; bireysel farklılıkların, bireyi birey yapan niteliklerin yok edilmeden korunması hedeflenmektedir. Araştırmamızda karşılaştığımız **"harman"** kelimesine literatürde daha az rastladığımızı, ancak çeşitliliklerin bir arada yer almasına dair çok doğru bir saptama olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer taraftan, çeşitliliğin Türkiye'deki bu işletme özelinde **kültür, millet ve milliyet üzerinden** tanımlandığını görmekteyiz. Bu durum, sınırlar aşıldıkça, coğrafya değiştikçe farklılıkların kaçınılmaz olduğunu gösteren bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Bir başka açıdan da, milliyetçiliğin Türkiye'de gittikçe kuvvetlenen bir kavram olmasıyla da açıklanabilir.

"Operasyonlar büyüdükçe, kültürel farklılıklar belirginleşir" önermesi, organizasyonel büyüme ve genişlemenin çeşitlilik yönetimini zorunlu kılan nedenlerden birisi olduğunun altını çizmektedir. Giriş kısmında belirtildiği gibi şirketler, bulundukları yerden başka ülkelerde faaliyete geçtikçe başarılı olmak için çeşitlilikleri iyi yönetmeleri gerektiğini görmüşlerdir. Çeşitlilik yönetiminin ekonomik yararla ilişkisine gönderme yapan diğer önermeler iş amaçlarına ulaşmayı vurgulayanlardır: "Çeşitlilik Yönetimi, işlerin tamamlanması için gerekmektedir.", "Farklılıkları olan kişileri ortak bir noktada buluşturarak işlerin yürümesini sağlamak esastır; nihayetinde önemli olan iş amaçlarına ulaşmaktır."

Yine, modeldeki örgütsel faktörler başlığı altında yer alan ve küresel şirketlerdeki zorunluluklara atıf yapan, "Herkes kendi şapkasını asıyor ve bu şirketin kimliği ile çalışıyor." ifadesi çeşitlilik yönetiminin etnik köken ve cinsiyetler başta olmak üzere bireysel sesleri kıstığı eleştirilerini yansıtmaktadır. Gerçekten de pratikte kurum kültürü uygulamaları kılık kıyafetten, kutlamalara, istenilen davranış biçimlerine kadar kişilere ortak bir kimlik yaratmaktadır. Bulgularda yer alan "törpülenme" ifadesi bu anlamda bireylerin bazı özelliklerinin ya da "sivriliklerin" ortak şirket kimliğiyle yumuşatılmasına karşılık gelmektedir. Bu spektrumun diğer ucunda **"harman, karışım, mozaik, harmoni, renk"** temasındayer verilenve bireysel farklılıkları değer vererek koruyan anlayış bulunmaktadır.

"Çeşitliliğin önemi olmadan çalışıp, kültürün önemini hissederek yaşamak", "Farklılıkların bir alışkanlık haline gelmesi", ve "Çeşitliliğin işletmenin genlerine işlemesi" çeşitlilik kültürünün göstergeleri arasında sayılabilir. İşletmelerin bir fanusun içinde olmadığı; kurumlarda çeşitlilikleri yönetmeye çalışılırken, toplumsal koşulların bağlayıcı etkisinin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak, "**işletmelerin çeşitlilik yönetimi gündemlerinin, göz ardı etmek, önem vermek ve kalpten uygulamak ölçeğinde değişkenlik göstereceğini"**de bilmemiz gerekiyor. İşletmelerin çeşitlilik yönetimine yönelik yaklaşımları, cezai yaptırımlardan kaçınmak için yasal gerekliliklere uymakla başlayıp, şirketin başarısı ve çalışanları cezbetmek için uygulamalarını genişletme düzeyine kadar farklılaşabilir **(**Sürgevil ve Budak, 2008). "Kalpten uygulama", farklılıklar konusunda öncü olan ve "herkes için eşitlik" yaklaşımını hayata geçirip bağlı olduğu tüm organizasyonlara yayma çabasındaki işletmelerin olduğu en üst düzeydir. Benzer şekilde, **çeşitlilik olgusuna dair açıklamaların, adalet, eşitlik, saygı**

gibi pozitif kavramlar üzerinden yapılması çeşitlilikleri değerli kabul eden bir şirket kültürünün söze dökülmüş şeklidir.

Uluslararası projeler ya da yurtdışı görevlendirmeler, hem şirketin çeşitlilik yönetimi aracı hem de çeşitliliğin bir kaynağı olmaktadır. Şirket içi hareketlilik politikalarına göre, en geç 4-5 yıl içinde kişiler bulundukları görevden başka bir göreve gitmekte (rotasyon) ve aynı ülke içinde olsalar dahi birbirinden farklı insanlarla karşılaşmaktadırlar. Uluslararası görevlendirmelerin bir hedefinin de, farklılıkları kabul etmek olduğu düşünülmektedir. Bu beklenti karşılanmadığında, kişinin farklılıkları tolere edemediği, "tepki veriyorsa" organizasyonel yapının bu durumu hoş karşılamadığı, hatta "kişiyi ezebildiği" ifade edilmektedir. Kendilerinden beklenilen kapsayıcı yönetim tarzını gösteremeyenler ile ayrımcılık yapanlar sonuçlarına katlanmakta, yaptırımlarla karşılaşmaktadır.

Çeşitlilik yönetiminin, işletmenin olumlu örgütsel iklimi için de önemli olduğunu destekleyen bulgular vardır. Katılımcılar, önyargılar göz ardı edildiğinde kurum içi çekişmelerin azalacağını daha mutlu bir çalışma ortamı olacağını belirtmektedir. Cox ve Blake (1991), kültürel çeşitliliğin değerli olduğu organizasyonlarda problem çözme ve yaratıcılık yetkinliklerinin gelişeceğini ve çok kültürlülüğün işletmelerin rekabet avantajını artırabileceğini söylemektedir. Çalışmanın gerçekleştiği işletmede çalışanlar benzer ifadelerle bu söylemi destekler, hatta içselleştirmiş görünmektedirler. Birçok farklı ülkeden kişinin olduğu çalışma ortamlarının bakış açılarını, perspektiflerini genişlettiğini söylemektedirler. Bu bağlamda kendi tanımlarıyla "Birleşmiş Milletler gibi" proje grupları özellikle yenilikçi çözümlerin gerektiği araştırma – geliştirme içeren konularda çok yararlı olacaktır. Bu çok kültürlü gruplar, farklı ülkelerdeki çalışan, tüketici, müşteri istek ve ihtiyaçlarını iyi anlayıp, yanıt vereceklerdir.

Türkiye'deki Çeşitlilikler

Çalışmamız, küresel şirket politikalarının çalışanlar tarafından ne şekilde içselleştirildiğini göstermesi bakımından Türkiye'deki çokuluslu şirketlerin kendi uygulamaları için karşılaştırma olanağı vermektedir. Diğer yandan, küresel çeşitlilik politikaları ile Türkiye'de yaşamak farklılıkları algılayış biçimini nasıl etkiliyor diye baktığımızda, genel eğilimi yansıtır bir şekilde yaş, eğitim, dil ve din en çok sözü edilen farklılıklar olmuştur. Şirket içindeki fonksiyonların iş yapış biçimleri ve hedef farklılıklarının kişileri birbirinden ayıran yaklaşım ve davranış farkları yarattığı görülmektedir. Fonksiyonel ya da bölüm olarak bir ayrım olmasa da, üretimde çalışan işçi ve operatörler yaşam biçimleriyle bir başka kırılım oluşturmaktadır. Kurumsal iş dilinde "mavi yakalı" olarak tanımlanan bu grup, köyde yaşayıp küresel bir şirkette çalışmakta, yıllık izinlerinde köylerinde fındık toplamaktadırlar. Kırsal kökenli olmak – kentli olmak farklılığıyla ifadelendirilen, işçi-operatörler

aslında mavi – beyaz yakalı ya da şirket çalışanı - taşeron çalışanı olarak "etiket"lenmektedirler.

Bu organizasyonda, **işe alım kriterlerinde çeşitliliğin korunması** bir çeşitlilik yönetimi stratejisidir. Buna karşın, üst düzeylerde kadın yönetici sayısının az olması nedeniyle, kadın çalışanlara yönelik bir kariyer programı yürütülmektedir. Bir pozitif ayrımcılık uygulaması olarak, yetenekli olduğu düşünülen kadın yöneticiler yurtdışında düzenlenen bu programlara gönderilmektedir. Kadın çalışanlarla ilgili ifadelerde, Türkçe "bayan" ifadesinin tercih edilmesi dikkatimizi çekmiştir. Bu anlamda, çeşitliliklere açık ve yönetici konumundaki kişilerin dahi salt cinsiyeti temsil eden kadın sözcüğünü kibar ama daha muhafazakâr bir şekilde dile getirme çabaları kadının iş yaşamındaki yeri açısından düşündürücüdür.

Engelliler de kadınlarla birlikte "dezavantajlı grup" olarak tanımlanmasına ve bu konuda şirketin ayrı bir programı olmasına karşın; engellilerle ilgili çok az bulguya rastlanmıştır. Benzer şekilde, tüm farklılıkları kapsayan bir politikaları olmasına karşın, gey ya da başörtülü birisinin kendi organizasyonlarında çalışırken zorlanacağı da düşünülmektedir. Türkiye'de insan kaynakları yöneticileriyle yapılan bir başka çalışmaya göre, din, cinsel eğilim farklılıkları ve engellilik hassas konulardır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Linnehan ve Konrad (1999) çeşitlilik yönetimi yazınında önyargı ve ayrımcılık gibi zor konulardan kaçma eğilimi olduğunu belirtmiştir. Graham, Kennavane ve HannonWears (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi kitaplarında çeşitlilik yönetimi içeriğini inceledikleri çalışmalarında, toplumsal cinsiyet, ırk ve etnik köken konuları geniş ölçüde kapsanırken, cinsel yönelim farklılıklarına neredeyse hiç yer verilmediğini göstermişlerdir.

Bu çalışmada katılımcıların kendilerini ifade ederken kullandıkları İngilizce kelimelerin çokluğu ayrıca dikkat çekicidir. "Her ne kadar "diversity" ve "inclusiveness" düşünsek de.." ya da "O yüzden farklılıkları biz class of business'lerimiz de bile çok fazlasıyla hissedebiliyoruz." ifadeleri bu gözlem için örnek olarak verilebilir. Ana dil-yabancı dil dışında, konuşma tarzına ilişkin değişiklikler farklılık algılamasına yol açmaktadır. Belçika'nın birden fazla dili barındıran ortamında lehçe ya da şive farklılıkları, "işitsel" farklılıklar olarak görülmektedir (Zanoni ve Janssens, 2004). İngilizce'nin küresel iş hayatında ilk sırada olması, çokuluslu şirketlerin iş yapışlarıyla ilgili kendi teknik kavramları ve kısaltmaları Türkiye'de kurumsal çalışma yaşamına ilişkin yeni bir konuşma türü yaratmıştır. Karikatürize edilerek Plaza Türkçesi olarak adlandırılan bu konuşma biçiminin fark edilen olumsuzlukları karşısında bazı şirketler kampanyalar düzenlemektedir (Milliyet, 2013). Bu olumsuzlukların belki de en önemlisi, İngilizce ya da başka bir yabancı dili iyi bilmeyenlerin kendilerini ayrımcılığa uğramış

hissetmeleridir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Türkiye'de yetenek yönetimi için insan kaynakları stratejisi, bir iyi uygulama örneği olarak tanımlanan yönetici yetiştirme programlarına ağırlıklı olarak İngilizce eğitim yapan üniversitelerin mezunları alınmaktadır. Türkçe eğitim veren üniversitelerden mezun ya da İngilizce bilmeyen kişiler bu ayrıcalıklı kariyer yollarından ya da gelişim programlarından yararlanamadıklarını, eşit yükselme olanaklarının olmadığını belirtmektedir.

Çeşitlilik yönetimi ile ilgili çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler ise ilişki yönetimi ve liderlik, çeşitlilik deneyimi, esneklik, analitik yetenekler ve kültürel zekâ, yabancı dil kategorileri altında toplanabilmektedir. Bu yetkinlikler bir arada, uluslararası görevlendirme ve atamalar için bir seçim ve gelişim profili olarak kullanılabilir.

Çalışmamız, küresel – yerel ekseninde çeşitliliklerin yönetimine ilişkin bir model sunarken, aynı zamanda küresel çeşitlilik uygulamalarının bir anlamda "son kullanıcılar" tarafından nasıl yorumlandığına ilişkin özgün ve detaylı bilgi paylaşmaktadır. Diğer yandan araştırmanın güçlü tarafı aynı zamanda önemli bir kısıtı da beraberinde getirmektedir. Araştırma sorusunun yanıtı, insan kaynakları yöneticilerinin de olduğu şirket yöneticilerinden aktarılan verilerde aranmıştır. Türkiye'de şirket yöneticileri için farklılık ve çeşitlilik konuları hassasiyetini korumakta ve çeşitli nedenlerle dışarıya mevcut olanı daha olumlu gösterme eğilimine girmelerine neden olmaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Yöneticilerin çalışanlara göre çeşitlilik yönetimi uygulamalarını daha olumlu algıladıkları yönündeki görüş de (Allen ve diğerleri, 2004) bulguları değerlendirirken akılda tutulmalıdır.

Çalışmanın gerçekleştiği organizasyonun insan kaynakları yöneticileri, üretim ve satış fonksiyonundaki yöneticilerle birlikte araştırmanın katılımcıları arasındadır. Çeşitliliklerin yönetimi konusuyla ilgili çalışmalarda uluslararası insan kaynakları yönetimi ve küresel çeşitlilik yönetimi kavramları sıklıkla iç içe geçmekte, birbirinin yerine kullanılmaktadır. Çeşitlilik yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin her ikisi de insanla ilgilendikleri için birçok alanda ortaklıklar ve kesişmeler olması doğaldır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, işgücündeki çeşitlilikleri desteklemek yanında, birbirinden farklı tarafları çeşitlilik politikalarının uygunluğuna ikna etmeleri de beklenmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bir şirketin, o şirkete özgü hegemonik söylemini oluşturan en kritik konumdaki kişiler arasında olması (Zanoni ve Janssens, 2004) nedeniyle insan kaynakları stratejilerinin hangilerinin çeşitlilik politikalarıyla çelişebileceğinin de iyi düşünülmesi gerekir.

Gömülü kuram analizi ile oluşturulan model tartışılırken değinildiği gibi öncelikle modelin dış geçerliliğini test etmek için bir başka işletmede mevcut

teoriden yola çıkarak bir araştırma yapılması planlanmaktadır. Stockdale ve Crosby'e (2004) göre, yönetim yazınından hareketle yapılan çeşitlilik çalışmaları heterojenliğin doğasını yeterince açıklayamamaktadır; örgütsel psikolojinin kuram ve görüşleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Çalışmamız bu anlamda, özellikle "farklılıkların fark edilemez olduğu nokta"nın somutlaştırılması ve iyi anlaşılması için bundan sonraki araştırmalar için yol açmaktadır.

KAYNAKÇA

Alcazar, F.M., Fernandez, P.M.R., ve Gardey Cross G.S. 2013. Work force diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. ***Cross Cultural Management***, 20(1): 39-49.

Allen, R.S., Dawson, G.A., Wheatley, K.K., ve White, C.S. 2004. Diversity practices: Learning responsesfor modern organizations. ***Development and Learning in Organizations***, 18(6): 13-15.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. K. S., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., ve Chandrasekar, N.A. 2007. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. ***Management and Organization Review***, 3: 335-371.

Cascio, W. 2009. ***Managing human resources*** (6th Edition). McGraw-Hill.

Cassell, C. 1996. A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression. ***Personel Review***, 25(5): 51-66.

Cassell, C., ve Biswas, R. 2000. Managing diversity in the new millennium. ***Personel Review***, 29(3): 268-273.

Charmaz, K. 2006. ***Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis***. Wiltshire, GB: Sage.

Cox, T.H. 1994. ***Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice***. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

Cox, T. H., ve Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. ***Academy of Management Executive,*** 3: 45-56.

Çalışkan, S. "The Realationship between Organizational Readiness for Global Change and Multicultural Personality." Yüksek Lisans tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2014.

Dass, P., ve Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. ***Academy of Management Executive***, 13(2): 68-80.

Dunavant, B.M. ve Heiss, B. 2005. ***Global diversity 2005***. Washington, DC: Diversity Best Practices.

Eagan, M., ve Bendick, M. 2001. ***Work force diversity initiatives of U.S. multinationals in Europe***. Research Report. Washington, DC: Bendick and Egan Economic Consultants. Alıntı: Shen J., Chanda, A., D'Netto, B. and Monga, M. 2009. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. ***International Journal of Human Resource Management***, 20 (2): 235-251.

Glaser, B., ve Strauss, A. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research. Alıntı: Bryant, A., ve Charmaz, K.C. ***The SAGE handbook of grounded theory:*** London: SAGE.

Graham, M.E., Kennavane, E., ve Wears, K.H. 2008. Diversity management content in introductory human resource management textbooks. ***Academy of Management Learning and Education***, 7(3): 429-433.

Hordes, M.W., Clancy, J.A., ve Baddeley, J. 1995. A primer for global start-ups. ***Academy of Management Executive***, 9(2): 7-11.

Humphries, M.T., ve Grice, S. 1995. Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of Assimilation? ***Journal of Organizational Change Management***, 8(5): 17-33.

Johnson, J.P., Lenartowicz, T., ve Apud, S. 2006. Cross-cultural competence in international business: towards a definition and a model. ***International Journal of Business Studies***, 37: 525-543.

Kandola, R. 1995. Managing Diversity: New broom or old hat? ***International Review of Industrial and Organizational Psychology***, 10(7): 131-168.

Kossek, E.E., Lobel, S.A., ve Brown, A.J. 2005. Human resource strategies to manage work force diversity. A.M. Konrad, P. Prasad ve J.M. Pringle (Der.), ***Handbook of workplace diversity***: 54-74. Thousand Oaks, CA: Sage.

Linnehan, F., ve Konrad, A.M. 1999. Diluting diversity: Implications for intergroup in equality in organizations. ***Journal of Management Inquiry***, 8: 399-414.

Litvin, D.R. 1997. The discourse of diversity: From biology to management. ***Organization***, 4: 187-209.

Milliyet 2013. "Eczacıbaşı Plaza Dili'ne Savaş Açtı", http://www.milliyet.com.tr/eczacibasi-plaza-dili-ne-savas/ekonomi/detay/1711083/default.htm (erişim: 27.08.2014)

Ng, K.Y., Van Dyne, L, ve Ang, S. 2009. Beyond international experience: The strategic role of cultural intelligence for executive selection in IHRM. Sparrow, P.R. (Der.), ***Handbook of international hr research: Integrating people, process, and context***. 97-113. Oxford: Blackwell.

Nishii, L.H., ve Özbilgin, M.F. 2007. Global diversity management: Towards a conceptual framework. ***The International Journal of Human Resource Management***, 18(11): 1883-1894.

Özbilgin, M. Küresel Farkların Yönetimi Dereli, B. (Der). ***İşgücündeki farklılıkların yönetimi***:1-21. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Özbilgin, M. ve Tatlı, A. 2008. ***Global diversity management: an evidence based approach***. Palgrave Macmillan, NY.

Özkaya, M.O., Özbilgin, M., ve Şengül, C.M. 2008. Türkiye'de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. ***Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 19: 359-374.

PERYÖN 2008. "Bugünden Yarına İnsan Kaynakları Yönetimi "2008 ve 2018" Raporu" http://www.peryon.org.tr/arastirma_gfk2008.pdf (erişim: 10.02.2010)

Seymen, A.O. 2006. The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. ***Cross Cultural Management: An International Journal,*** 13(4): 296-315.

Shen J., Chanda, A., D'Netto, B., ve Monga, M. 2009. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. ***International Journal of Human Resource Management***, 20 (2): 235-251.

Stockdale, M.S. ve Crosby, F.J. 2004. ***The psychology and management of work place diversity***. Blackwell, Boston, MA.

Strauss, A., ve Corbin, J. 1998. ***Basics of qualitative reserach: Grounded theory procedures and techniques*** (2nd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.

Stumpf, S.A., Watson, M.A., ve Rustogi, H. 1994. Leadership in a global village: Creating practice fields to develop learning organizations. ***Journal of Management Development***, 13(8): 16-25.

Süral Özer, P. 2007. Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi. Kurt, M., ve Bayraktaroğlu, S. (Der.), ***Türkiye'de işletmecilikte yeni perspektifler***: 97-122. Gazi Kitabevi, Ankara.

Sürgevil, O., ve Budak, G. 2008. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayısına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 10(4): 65-96.

Syed, J., ve Özbilgin, M. 2009. A relational framework for international transfer of diversity management practices. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 20(12): 2435-2453.

Tanyaş, B. 2014. Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları. ***Eleştirel Psikoloji Bülteni***, 5: 25-38.

Tarique, I., ve Schuler, R.S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. ***Journal of World Business***, 45: 122-133.

Thompson, N. 1997. ***Anti discriminatory practice***, Basingstoke: Macmillan. Alıntı: Shen J., Chanda, A., D'Netto, B. and Monga, M. 2009. 'Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework'. ***International Journal of Human Resource Management***, 20 (2): 235-251.

Towers-Watson, 2013. "Global Talent Management and Rewards Study", http://www.towerswatson.com/(erişim 23.09.2013).

Tozkoparan, G., ve Vatansever, Ç. 2011. Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak gurup çalışması. ***Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi***, 21(11): 89-109.

TÜSİAD 2014. "Küresel İlkeler Sözleşmesi" http://www.tusiad.org/tusiad/etik/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi/ (erişim 08.01.2014)

Van der Zee, K.I., ve Van Oudenhoven, J.P. 2000. The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. ***European Journal of Personality***, 14: 291-309.

Van der Zee, K.I., ve Van Oudenhoven, J.P. 2001. The multicultural personality questionnaire: Reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. ***Journal of Research in Personality***, 35: 278-288.

Van Dyne, L., Ang, S., ve Livermore, D. 2010. Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. Hannum, K.M., McFeeters, B., ve Booysen L. (Der.), ***Leadership across differences.*** 131-138. San Francisco, CQ: Pfeiffer.

Vatansever Çiğdem. "Türkiye'de insan kaynakları çeşitlilikleri nasıl yönetiliyor?" İK'da Yeni Yaklaşımlar Konferansı'nda sunum, İstanbul Bilgi Üniversitesi. İstanbul, Aralık 18, 2013.

Wilson, E., ve Iles, P. 1999. Managing diversity- an employment and service delivery challenge. ***The International Journal of Public Sector Management***, 12 (1): 27-48.

Zanoni, P., ve Janssens, M. 2004. Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. ***Organization Studies***, 25(1): 55-74.

Çiğdem Vatansever, Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümünden mezun olduktan sonra Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Bilim Dalı'nda yüksek lisans ve doktorasını tamamlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi alanında, işe alım, eğitim- gelişim ve iç iletişim konularında çalışmıştır. Namık Kemal Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda Yard. Doçent olarak görev yapmakta, aynı zamanda İst. Bilgi Üniversitesi Örgüt ve Endüstri Psikolojisi Yüksek Lisans programında ders vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışan sağlığı ve güvenliği, iş ve iş dışı yaşam dengesi ile liderlik gelişimi başlıca araştırma ve çalışma konularıdır.
E-posta: cvatansever@nku.edu.tr

Sibel Çalışkan, Psikoloji lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi'nde ve yüksek lisans eğitimini Örgütsel Psikoloji alanında 2014 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Araştırma alanları içerisinde çeşitliliklerin yönetimi, örgütsel davranış ve değişim ile grup fasilitasyonu yer almaktadır. İstanbul Bilgi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.
E-posta: sibel.caliskan@bilgi.edu.tr

Idil Işık, İstanbul Bilgi Üniversitesinde Psikoloji lisans programında öğretim elemanı ve Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programında ise direktör olarak görev yapmaktadır. Araştırma yaptığı konular endüstri ve örgüt psikolojisinde nicel ve nitel araştırma yöntemleri, insan davranışının dinamikleri, endüstri ve trafik güvenliği ve sağlık, kariyer gelişimi ve mesleki yönelimlerdir. Psikoloji lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi'nde, yüksek lisans ve doktora derecesini ise Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış programında tamamladı.
E-posta: idil.isik@bilgi.edu.tr

Yönetim Araştırmaları Dergisi
2015, cilt 12, sayı 1-2, sayfa 63-86

İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERİN ROLÜ

Evrim Mayatürk Akyol
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Olca Sürgevil
Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Farklılıkların, hem bireylerin hem de örgütlerin zenginlikleri olarak kabul edildiği bu çalışmada; "işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi" ile özellikle son yıllarda insan kaynakları yönetimindeki önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilen Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi alanının temeli olan "yetkinlikler" ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın amaçlarından ilki, işgücü farklılıklarının etkili yönetiminde sahip olunması gereken temel yetkinliklerin neler olduğunu kuramsal çalışmalar ışığında açıklamaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, sahip olunan işgücü farklılıklarının yönetiminde gerekli olan yetkinliklerin kazanımı açısından insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koymaktır.

Anahtar kelimeler: Yetkinlik, farklılık, farklılıkların yönetimi

ROLE OF COMPETENCIES IN WORKFORCE DIVERSITY MANAGEMENT

ABSTRACT

"Competencies" which are basis of Competency Based Human Resources Management field accepted as one of the important developments in human resources management particularly in recent years and "workforce diversity and diversity management" are associated in the study that approve diversities as richness of both individuals and organizations. The first aim of the study is to explain core competencies needed to be possessed in effective management of workforce diversity within the context of theoretical studies. Another aim of the study is to reveal role of human resources management in terms of gaining competencies which are necessary in workforce diversity management.

Keywords: Competency, diversity, diversity management

GİRİŞ

Son yıllarda ilginin yöneldiği yetkinlik kavramı, temel olarak yüksek performans ile ilişkili şekilde değerlendirilmekte ve güdü, kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gibi unsurlar barındırmaktadır. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ile önemli bir rol üstlenen yetkinlikler; özellikle küresel ölçekte benimsenen yaklaşımlara temel oluşturması nedeniyle büyük önem taşımaktadır (Mayatürk Akyol, 2011).

Bu yaklaşımlardan farklılıkların yönetimi; çeşitli nitelikler açısından birbirinden farklılaşan işgücü ile ilgilenen bir disiplin olarak; insan kaynakları teorisyenleri ve uygulamacılarının önem verdikleri bir alan özelliği taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları farklılıklara yönetsel açıdan yaklaşan bu disiplin, insanların kendi potansiyellerini kullanabilmelerini sağlayacak bir örgüt çevresi yaratmayı hedeflemektedir. Oldukça yoruma açık bir alan olarak kabul edilen farklılıklar ve farklılıkların yönetimi; 1990'lı yıllardan itibaren Amerika'da ve ardından tüm dünya ülkelerinde,2000'li yıllardan sonra da ülkemizde birçok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olarak tartışılmaya başlanmıştır.

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi çalışmaları, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi gibi yeni insan kaynakları uygulamalarının ortaya çıkışında da etkili olmuştur. Bu bağlamda İnce'nin de belirttiği gibi (2005: 333) insan kaynakları departmanlarının, çalışanlara insan olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, farklılıkları yönetme ile ilgili yeni yöntemlere, kapsamlı modellere ve ayrıca özellikle kültürel açıdan farklı olan grupları yönetmek için gerekli olan *yetkinliklerin*neler olduğunun tespit edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim, kültürel farklılıkları yönetmek için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesinin, günümüz iş uygulamalarında özellikle çok uluslu ve küresel işletmeler için oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Ashkanasy vd., 2002).

Bu doğrultuda çalışmamızda öncelikle işgücü farklılıklarının yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından değerlendirilmekte; ardından söz konusu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinde gerekli olabilecek yetkinlikler incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise; bu yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir.

I. İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinden İşgücü Farklılıklarının Yönetimi

Literatürde işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi (Woodward ve Özbilgin, 1999; Özgener, 2007; Kamaşak ve Yücelen, 2007; Süral Özer, 2007; Dereli, 2007; Özbilgin ve Tatlı, 2008; Budak ve Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2008,2010; Bell vd., 2011; Özbilgin ve Tatlı, 2011; Forstenlechner vd., 2012; Tatlı ve Özbilgin, 2012) ile yetkinlikler (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer ve Spencer., 1993; McClelland, 1998; Mayatürk Akyol, 2011; Çetinkaya ve Özutku, 2012; Emmerling ve Boyatzis, 2012; Budak, 2013) konuları hakkında gerçekleştirilmiş birçok çalışma dikkat çekmektedir.

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi alanındaki çalışmalar; din, dil, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim vb. özellikler açısından farklılaşan çalışanların, bu özellikleri sebebiyle herhangi bir ayrımcılığa uğramalarını önleme ve ayrıca bu insanların bir arada sinerji yaratacak şekilde nasıl yönetilebileceğine ilişkin öneriler geliştirme gibi amaçlar taşımaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimine bakış; "İnsanlar arasındaki farkların, örgüt için bir maliyet olmaktansa bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması" şeklindedir (Hays-Thomas, 2004: 12).

Çalışma yaşamı düşünüldüğünde işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi alanının hedef kitlesi; ırk ve etnik köken, yaş, cinsel yönelim, cinsiyet, engellilik, din, inanç, dil ve sosyal sınıf vb. özellikleri dolayısıyla ayrımcılığa maruz kalabilen bireyler (Daniel vd., 2004: 756) olmakla birlikte tüm çalışanlardır. Bu doğrultuda işgücü farklılıklarının yönetimi, "ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat olanağı sağlamayı öngören, çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt iklimi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayış" şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2010: 96). Bu yönetsel anlayışın edinilmesi, sürdürülmesi ve bundan fayda sağlanması için; farklılıkların yönetiminin, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik planlar, programlar ve süreçleri içerdiğinin anlaşılması gerekmektedir.

Cox ve Beale (1997: 2) farklılıkların yönetimini; "örgütve grup performansı açısından farklılığın olası avantajlarının arttırıldığı, dezavantajlarının ise azaltıldığı bir iklim yaratmak" şeklinde ifade etmektedir. Bu farklılık ikliminin yaratılması görevi çoğu zaman; eğer örgütlerde bağımsız ve ayrı bir "farklılık departmanı" yok ise, insan kaynakları departmanları tarafından üstlenilmektedir.

Nitekim Miller ve Rowney tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre; en kapsamlı farklılık programlarını sürdüren örgütlerin aynı zamanda büyük insan kaynakları departmanları bulunmaktadır. Bu örgütlerde, farklılıklarla ilgili girişimlerin çoğu, eğer üst yönetimin desteği mevcut ise, insan kaynakları departmanları tarafından sürdürülmektedir (1999: 312).

İnsan kaynakları departmanları genel olarak; iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, işgören tedariki, seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve planlaması, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, sendikal ilişkiler, işgören sağlık ve güvenliği fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Bingöl, 2010). Bu departmanın bir diğer önemli rolü ise, genellemelerden kaçınarak kurum içinde farklılıkların nasıl yönetilebileceğini saptamak ve bunun iş sonuçları üzerindeki etkisini göstermektir (Baltaş, 2009: 43).Benzer şekilde farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlama görevi de insan kaynakları departmanlarına düşmektedir (İnce, 2005: 334).

Bu bakış açısından hareketle, yetkinliklerin ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin, farklılıkların yönetimi sürecinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkı verdiği ve vereceği düşünülmektedir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, farklılıklara saygı duyarak, daha barışçıl bir örgüt ortamı oluşturma amacı güden ve böylece insanların etkili ve verimli olabilecekleri yerlerde çalıştırılmasını mümkün kılan, "kazan-kazan" mantığına uygun bir düşünce sistemini simgelemektedir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, insanların farklı olduklarını kabul etmekte ve farklılıkları iş yerinde zenginlik ve yaratıcılık kaynağı olarak benimsemektedir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında yer almakta ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bir şemsiye gibi örtmektedir (Budak, 2013: 55).

Başka bir ifadeyle farklılığa dayalı eşitlik anlayışını içeren bir kültür; tüm grupların ırk, yaş, cinsiyet ya da din gibi faktörler önemsenmeksizin işe seçimini, yerleştirilmesini ve ilerlemesini kapsadığından, oluşturduğu yaratıcılık potansiyeli ile yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi için önemli bir temel oluşturmaktadır (Sparrow vd., 1994: 270). Bunların yanı sıra Shippmann vd. de (2000: 707), yetkinlik uygulamalarının gelişimine katkı sağlayan alanlardan birini bireysel farklılıklar olarak belirtmektedir.

Bu bağlamda işgücü farklılıklarına insancıl bakış açısı, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışının en önemli temellerinden birini oluşturduğu gibi (Budak, 2013), farklılıkların yönetiminin de özünü oluşturmaktadır. Bu ortak bakış açısı, farklılıkları yönetme yetkinliğinin neler içerdiği sorusunu akla getirmektedir. Farklılıkları yönetme yetkinliğine

ilişkin literatürde çeşitli yetkinliklerin sıralanması şeklinde yaklaşımlara rastlandığı gibi, bu yetkinliğin tanımının farklı özelliklerin sıralanması yerine bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini savunanlar da görülmektedir (Cox ve Beale, 1997). Her iki bakış açısının da yararlı olabileceği varsayımından hareketle aşağıda farklılık ve farklılıkları yönetme yetkinlikleri ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

II. Farklılık ve Farklılıkları Yönetme Yetkinlikleri

Gerek farklılıkları yönetme konusunda gerekse diğer pek çok alanda önemli rol oynayan yetkinliklerin literatürde farklı tanımları yer almaktadır. Yetkinlik konusundaki temel çalışmaları ile tanınan Boyatzis'e göre (1982: 21) "bir bireyin üstün ya da etkin performansa ulaşmasını sağlayan temel özelliği" şeklinde tanımlanan kavram; Spencer ve Spencer (1993: 9) tarafından da benzer şekilde; "bireyin herhangi bir işteki ya da durumdaki etkili ve üstün sonuca ulaştıran temel özelliği" olarak ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra "örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlenebilir performans boyutlarının bir seti" (Athey ve Orth, 1999: 216) ve "çalışma ile ilgili bilgi, yetenek ve beceriler" (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 91) gibi yetkinlik tanımları da söz konusudur.

Bu tanımlardan hareketle kişisel farklılıkları ve farklılıkların çalışma ortamındaki ilişkilere etkisini anlamak, önemli bir işletme yetkinliği olarak kabul edilmektedir (Avery ve Thomas, 2004: 380). Bu çalışmada söz konusu işletme yetkinliği "farklılık yetkinliği" veya "farklılıkları yönetme yetkinliği" şeklinde isimlendirilmekte ve özünde her iki nitelemede benzer anlamları içermektedir.

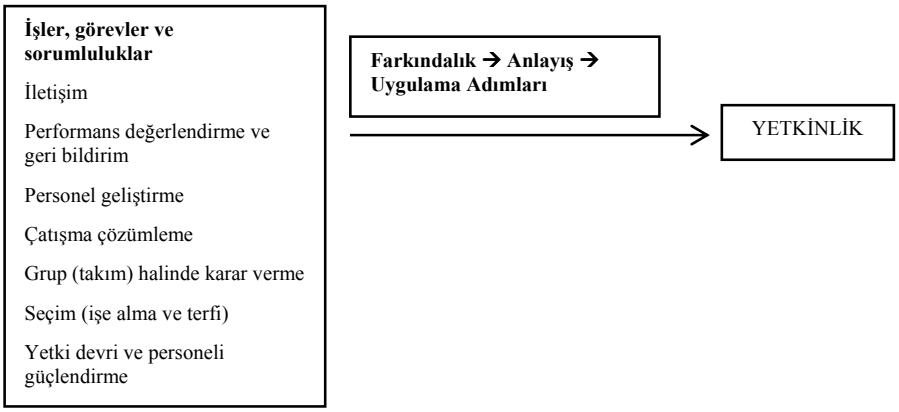
Farklılık yetkinliği, "her insanın *eşsizliğine* saygı göstermeye ilişkin bireysel bir yetenek" şeklinde tanımlanmaktadır (Frusti vd., 2003: 31). *Farklılıkları yönetme yetkinliği* nitelemesi ise bu tanımı bir adım öteye taşımakta ve (a) yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim, engellilik, dil ve sosyoekonomik statüye yönelik farkındalık ve bilginin; insan davranışını anlamada kritik rol oynadığını ve (b) kültürel olarak farklı bireylerle, gruplarla ve topluluklarla etik olarak ve etkin bir şekilde çalışmak için gerekli olan becerileri ifade etmektedir (Avery ve Thomas, 2004: 382).

Başka bir tanıma göre *farklılıkları yönetme yetkinliği*; "tanımlanmış bir sosyal sistemde, sosyo-kültürel farklılıkların varlığından doğan fırsat ve tehditlere etkili bir şekilde cevap verebilmeyi sağlayan bir öğrenme süreci"dir. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, söz konusu yetkinlik, farklılıkların yönetimi için gereken yeteneklerin sıralanması değildir. Aksine bu yetkinlik, bir öğrenme süreci şeklinde tanımlanmakta ve *farkındalık oluşturma, bilgi ve anlayış geliştirme, davranış ve uygulama adımları* olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır (Cox ve Beale, 1997: 2-5):

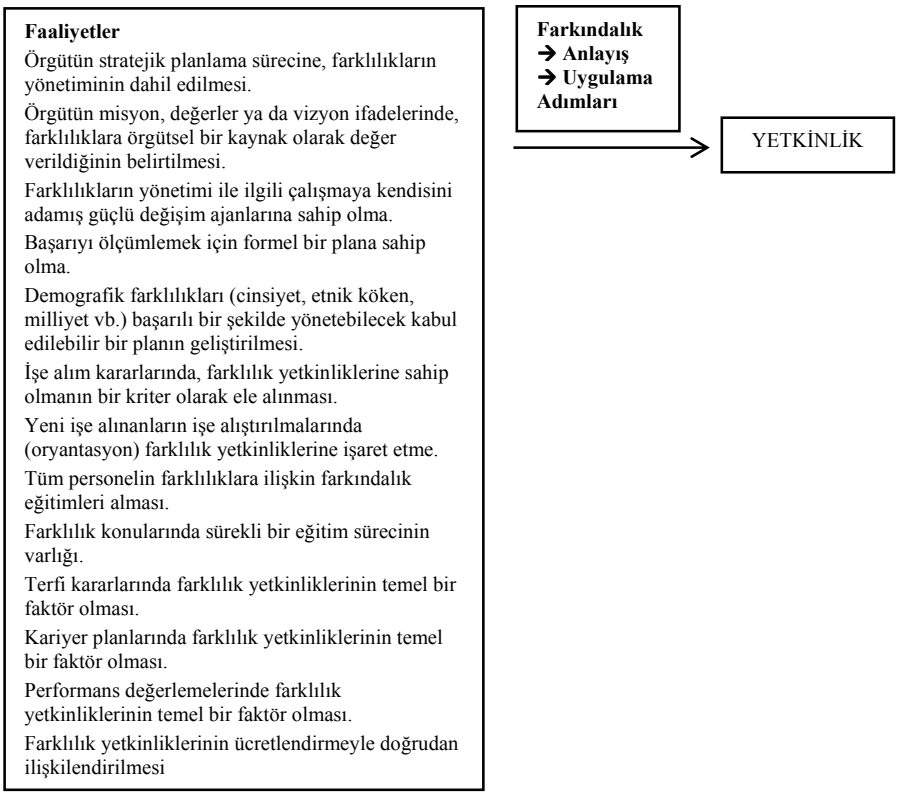
Bireyler ya da örgütler öncelikle farklılıklarla ilgili farkındalık geliştirirler. Bu bir anlamda; farklılıkların örgütsel davranış ve iş çıktıları üzerinde etkili olduğunu fark etmek anlamına gelir. Bu ilk aşama kişiyi değişim için motive eder ve ikinci aşamaya hazırlar. İkinci aşamada bireyler, konu ile ilgili daha çok bilgi sahibi olarak bir anlayış geliştirirler. Bu aşamada birey, farklılıklara bakış açısında bazı spesifik değişikliklerin önemli etkiler yaratabileceğine ilişkin bir inanç geliştirir ve böylece üçüncü aşamaya geçebilir. Sürecin son aşaması olan davranış ve uygulama aşamasında, bireyler değişim yaratacağını düşündükleri şekilde davranırlar. Bu davranışlar ve uygulamalar sayesinde farklılık yetkinliklerinin gelişmesi de mümkün olmaktadır.

Farklı bir araştırmadada yetkinlik gelişimine ilişkin bu öğrenme sürecinin aşamaları benzer şekilde; farkındalık, davranışsal beceriler ve eylem planı ya da sürekli gelişim şeklinde ifade edilmektedir(Avery ve Thomas, 2004: 383).

Bu öğrenme süreci, hem birey hem örgüt düzeyinde ele alınabilir. Buna göre birey düzeyinde, farklılıklara yönelik yetkinlik geliştirmek; çalışanların günlük görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kişisel davranışlarını değiştirmeyi öğrenmelerine işaret ederken; örgütler için farklılık yetkinliği geliştirmek ise, örgütte kişisel açıdan yetkin olan bireylerin oranının yüksek olması ve farklılıkları yönetme konusunda yetkinliği olan bu çalışanların desteklendiği bir ortamın yaratılmasıdır.1992 yılında Taylor Cox tarafından ileri sürülen ve daha sonra Cox ve Beale (1997) tarafından geliştirilen "Farklılık yetkinlikleri modeli"nde birey ve örgüt düzeyinde yukarıda sözü edilen öğrenme süreci ele alınmış ve modelde yetkinliklerin gelişmesini sağlayacak işler, görevler ve sorumluluklar açıklanmıştır. Söz konusu modele Çizim 1 ve Çizim 2'de yer verilmektedir (Cox ve Beale, 1997: 5-8):



ÇİZİM 1
Birey Düzeyinde FarklılıklarıYönetme Yetkinliği Modeli



ÇİZİM 2
Örgüt Düzeyinde FarklılıklarıYönetme Yetkinliği Modeli

Bu modelin, örgütlerde farklılık yetkinliklerinin geliştirilmesinde insan kaynakları departmanlarının rolünü de ortaya koyması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir. Konu ile ilgili önem taşıyan bu noktanın detaylarına, ilgili başlık altında aşağıda yer verilmektedir.

Bunların yanı sıra bir örgüt; zenginlik üreten; verimli bir şekilde çalışan; firmanın yapıları ve ekipmanları, *çalışanların yetkinlikleri*, prosedürler ve normlar, kültür ve değerler şeklinde sınıflandırılabilen bir grup kaynaktan oluşmaktadır (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 143). Bu kaynaklar arasında yer alan *çalışanyetkinliklerine* ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında; Spencer ve Spencer'ın (1993), Boyatzis'in yetkinlik modeli çalışmasına dayanarak ve 200'ün üzerindeki işe ilişkin yetkinlikleri yeniden gözden geçirerek ortaya koyduğu sınıflandırma dikkat çekmektedir. Söz konusu yetkinlik türlerine aşağıda yer verilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 25-89):

1. Başarı ve Çalışma Yetkinlikleri

a) Başarı Yönelimi: Yönetim tarafından konulan bir standardı karşılamaya çalışmak, kendi ya da diğerleri için zorlu amaçlara ulaşmaya çalışmak, maliyet-fayda analizleri yapmak ve hesaplı girişimsel riskler almak şeklinde ortak davranışlar içermektedir.

b) Düzen, Kalite ve Doğruluk: Çalışma alanını düzenli bir şekilde tutmaktan düzeni ve veri kalitesini arttırmaya ilişkin yeni sistemler kurmaya kadar uzanan davranışsal örnekler ile açıklanmaktadır.

c) İnisiyatif: İşte gereksinim duyulan ya da beklenenden daha fazlasını yapma, herhangi biri tarafından talep edilmeyen ancak daha iyi sonuçların elde edilmesini ve problemlerden kaçınılmasını sağlayan faaliyetleri gerçekleştirme ya da yeni fırsatlar bulma veya yaratma gibi durumları içermektedir.

d) Bilgi Arayışı: Kesin bir bilgiyi incelemek ya da bir dizi soru sorarak çelişkileri çözmek, olası fırsatları ya da gelecekte kullanılabilecek çok yönlü bilgileri araştırmak ve çalışmayla ilgili koşulları iyi bir şekilde değerlendirmek için kişisellikten sıyrılmak şeklindeki davranışsal göstergeleri içermektedir.

2. Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri

a) Kişilerarası Anlayış/Empati: Diğer bireylerin; duygularını algılamak; tepkilerini tahmin etmek; tutumlarını, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve bakış

açılarını anlamak ve uzun dönemli davranış, tutum ya da problemlerinin sebeplerini anlamak gibi ortak davranışları içermektedir.

b) Müşteri Hizmetleri Yönelimi: İfade edilenin ötesindeki gerçek ve temel müşteriihtiyaçlarını araştırmak ve ürün ve hizmetler ile bunları karşılamak ve müşteri hizmetlerine ilişkin problemlerin düzeltilmesi için kişisel sorumluluk alıp; bu problemleri hızlı ve etkin bir şekilde çözümlemek gibi davranışsal göstergelere sahiptir.

3. Etki Yetkinlikleri

a) Etki ve Tesir: Bir eylemin etkisini sezmek; somut örnekler ya da görsel kanıtlar kullanmak; belirli bir etki kurmak için bilgileri kasten vermek ya da saklamak ve bir grubu yönetmek ya da yönlendirmek için grup süreci yeteneklerini kullanmak şeklindeki ortak davranışsal göstergeleri kapsamaktadır.

b) Örgütsel Farkındalık: Örgüt içindeki resmi olmayan yapıları anlamak; dile getirilmemiş örgütsel kısıtları saptamak ve temel problemleri, fırsatları ya da örgütü etkileyen politik güçleri ifade etmekgibi tipik göstergeleri içeren bir yetkinliktir.

c) İlişki Kurma: Yetkinliğe ilişkin tipik davranışsal göstergeler; dostça ilişkiler kurma konusunda bilinçli bir şekilde çalışmak ve bu konuda kendini geliştirmek; dostça ilişkileri kolaylıkla kurmak; ortak bir zemin yaratmak için kişisel bilgileri paylaşmak ve bilgi ya da diğer destekler için ileride gerekli olabilecek kişilerle arkadaşça ilişkiler kurmak şeklindedir.

4. Yönetsel Yetkinlikler

a) Diğerlerini Geliştirme: Zor koşullarda dahi bireylerin potansiyeline inanmak; bir eğitim stratejisi olarak mantıklı açıklamalar sunmak; olumsuz geribildirimi kişisel terimlerden uzak bir şekilde vermek ve gelişim için kişiselleştirilmiş önerilerde bulunmak; eğitim ya da gelişim ihtiyacını karşılamak için yeni programları ve materyalleri tasarlayıp kurmak şeklindeki davranışlarla tanımlanan bir yetkinliktir.

b) Yönlendirme - Mevki Gücünün Kullanımı: Söz konusu yetkinliği tanımlayan ortak davranışlar; bireyleri açık ve doğrudan bir şekilde performans problemleri ile yüzleştirmek; kendi ricalarına ya da düzenine uyum gösterilmesini sağlamak; diğerlerinin davranışlarına sınır koymak ve ayrıntılı talimatlar vermek şeklindedir.

c) Takım Çalışması ve İşbirliği: Farklı fikir ve düşünceleri teşvik etmek; bireyleri grup süreci konusunda güncel bilgilerle donatmak; diğer bireylerin olumlu beklentilerini ifade etmek; başarılarından dolayı bireyleri herkesin önünde takdir etmek ve diğer bireylerin güçlü ya da önemli hissetmelerini sağlamak şeklinde tipik davranışsal göstergeleri bulunmaktadır.

d) Takım Liderliği: Bir karardan etkilenen insanların neler olduğunu öğrenmesini sağlayacak şekilde onları bilgilendirmek; tüm grup üyelerine adil bir şekilde davranmak; takım moralini ve verimliliğini yükseltmeye ilişkin stratejiler kullanmak; takımın ihtiyaçlarınınkarşılandığından emin olmak; bireylerin liderin misyonunu ve tarzını desteklemesini sağlamak gibi ortak davranışlarla şekillen yetkinliktir.

5. Bilişsel Yetkinlikler

a) Analitik Düşünme: Bu yetkinliği tanımlayan ortak davranışlar; görevleri önem sırasına göre dizmek; karmaşık bir görevi yönetilebilir parçalara ayırmak; olayların sebeplerini ve sonuçlarını tanımlamak; engelleri öngörmek ve gelecekteki adımları düşünmek ve farklı çözümler geliştirmek için bazı analitik teknikleri kullanmak şeklinde sıralanabilmektedir.

b) Kavramsal Düşünme: Problemleri ya da koşulları tanımlayabilmek için geçmiş tecrübeleri kullanmak; mevcut durum ile önceden gerçekleşen durumlar arasındaki önemli farkları görebilmek; öğrenilmiş karmaşık kavram ya da yöntemleri uygun bir şekilde uyarlayabilmek ve bağlantısız alanlardan sağlanan veriler arasında faydalı ilişkiler kurmak gibi göstergeleri bulunmaktadır.

c) Teknik/ Profesyonel/ Yönetsel Uzmanlık: Bilgileri güncel tutmak için çalışmak; mevcudun ötesindekini keşfetmeye yönelik bir merak sergilemek; teknik problemlerin üstesinden gelme konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmek; iş ile ilgili yeni konuları kendi kendine öğrenmek ya da bunlarla ilgili bir kursa katılmak ve yeni teknolojiyi yaygınlaştırmak için bir değişim ajanı olarak çalışmak şeklindeki ortak davranışlarla sergilenmektedir.

6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri

a) Öz Kontrol: Bu yetkinliğe ilişkin tipik davranışsal göstergeler; zorlayıcı olmamak, uygun olmayan tepkilere ilişkin zorlamalara karşı direnmek ve stresli koşullarda soğukkanlı kalmak olarak sıralanabilmektedir.

b) Özgüven: Diğerleri ile anlaşmazlığa rağmen kararlara göre hareket etmek; kendisini etkileyici bir tarzla sunmak; daha üst pozisyonlar ile çatışmalarda

kendi konumunu açık bir şekilde ifade etmek; başarısızlıklar ya da eksikliklerde kişisel sorumluluk almak; hatalardan ders çıkarmak ve gelecekteki performansını geliştirmek gibi ortak davranışsal göstergeleri bulunmaktadır.

c) Esneklik: Bu yetkinliğe ilişkin ortak davranışsal göstergeler; farklı bakış açılarının geçerliliğini tanımlamak; işteki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamak; kuralları esnek bir şekilde uygulamak ve davranışını koşullara uygun şekilde değiştirmek olarak ifade edilebilmektedir.

d) Örgütsel Bağlılık: Çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek; kendi önceliklerini örgüt gereksinimlerinin karşılanmasına yönlendirmek; önemli örgüt amaçlarını başarmak için işbirliği gereksiniminin farkına varmak ve örgütsel ihtiyaçları karşılamayı profesyonel ilgileri takip etmeye tercih etmek şeklinde davranışsal göstergeleri olan bir yetkinliktir.

Yukarıda sözü geçen yetkinliklerden bazılarının (örneğin *kişilerarası anlayış/empati, örgütsel farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, esneklik* gibi) diğerlerine nazaran, özellikle birbirinden farklı nitelikler taşıyan (heterojen) bir işgücünü yönetme görevini üstlenen yöneticiler için çok daha önemli olabileceği düşünülmektedir. *Kişilerarası anlayış/empati, örgütsel farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, esneklik* gibi bu yetkinliklerin yanı sıra, işgücü farklılıkların yönetiminde yardımcı olacağı düşünülen *kültürel yetkinlik* ve *duygusal zeka* konularına aşağıda ayrıca yer verilmektedir.

a) Kültürel Yetkinlik

Kültürel yetkinlik, "bireylerin diğerlerinin davranışlarını, değerlerini ve yaklaşımlarını anlama olanağı sağlayan bilgi, beceri, anlayış ve kavrayışları kazanması" anlamına gelmekte; dolayısıyla farklı işgücünün yönetiminde son derece yardımcı bir yetkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Miller, 1994: 21). "Bireylerin grup içindeki ve gruplar arasındaki farklılık ve benzerliklere ilişkin anlayışlarını arttırmalarına yardım etmek amacıyla geliştirilen beceri seti" şeklinde de tanımlanabilen bu yetkinlik; kültürel farklılıklara ilişkin farkındalığı gerektirmektedir. Kültürel farklılıklar ise; bir toplumdaki farklı kültürel grupların tümü tarafından sergilenen ya da sahip olunan gelenekler, töre, kalıplar, alışkanlıklar ve yaşam tarzlarını ifade etmektedir (Williams, 2007: 55).

Örgütlerde işbirliğini sağlama ve gruplarda karşılıklı tatmin edici sonuçlara ulaşma amacıyla farklılıkları yönetme becerisine sahip olan liderlerin, kültürel açıdan yetkin oldukları düşünülmektedir (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 219). Kültürel yetkinlik, 'farklı' bireylere yönelik uygun politika ve eylemler konusunda sürekli sorumlu olmayı da gerektirir. Kültürel yetkinlik,

bir amaç iken; farklılıkların yönetimi, kültürel açıdan yetkin örgütler yaratan bir süreç olarak kabul edilir (Weech-Maldonado, 2002: 112).

Kültürel yetkinlik, farklı kültürlere uyum becerilerini içermektedir. Örgütlerde yöneticilerin sahip olması gereken özel becerileri, *finansal ve kişisel beceriler* şeklinde ikiye ayırdığımızda; bu beceriler arasında, özellikle farklılıkların yönetiminde önemli rol oynayan "kültüre uyum"un önemli bir kişisel beceri olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 146).

Yönetsel başarıyı yakalayabilme açısından; işgücü farklılığının bir sonucu olarak ortaya çıkan problemlerin saptanması, önlenmesi ve çözümlenmesi, özellikle günümüzün *çok kültürlü çalışma çevresi* düşünüldüğünde kritik bir yetenek olarak görülmektedir (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 219).Garcia (1995: 490), çok kültürlü farklılık yetkinliğini; farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylere saygı gösterme ve onları anlama, onlarla etkin bir şekilde iletişim kurma ve söz konusu bireylerle işbirliği çerçevesinde çalışma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Nitekim farklı örgüt liderlerinin, gruplar arası çatışmanın yıkıcı sonuçlarından kaçınmak için belirli tecrübe ve uygulamalar aracılığıyla çok kültürlü yetkinliği geliştirmeleri gerekmektedir. Liderler, çok kültürlü yetkinliği; *kültürel farklılıklara ilişkin bilgiler, artan öz-farkındalık ve çatışma yönetimi, kişiler arası iletişim, geri bildirim, rol model olma* şeklindeki yeteneklerin geliştirilmesi aracılığıyla ilerletebilirler (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 220-221).

Çok kültürlülük ve farklı kültürel etkileşimler konularında yetenekli olan liderler, farklı bir işgücü yapısının yaratıcılık ve yenilik potansiyelini ortaya çıkarabilirler. Benzer şekilde çok kültürlülük açısından yetkin olan yöneticiler, gruplarda meydana gelebilecek potansiyel çatışmaları da minimize edebilirler. Bunların yanı sıra farklılıkları etkin bir şekilde yöneten liderler, ortak paydaları ortaya koyabilir ve düşünce farklılıklarını teşvik ederek bu konuda bir rol model olabilirler (Joplin ve Daus, 1997: 38). Aynı zamanda stresli koşulları idare etme konusunda uzmanlaşma ve diğerleriyle iyi iletişim kurmayı hedefleyen yöneticiler, çok kültürlü yetkinlik düzeyi yüksek bireyler olarak görülmektedir. Söz konusu yöneticiler, işgücü farklılıklarını, gruplar arası çatışmayı minimize ederek ve işbirliği ile takım çalışmasını arttırarak idare etme yeteneğine sahip olabilmektedir (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 232).

Kültürel açıdan yetkin duruma gelme, aktif bir süreç olup; devamlılık göstermekte ve asla noktalanmamaktadır. Nitekim iş dünyasında müşteri çeşitliliği artmakta ve onlara gerektiği gibi hizmet verebilmek için kişisel sınırlılıkların farkına varıp sürekli gelişim sağlama bir zorunluluk haline gelmektedir (Sue vd., 1992: 481).

b) Duygusal Zeka

Duygusal zekanın farklılıkların yönetimindeki rolüne değinmeden önce farklılık çalışmaları ile duyguları bütünleştirmeyi sağlayan bazı eğilimlerden söz edilebilir. Söz konusu eğilimler; küreselleşme, hizmet ekonomisi, artan teknoloji, bilgiye dayalı çalışma eğilimleri şeklinde sıralanabilir (Ashkanasy vd., 2002: 308):

- *Küreselleşme eğilimi*: Örgütlerin farklı coğrafi bölgelerde faaliyet göstermesi ve dolayısıyla işgücünün ulusal sınırlar dışında çalışmaya başlaması, daha geniş bir kitle ile etkin bir şekilde iletişim kurmayı kritik hale getirmektedir. Farklı kültürlerdeki duygusal nüansların anlaşılması ve onlara uygun tepkilerin verilmesi yoluyla etkin bir iletişimin kurulması, farklılık ve duygu arasındaki ilişkinin önemini belirtmektedir.
- *Hizmet ekonomisi eğilimi:* Ulusal ve uluslararası turizm ile rekabetteki artış sonucu hizmet sektörü, ülke ekonomilerinde daha yüksek bir paya sahip olmaktadır. Duygusal yetkinlikler ve kültürler arası yönetim yetkinlikleri, çeşitlenen ve geçmiş yıllara göre daha fazla talepte bulunan müşterilere ne şekilde hizmette bulunulacağını öğrenme açısından oldukça önemlidir.
- *Artan teknoloji eğilimi:* Teknolojik ilerlemeler, farklı kültürel altyapılardan gelen insanlarla birlikte çalışma olasılığını artırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin, üretim ya da hizmet için harcanan zamanı azaltarak etkinliği arttırma yönündeki avantajları, çalışma çevresini önemli ölçüde değiştirmektedir. Örneğin teknolojik değişimler; zaman, yoğunluk ve duygular bakımından bireyler arasındaki etkileşimi arttırabilmekte; kültürel ve duygusal açıdan farklı ve çok yönlü bakış açılarını hızlı bir şekilde anlama ve bu bakış açılarının söz konusu etkileşimdeki potansiyel etkisini kavrama yeteneği, işletme başarısına katkıda bulunabilmektedir.
- *Bilgiye dayalı çalışma eğilimi:* Örgütsel uygulamaların giderek artan oranda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tutumlarına bağlı hale gelmesiyle birlikte, yeniliği teşvik eden yönetim faaliyetleri ve tüm çalışanları kapsayan öğrenme kültürü önemli hale gelmiştir. Farklılıkların yönetimi ve duygulara önem verme, bu tarz kapsayıcı kültürün geliştirilmesine katkıda bulunma potansiyelini barındırmaktadır.

Yukarıdaki eğilimler doğrultusunda farklılıkların yönetiminde duygusal zeka da önemli bir konuma sahip olmuştur. Bu bağlamda çoklu zeka teorisinin; farklı zeka türleri ile kişilerdeki değişen ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerin ortaya çıktığı yönündeki görüşü (Canoğlu, 2002: 102-106); duygusal zeka çalışmalarının gelişimine zemin hazırlamış ve "kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ve doğru biçimde ifade edebilme" olarak tanımlanan (Gürel ve Tat, 2010: 346) duygusal zeka; *empati, takım çalışması ve işbirliği, liderlik, örgütsel bağlılık*

ve esneklik gibi farklılık yönetiminde önemli rol oynayan yetkinliklere temel oluşturmuştur (Ashkanasy vd., 2002: 325-326).

Duygusal zekanın bileşenleri aynı zamanda dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin bileşenleri ile de benzerlik göstermektedir. Zira dönüşümcü liderlerden duygusal öz farkındalığa sahip olmaları, izleyicilerinin duygusal gereksinimlerine duyarlı olmaları ve onlara empati ile yaklaşarak ne hissettiklerini anlamaları beklenmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin izleyicilerini duygusal olarak harekete geçirme ve onlara ilham verme yeteneğine sahip olması da büyük önem taşımaktadır. Bu durum, örgüte ve liderin vizyonuna bağlılığı beraberinde getirecektir. Diğer yandan duygusal olarak zeki liderler, kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını düzenlemek için karizmatik liderlik yeteneklerinden de yararlanabilmeli, yaratıcı ve pozitif çıktılara ulaşmak için duygusal bilgiyi karar vermede kullanabilmelidirler. Bu liderler, izleyicileri ile empati kurabilmekte ve onlarla yapıcı ilişkiler oluşturabilmektedir. Sonuç olarak duygusal zeka, liderlere; *takım amaçlarını yapılandırma, üyelerini telkin etme, üyeleri ile empati kurma, işbirliği ve güven oluşturma, esnekliği teşvik etme* konularında yardımcı olmaktadır (Ashkanasy vd., 2002: 326).

Çalışma ortamına binlerce farklılık getiren kişilerle çalışma ve onlara uyum sağlama söz konusu olduğunda, duygusal sağduyunun gerekli olduğu şüphe götürmezdir. Bu nedenle işgücü farklılıklarını yönetmek söz konusu olduğunda, duygusal zekanın en az bilişsel yetenek kadar (hatta belki daha fazla) önemli olduğunu söylemek mümkündür (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 223).

III. Farklılıkları Yönetme Yetkinliklerinin Geliştirilmesine Yönelik İnsan Kaynakları Politika ve Programları

McLagan yetkinlik modellerinin; işe seçim ve yerleştirme, değerlendirme, bireysel gelişim planlaması, eğitim programı tasarımı, koçluk, mentorluk, başarı planlaması ve yüksek potansiyel tanımlaması, kariyer planlama gibi fonksiyonlarda kullanılabileceğini ifade etmektedir (McLagan, 1980: 23).
Farklılıkları yönetme yetkinliğinin geliştirilmesine ilişkin insan kaynakları uygulamalarından bazıları ise şu şekildedir (Weech-Maldonado, 2002: 119-120):

- İş görüşmelerinin, farklı çalışanlardan oluşan bir takım tarafından gerçekleştirilmesi
- Gelişim potansiyeli olan farklı çalışanların sistematik olarak belirlenmesi ve desteklenmesi
- Yönetici gruplarında farklı çalışanlardan da temsilciler olması
- Farklı çalışanların işgücü devir oranı arttığında düzeltici önlemlerin hızlı bir şekilde alınması
- Resmi mentorluk programlarının uygulanması

- Tüm çalışanları kaynaştıracak sosyal programların gerçekleştirilmesi
- Farklı çalışanların terfi durumuna yönelik olumsuzluklar söz konusu olduğunda düzeltici önlemlerin hızlı bir şekilde alınması
- Farklı müşterilere kültürel açıdan uygun hizmet sunan çalışanların ödüllendirilmesi
- Farklı çalışanlara yönelik mentorluk programlarına dahil olan yöneticilerin ödüllendirilmesi
- Ücret yönetiminin farklılık amaçlarının başarılması doğrultusunda düzenlenmesi

Bu insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde; personel seçim ve yerleştirme sürecine, kariyer yönetimi faaliyetlerine, mentorluk uygulamalarına, performans yönetimi ve bunun sonuçlarına dayalı ücret ve ödül yönetimi fonksiyonlarına ve farklı çalışanların temsili konularına önem verildiği görülmektedir. Bunların yanı sıra, eğitim konusu da insan kaynakları alanının önemli bir işlevi olup, farklılık yetkinliklerinin geliştirilmesi açısından özel bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu işlevlerle ilgili bazı açıklamalara ve çeşitli önerilere aşağıda yer verilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi araçları, özel olarak personel seçim ve yerleştirme süreçleri, mümkün olduğu kadar "farklı" adayların işletmeye çekilmesi ve seçilmesini olanaklı kılacak şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri, seçim sürecinde "farklı" adayları değerlendirirken objektif yöntemler kullanmalıdır. Seçme ve değerlendirme sürecinde, objektifliği artırmayı sağlayacak yöntemlerden biri, farklı geçmişlere sahip *farklı* seçiciler kullanmaktır. Alternatif olarak, insan kaynakları yöneticileri kalıp yargılara odaklanmamaları konusunda eğitilebilirler (Benschop, 1999'dan akt. Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484).

Farklılıkların yönetimi söz konusu olduğunda, personel seçimi ile sorumlu olan kişilerin kullanmış oldukları araçlar da önem taşımaktadır. Nitekim, yetkinliğe dayalı testlerin kullanımının, daha yüksek kalitede bir seçim sürecini, adayların uygunluğunun daha kesin bir ölçümünü ve eşitlik ikliminin korunmasını sağladığı öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle, formel bir eşit fırsatlar politikası olan ve farklılıkların teşvik edilmesine yüksek derecede önem veren işletmelerin, yetkinlik testlerini kullandıkları belirtilmektedir (Kirton ve Healy, 2009: 302-303).

Yetkinliğe dayalı anlayış ve farklılıkları yönetme yetkinlikleri, kariyer yönetimi süreci açısından da kapsamlı olarak uygulanabilmektedir. Söz konusu fonksiyonda yetkinliklerin kullanımı, seçim sürecindeki faaliyetlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bunun yanı sıra Biçer ve

Düztepe'nin de belirttiği gibi (2003: 16) özellikle terfi konusunda dikkate alınan kriterler, önem verilen yetkinliklerin bir ifadesi olmaktadır ve bu kriterler arasında farklılıkları yönetme yetkinliklerinin de yer alması mümkündür.

Ayrıca iş rotasyonu uygulamaları, sağladığı esneklik potansiyeli ile kişilerin çok yönlü geliştirilmelerine, farklı altyapılardan gelen çalışanlarla bir arada olma olanaklarının genişlemesine ve bireylerin bu konudaki yetkinliklerini gerekli durumlarda kolaylıkla kullanabilmelerine imkan vermektedir (Uyargil, 2008: 85). Sonuç olarak yetkinliğe dayalı kariyer yönetimi, bir yandan yöneticilerin gereksinim duyulan yetkinlikleri çalışanlarına iletmelerinde kullanılabilen bir araç iken (Dubois vd., 2004: 197); diğer yandan da çalışanların gelecekte olmayı arzu ettikleri noktaya ulaşabilmeleri için onlara hazırlık yapma olanağı sunmaktadır (Bayraktar, 2002: 12).

Kariyer yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilebilen ve 1980'lerin ortalarında popülerlik kazanmaya başlayan mentorluk programları, bazı uzman görüşlerine göre; "kadınların ve azınlıkların iş edinmeleri ve işlerinde terfi alabilmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen örgütsel çabaların bir parçası"dır. Ancak mentorluk ilişkilerinin, sadece "korunan" gruplara değil, tüm çalışanlara yarar sağladığını belirtmek daha doğru olacaktır. Mentorluk, yeni çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamasını kolaylaştırır, yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur, çalışan verimliliğini ve performansını geliştirir ve farklılıklara özen gösterilmesini sağlar (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 21). Mentorluk ilişkilerini güçlendirmek için, yöneticilerin ve liderlerin, farklı grupların üyeleri arasında formel ve informel *sosyal gruplar*ın oluşumunu da desteklemeleri gerekmektedir. Nitekim farklılıkların yönetiminde üstün olmaya çalışan yöneticiler ve liderlere, sosyal grupları desteklemeleri özellikle önerilmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 314).

Farklılıkları yönetme yetkinliklerini de içeren yetkinliğe dayalı bir performans yönetimi fonksiyonunun ise; çalışanların, hem amaçlara hem de davranışsal performansa göre değerlendirilmesini sağlayarak daha güçlü hale gelebileceği söylenebilir (Özçelik ve Ferman, 2006: 77). Bu işlev kapsamında, çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve düzeyleri değerlendirilmekte; dolayısıyla işletmenin önem verdiği ortak yetkinlikler ve bunlar arasında farklılıkları yönetme yetkinliklerinin rolü hakkında fikir edinilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).

Yetkinliğe dayalı performans yönetimi temeline kurulan ücretlendirme ve ödüllendirmede de sahip olunan yetkinlikler dikkate alınmakta; diğer bir deyişle sistem, bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere

göre ücretlendirmekte ve ödüllendirmektedir. Dolayısıyla bir ücret artışı elde edebilmek ya da bir ödül kazanabilmek için anlamlı bir ilerleme sağlayan farklılıkları yönetme gibi yetkinliklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır (Ünsar, 2009: 50). Bu tür yetkinliklerin gelişimi sonucu artan ücret ve ödüller; bireysel kapasite artışı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve öğrenen bir kültür oluşumu gibi sonuçları da beraberinde getirmekte; dolayısıyla örgütsel performans artışını da sağlayabilmektedir (Zaim, 2007: 121-125).

Sözü edilen fonksiyon ve uygulamaların yanı sıra, insan kaynakları departmanları tarafından sürdürülebilecek ve farklılıkların yönetimine katkı sağlayabilecek bir diğer işlev de eğitim olup; bu konudaki faaliyetler ayrı bir önem teşkil etmektedir.

Nitekim bireysel ve kültürel farklılık konuları, eğitim ve geliştirme uygulamalarında giderek ön plana çıkmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışmalarında farklılık bakışına yer verilmesi, söz konusu çalışmaları yürüten bireylerin (a) varsayımları, değerleri ve önyargılarına ilişkin farkındalıklarının ve (b) araştırma, değerlendirme ve uygulama sürecine yönelik bilgi düzeylerinin artmasında önemli rol oynamaktadır (Daniel vd., 2004: 756-757). Başarılı farklılık eğitimleri; farklı bireyler ile iletişimi, katılımcıların farklılık konusuna yönelik farkındalıklarının artışını ve onların daha olumlu bir çalışma çevresine nasıl katkıda bulunacağı konularını içermektedir (Avery ve Thomas, 2004: 383).

Miller (1994: 22) tarafından da farklılığa değer verme, farklılığı örgüt kültürü ile bütünleştirme, küresel bakış açısı, bireysel öz geliştirme ve kişiler arası etkinlik, önyargı ve kalıp yargılara yönelik uzmanlık, eğitim ve geliştirme çabalarının periyodik değerlendirmesi konularında gerçekleştirilebilecek eğitim programları önerilmektedir.

Bu eğitim programlarının yanı sıra kültürel yetkinliği geliştirmede özel olarak farklı kültürel altyapılardan gelen bireyleri bütünleştirebilmek için "kültürlerarası iletişim eğitimleri"nden yararlanılabilir. Kültürlerarası iletişim konusunda alınan eğitimler; bireylerin değerlerinin, alışkanlıklarının ve davranışlarının farkına varmalarını ve diğer insanların kültürel geçmişleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Bunların yanı sıra söz konusu eğitimler, kişilerin kültürel farklılıklarla nasıl baş edebileceğini öğrenmesini sağlar. Özellikle, derin düzeyde yer alan inançlar ve merkezi değerler konusundaki farklılıklarla ilgili çatışmaların yaşanması durumunda, karşılıklı anlayış ve saygı oldukça önemli bir hale gelir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 485).

Farklılık eğitiminin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde aşağıdaki faktörler önem taşımaktadır (Weech-Maldonado, 2002: 119):

- Yöneticilerin, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi konularına heves ve sorumluluk duygusu ile bağlı olması
- Farklılık eğitiminin, farklılık iklimi ve kültürüne uygun şekilde tasarlanması
- Çalışanların, farklılık eğitimine aktif bir şekilde katılması
- Kültürel yetkinlik eğitiminin, kültürel açıdan uygun hizmetlerin verilmesini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi
- Yöneticilerin de farklılık eğitimine aktif bir şekilde katılması
- Eğitim verenlerin, farklı çalışanlara eşit bir ortam sağlamak amacıyla insan kaynakları uygulamalarında esneklik gereksinimini vurgulamaları
- Eğitimlerin sıklıkla gerçekleştirilmesi
- Dışarıdan gelen uzmanların eğitime katkıda bulunması ve konu ile ilgili danışmanlık yapması
- Farklılık iklimini denetleyen bir komitenin oluşturulması
- Farklılık eğitimine yönelik olumsuz bakış açılarının açık bir şekilde tartışılması

Farklılık eğitiminin yaygın kullanımı, farklılıkları anlamanın öneminin kabul edildiğini göstermektedir. Zira bazı araştırmacılar, söz konusu eğitimin farklılıklar hakkındaki bilgiyi ve farklılıkların yönetimi çabalarına ilişkin desteği arttırdığını ileri sürmektedir (Avery ve Thomas, 2004: 381).

Son olarak; farklı bir işgücünün yönetimine ilişkin bir program tasarlamak ve uygulamak isteyen insan kaynakları yöneticilerine sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 101):

- Tepe yönetimin, söz konusu programı açık bir şekilde desteklemesi (Bunun için firmanın işgücünün kültürel zenginliği ile ilgilenme nedenlerinin iyi bir şekilde ifade edilmesi önem taşımaktadır)
- Süreklilik gösteren seminer programlarının ya da tartışma gruplarının organize edilmesi (Söz konusu faaliyetlerin, kültürel açıdan duyarlı diğer insan kaynakları uygulamaları ile tutarlı olması gerekmektedir)
- Kalıp yargılardan arınmış bir şekilde etnik köken, ırk, cinsiyet, yaşam tarzı gibi konularda bilgi sahibi olan eğitimli sorumluların dikkatlice seçilmesi
- Programın yapısını ve mesajını, örgütün kültürüne uygun hale getirmek
- Bu aşamaları samimi, canlı ve pratik bir atmosferde gerçekleştirmek
- Irk, cinsiyet vb. özelliklerine bakılmaksızın adayların işe alımını sağlamak ve zengin bir işgücü oluşturmak
- Seminer materyallerini hazırlarken ve tartışmaları yönlendirirken, çalışanlara birey olarak saygı gösterme bilincini geliştirmek.

SONUÇ

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi disiplini; çalışanın kim olduğu ya da onun örgütteki unvan ve pozisyonunun ne olduğunu önemsemeksizin, her bir bireyin örgüte katkı sağladığına inanmaktadır (Miller, 1994: 19-20). Bu katkı, bireylerin kendilerine saygı duyulduğuna inandıkları ve kendilerini değerli hissettikleri bir çalışma ikliminin varlığıyla daha da pekişmektedir. Çok kültürlü bir yönetim anlayışı da; daha yenilikçi ve yaratıcı karar vermeyi, daha tatmin edici bir çalışma çevresini ve daha iyi ürün ve hizmeti beraberinde getirmektedir. Bu durum; farklı bilgilerin, bakış açılarının ve fikirlerin oluşturduğu zenginlikten kaynaklanmaktadır (Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 83).

Söz konusu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinde empati, farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, liderlik gibi yetkinliklerin yanı sıra kültürel uyum ve duygusal zeka gibi daha spesifik olanlar büyük önem taşımaktadır. Bu yetkinliklere sahipbir işgücünün işe alımını, elde tutulmasını ve yönetimini amaçlayan ve böylece kültürel açıdan uyumlu bir sistemin geliştirilmesini mümkün kılan insan kaynakları politika ve uygulamalarının rolü de oldukça önemlidir (Weech-Maldonado, 2002: 123). Bunların yanı sıra insan kaynakları departmanlarının konumu, işleyişi, önem verdikleri işlevler; faaliyet çevreleri ve koşulları birbirinden farklı olan birçok işletme için çeşitlenmekle birlikte, bazı işlevler ve unsurlar özünde birçok işletmede aynı kalmaktadır. Günümüzde bu unsurların temeline, insancıl yaklaşım ve insan farklılıklarına saygıyı koymak mümkündür. Çünkü değişen işgücünün temel beklentileri arasında bu yer almaktadır.

Bu beklentiler doğrultusunda şekillenen bir disiplin olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini bireylerin yetkinlikleri çerçevesinden ele almakta ve böylece çalışan farklılıklarını bir değer olarak örgüte yerleştirmektedir. Başka bir deyişle farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve örgüt içinde farklılıklara değer verilen bir iklim yaratılmasında başrolü oynayan insan kaynakları departmanları, yürüttüğü tüm işlevler ve sahip olduğu ilkeler açısından değerlendirildiğinde, farklılıkların yönetiminin büyük sorumluluğunu üst düzey yöneticiler ve tüm örgütle birlikte paylaşmaktadır.

Örgüt içinde yürütülen insan kaynakları işlevlerinden, ilk aşamada personel seçimi sürecinde ve daha sonraki aşamalarda çalışanın örgüt içinde adaletli, eşitlikçi ve olumlu bir ortamda çalışmayı sürdürebilmesi için kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücretleme, ödüllendirme ve eğitim işlevlerinin her birinde farklılık yetkinliklerinin etkilerine rastlamak mümkündür. Bu işlevler arasında yer alan eğitim ve geliştirme çalışmaları; farklılık yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesi, konuya ilişkin öz farkındalık

ve bilgi düzeyinin arttırılması aracılığıyla tüm sürece rehberlik etmektedir (Daniel vd., 2004: 765). Frusti vd. de (2003: 33) insan kaynağı farklılık planlaması, farklı çalışma takımlarının geliştirilmesi, farklılık eğitimi ve saygılı bir çalışma ortamının oluşturulması konularını; farklılık yetkinliklerinin geliştirilmesinde önemli unsurlar olarak ileri sürmektedir.

Sonuç olarak; sözü edilen insan kaynakları uygulamaları ışığında kazanılabilecek çok kültürlü yetkinliğin, iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi bireysel; örgütsel performans gibi örgütsel sonuçlar ile pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 222) ve özellikle farklı kültürel altyapılardan gelen çalışanların bir arada bulunduğu küresel ölçekli işletmeler açısından büyük önem taşıdığı ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., ve Daus, C.S. 2002. Diversity and emotion: The new frontiers inorganizational behavior research. ***Journal of Management,*** 28(3): 307-338.

Avery, D.R. ve Thomas, K.M. 2004. Blending Content and Contact: The Roles of Diversity Curriculum and Campus Heterogeneity in Fostering Diversity Management Competency. ***Academy of Management Learning & Education,*** 3(4): 380-396.

Baltaş, A. 2009. ***İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK.*** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bayraktar, O. 2002. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. ***Active,*** Temmuz-Ağustos: 1-19.

Bell, M.P., Özbilgin, M.F., Beauregard, A.T., Sürgevil, O. 2011.Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. ***Human Resource Management,*** 50(1): 131-146.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. 2003. Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. ***Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi,*** 1(2): 13-20.

Bingöl, D. 2010. ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bogaert, S. ve Vloeberghs, D. 2005. Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. ***European Management Journal,*** 23(4):483-493.

Boyatzis, R.E. 1982. ***The competent manager.*** Canada: John Wiley & Sons.

Budak, G. 2013. ***Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.*** İzmir: Barış Yayınları.

Canoğlu, İ. 2002. Eğitim Teknolojilerinden Yararlanarak Çoklu Zekanın Öğretimde Kullanımı Üzerine Bir Uygulama. ***The Turkish Online Journal of Educational Technology,*** 3(4): 102-109.

Chrobot-Mason, D. ve Leslie, J. B. 2012. The Role of Multicultural Competence and Emotional Intelligence in Managing Diversity. ***The Psychologist-Manager Journal,*** 15: 219-236.

Cox, T., ve Beale, R.L. 1997. ***Developing Competency to Manage Diversity.*** San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. 2012. Yönetsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,*** 41(1): 142-161.

Daniel, J.H., Roysircar, G., Abeles, N., ve Boyd, C. 2004. Individual and Cultural-Diversity Competency: Focus on the Therapist. ***Journal of Clinical Psychology,*** 60(7): 755-770.

Dereli, B. 2007. ***İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi.*** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K. ve Kemp, L.K. 2004. ***Competency-Based Human Resource Management.*** California: Davies Black Publishing.

Ellis, C. ve Sonnenfeld, J.A. 1994. Diverse Approaches to Managing Diversity. ***Human Resource Management,*** 33(1): 79-109.

Emmerling, R.J. ve Boyatzis, R.E. 2012. Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications. ***Cross Cultural Management: An International Journal,*** 19(1): 4-18.

Forstenlechner, I., Lettice, F., ve Özbilgin, M.F. 2012. Questioning Quotas: Applying a Relational Framework for Diversity Management Practices in the United Arab Emirates. ***Human Resource Management Journal,*** 22(3): 299-315.

Frusti, D.K., Niesen, K.M. ve Campion, J.K. 2003. Creating a Culturally Competent Organization: Use of the Diversity Competency Model. ***JONA,*** 33(1): 31-38.

Garcia, M.H. 1995. An Anthropological Approach to Multicultural Diversity Training. ***The Journal of Applied Behavioral Science,*** 31(4): 490-504.

Gürel, E. ve Tat, M. 2010. Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Yaklaşımına. ***Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** 3(11): 336-356.

Hays-Thomas, R. 2004. ***Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity.*** M.S. Stockdale ve F.J. Crosby (Der.), The Psychology and Management of Workplace Diversity: 3-30. USA: BlackwellPublishing.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 14: 319-338.

Joplin, J.R.W. ve Daus, C.S. 1997. Challenges of Leading a Diverse Workforce. ***Academy of Management Executive,*** 11(3): 32-47.

Kamaşak, R., ve Yücelen, M. 2007. Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir Araştırma. B. Dereli (Der.), ***İşgücünde Farklılıkların Yönetimi.*** İstanbul: Beta Basım.

Kirton, G. ve Healy, G. 2009. Using Competency-Based Assessment Centres to Select Judges-Implications for Equality and Diversity. ***Human Resource Management Journal,*** 19(3): 302-318.

Mayatürk Akyol, E. 2011. ***Yetkinliğe dayalı performans yönetimi.*** Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

McClelland, D.C. 1973. Testing for Competence Rather Than Intelligence. ***American Psychologist,*** January: 1-14.

McClelland, D.C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. ***Psychological Science,*** 9(5): 331-339.

McLagan, P.A. 1980. Competency Models. ***Training and Development Journal,*** 34(12): 22-26.

Miller, E.K. 1994. Diversity and Its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization. ***Management Quarterly,*** 35(2): 17-23.

Miller, G.E. ve Rowney, J.I.A. 1999. Workplace diversity management in a multicultural society. ***Women in Management Review,*** 14(8): 307-315.

Özbilgin, M. ve Tatlı, A. 2008. ***Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach.*** New York: Palgrave Macmillan.

Özbilgin, M. ve Tatlı, A. 2011. Mapping out the Field of Equality and Diversity: Rise of Individualism and Voluntarism. ***Human Relations,*** 64(9): 1229-1253.

Özçelik, G. ve Ferman, M. 2006. Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. ***Human Resource Development Review,*** 5(1): 72-91.

Özgener, S. 2007. Diversity management and demographic differences-based discrimination: the case of Turkish manufacturing industry. ***Journal of Business Ethics,*** 82 (3): 621-631.

Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E.P. ve Sanchez, J.I. 2000. The Practice of Competency Modeling. ***Personel Psychology,*** 53(3): 703-740.

Sparrow, P., Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. 1994. Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 5(2): 267-299.

Spencer, L.M., ve Spencer, S.M. 1993. ***Competence at work.*** Canada: John Wiley & Sons.

Stockdale, M. S. ve Cao, F. 2004. Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity, ***The Psychology and Management of Workplace Diversity*** (ss. 299-316) (Editörler: Stockdale, M.S. ve F.J. Crosby), Blackwell Publishing, USA.

Sue, D.W., Arredondo, P. ve McDavis, R.J. 1992. Multicultural Counseling Competencies and Standards: A Call to the Profession. ***Journal of Counseling & Development,*** 70: 477-486.

Süral Özer, P. 2007. Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi. M. Kurt ve S. Bayraktaroglu (Der.) ***Türkiye'de işletmecilikte yeni perspektifler.*** Ankara: Gazi Kitapevi.

Sürgevil, O. 2008. Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 11(20): 111-124.

Sürgevil, O. ve Budak, G. 2008. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 10(4): 65-96.

Sürgevil, O. 2010. ***Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi.*** Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tatli A, Özbilgin, M. 2012. An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. ***International Journal of Management Reviews,*** 14: 180-200.

United States Government Accountability Office (Araştırma Raporu). 2005. Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90 (www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).

Uyargil, C. 2008. İş Analizi ve İş Dizaynı. ***İnsan Kaynakları Yönetimi*** (ss. 55-97). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ünsar, S. 2009. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi. ***C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 10(1): 43-56.

Weech-Maldonado, R., Dreachslin, J.L., Dansky, K.H., De Souza, G. ve Gatto, M. 2002. Racial/Ethnic Diversity Management and Cultural Competency: The Case of Pennsylvania Hospitals. ***Journal of Healthcare Management,*** 47(2): 111-126.

Williams, R.A. 2007. Cultural Diversity, Health Care Disparities, and Cultural Competency in American Medicine. ***Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons,*** 15: 52-58.

Woodward, D., ve Özbilgin, M. 1999. Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK. ***Women in Management Review,*** 14 (8): 325-332.

Zaim, H. 2007. Competency Based Pay, A New Approach to Compensation Policy. ***Akademik Araştırmalar Dergisi,*** 9(32): 115-133.

Evrim Mayatürk Akyol, Yönetim ve Organizasyon alanındaki yüksek lisans eğitimini 2006 yılında, İşletme alanındaki doktora eğitimini ise 2011 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Başlıca araştırma alanları, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimidir. Daha önce Dokuz Eylül Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmış olup, 2013'ten bu yana İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.
E-posta: evrim.akyol@ikc.edu.tr

Olca Sürgevil, Lisans eğitimini 2003 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde tamamlayan Olca Sürgevil Dalkılıç; 2005 yılında DEÜ'de Yönetim ve Organizasyon alanında ve 2007 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Psikoloji alanında yüksek lisans dereceleri almıştır. 2008 yılında DEÜ İşletme/Yönetim ve Organizasyon alanında doktora çalışmalarını tamamlayan Sürgevil Dalkılıç, 2012 yılında DEÜ İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doçent olarak çalışmaya başlamıştır. 2013 yılından itibaren iki yıl boyunca University of Wisconsin RiverFalls, College of Business andEconomics'de misafir araştırmacı olarak bulunmuştur. Bu süre zarfında etkili liderlik ve yönetim modeli geliştirilmesine yönelik uluslararası projeler serisinde aktif rol almış, iş yaşamında eşitlik tartışmaları, ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi konularında çeşitli araştırma ve çalışmalar gerçekleştirmiştir. Uzmanlık alanları; endüstriyel psikoloji, çalışma yaşamında ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi programlarının geliştirilmesi, pozitif psikoloji ve bir örgüt müdahale tekniği olarak kullanılan transaksiyonel analiz şeklinde olup ilgili konularda gerçekleştirilmiş ulusal ve uluslararası birçok yayını ve çalışmaları bulunmaktadır. Sürgevil, International Transactional Analysis Association (ITAA), EURAM, Emerald Literati Network ve Society of Case Research (SCR) üyesidir.
E-posta: olca.surgevil@deu.edu.tr

Yönetim Araştırmaları Dergisi
2015, cilt 12, sayı 1-2, sayfa 87-110

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BAĞIMSIZ ÜYELERE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Hazar Ben Barka
University Paris 13

Maria Bonnafous-Boucher
Novancia Business School

ÖZET

Bu araştırmada yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üyelerin rolü hakkında farklı algılara sahip olduğu ortaya konmaktadır. Araştırma kapsamında, bağımsız üyelere yönelik birbirinden farklı algılar kavramsal ve görgül bir incelemeye tabi tutulmuş ve bağımsız üyelerin atanması ve entegrasyonu sürecindeki beklentiler dizisine odaklanılmıştır. Bu makalede, Fransa'da borsaya kayıtlı Air France-KLM şirketi incelenmektedir. Araştırmada, verilerin sergilenmesini (arşiv verileri, görüşme verileri ve doğrudan gözlem) temel alan nitel bir tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir. Sonuçlar kurul üyelerinin, bağımsız üyelerin danışmanlık rolünü, denetleyici rollerine karşı dengelediğini göstermektedir. Bu makale, kurumsal yönetim araştırmalarındaki davranışsal perspektife katkı sağlamakta; yönetim kurulu üyelerinin uygulamalarına uyum sağlamaya zorlanan bağımsız üyelere dair bir değerlendirme kılavuzu sunmakta ve yönetişim ilkeleri tarafından belirlenen tanımları geliştirmektedir.

Anahtar kelimeler: Bağımsızlık algısı, yöneticilerin kategorileri, yetkinlik, CEO

ABSTRACT

In this paper, we suggest that directors in the board have different perceptions of the effective independence of independent directors. We carry out a conceptual and empirical investigation of these divergent perceptions and focus on the range of expectations addressed during the process of appointing and integrating independent directors. We examine a bi-national corporate governance context (Air France-KLM) by applying a qualitative inductive approach based on data triangulation. In terms of expectations, we found that the consultative role was more important than the monitoring role in regard to the integration and assessment of independent directors.

Keywords: Perceptions of independence, category of directors, competence, CEO

GİRİŞ

Bağımsızlık, kurumsal yönetimle ilgili tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Nitekim harici yönetim meselesi kurumsal çerçevenin ve bu alandaki araştırmacıların ilgisinin giderek daha fazla odağında yer almaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri (Non-Executive directors) 'dışarıdan üye' olarak kabul edilmekte ve şirket ve yönetim performansı üzerine *bağımsız değerlendirme* yapmaları beklenmektedir. Genel olarak, harici üyeler ve tepe yöneticiler arasında çıkar çatışmasının olmayacağı savunulmaktadır. Ancak ABD'de 2000'lerin başlarında başlayan ve aralarında en çok bilinen Enron skandalının da yer aldığı bir dizi şirket skandalı, icracı olmayan üyelerin yönetim kurulunda çoğunluğu oluşturmasındaki faydanın sorgulanmasına yol açmıştır. Aslında Enron'un yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktaydı (Toplam 14 yönetim kurulu üyesinin 12'si bağımsız yönetim kurulu üyesiydi). Bağımsızlık tanımı ve icracı olmayan üyelerden beklentiler sorunludur. Bağımsız yöneticiler üzerine geniş bir yazın olmasına rağmen bu tür yöneticilerin etkin bir yönetime katkıları konusunda gerçek bir uzlaşı yoktur (Bhagat ve Black, 2002; Van den Bergheve Levrau, 2004; Clarke, 2007). Bu bağlamda araştırmacılar farklı yaklaşımlar benimsemiştir. Çoğunlukla şirket performansını geliştirmede ihtiyaç duyulan bağımsız yönetici sayısına odaklanan araştırmacıların aksine, bazı araştırmacılar (Brooks, Oliver, ve Angelo, 2009; Boxer, Berry, ve Perren, 2012; Kakabadse, Yang veSanders, 2010) bağımsızlık kavramını yapılandırırken normatif bir çerçeve kullanmamışlardır. Bizim araştırmamız da bu çerçeveye uymaktadır.

Clarke (2007) bağımsız üye algısı konusunda daha dikkatli olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazar, bağımsız üyeye dair tüm özelliklerin göz önünde bulundurulmasını önermekte ve kurumsal yönetimdeki bağımsız üye algısının iki muhtemel etkisi olduğunu belirtmektedir. Buna göre, bağımsız yönetici harici düzenleme için bir ikame ya da araç olarak görülmektedir. Clarke'a göre, bağımsız yönetici tanımı, bağımsız yöneticiyle ilişkilendirilen role bağlıdır. Clarke (2007) görgül çalışmaların bulgularını ve yasal/kurumsal alanlardaki temel gelişmeleri tartışırken, bağımsız üye kavramının ilginç bir analizini sunmaktadır. Onun savı, yönetim kurulu üyelerinin bileşimini ve bağımsız (independent), harici (external) ve ilgisiz (disinterested) olmak üzere, üç farklı kategoriden oluşan üye tanımına ilişkin farklıkları temel almaktadır. Clarke (2007) üç kategorideki üyelerin farklı amaçlara hizmet ettiğini ve bir diğeriyle karıştırılmaması gerektiğini iddia etmektedir.

Bağımsız yöneticilerin kendilerinin bağımsızlık algısına dair, nispeten az sayıda çalışma yapılmıştır (Brooks ve diğ., 2009; Boxer ve diğ., 2012; Kakabadse ve diğ., 2010). Brooks ve diğ. (2009) Avustralyalı bağımsız üyelerin kendilerinin yönetim kurulunun etkinliğine, kurul üyeleri arasındaki

etkileşime, bilgi (information) kaynaklarına olan katkılarına dair algılarını inceledikleri araştırmalarını bir ankete dayandırmışlardır. Araştırmacılar (Brooks ve diğ., 2009) bağımsız üyelerin "kilit sorumluluklarının yöneticilerin şirkete hizmetini denetlemek ve stratejik gelişme için destek sağlamak" olduğunu düşündüklerini ortaya koymuşlardır. Bu durum Avustralya'daki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, danışmanlık rollerine önem verdiklerini göstermektedir. Kakabadse ve diğ. (2010) Çin'deki devlet işletmelerinde yaptıkları yüz yüze görüşmelerle bağımsız üyelerin yer aldığı yönetim kurullarının, etkin kurumsal yönetim mekanizmaları olarak faaliyet gösterip göstermediklerini analiz etmişler ve bağımsızlık derecesi, bilgi, motivasyon ve yetkinlik gibi dört parametreyi incelemişlerdir. Çin kurum kültürünün büyük ölçüde ilişki temelli oluşuna ve çatışmadan kaçınıp uyumu sürdürme arzusu üzerine kurulu olduğuna vurgu yaparak, bağımsız üyenin etkinliğinin Çin'de önemli bir kurumsal yönetim unsuru haline geldiğini iddia etmişlerdir. Kakabadse ve diğ. (2010) etkin kurumsal yönetimin sadece bağımsızlığı değil, hesap verebilirlik ve uzmanlığı da geliştirmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Boxer ve diğ. (2012) Birleşik Krallık'taki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'deki bağımsız üyelerin etkinliğini araştırarak, yönetim kurulu üyeleri arasındaki çalışma ilişkilerinde güveni geliştirmek için yeni bir model sunmuşlardır. Buna göre, icrada görevli olan ve olmayan üyelerin bağımsız yöneticilere ilişkin algıları birbirinden farklılaşmakta ve zaman içinde de değişmektedir.

Özetlemek gerekirse, önceki çalışmaların sonuçlarına göre bağımsız üyelere ilişkin algılar yönetim kurullarının bileşiminin veya daha belirgin şekilde, kurulların içinde ayrışanüye gruplarının analiziyle ortaya çıkarılabilir. Şirket içinde önemli ölçüde nüfuza sahip yönetim kurulu üyelerinin bağımsız yöneticilere yönelik algısının, daha az etkiye sahip diğer üyelerinkinden farklılaştığı görülmektedir.

Bu makale, Air France-KLM şirketinin yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin algılanmalarındaki farklılıklar üzerine odaklanmaktadır. Amaç, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üyelerin şirkete entegrasyonu konusundaki beklentilerini analiz etmek, görevleri süresince sergiledikleri performansı dikkate alarak kurulun bu üyelerin bağımsızlığını değerlendirme şeklini incelemektir.

Makalenin geri kalan kısmında önce, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık algısındaki farklılıkları vurgulayan kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Ardından araştırma ortamı tanımlanmakta, kullanılan yöntem açıklanmaktadır. Üçüncü aşamada ise, sonuç bölümüne geçmeden önce bulgular sunulup tartışılmaktadır.

YAZIN TARAMASI

Yönetim kurullarına ilişkin yazında, bağımsız üyelere genellikle yönetim kurulunun bileşimi açısından yaklaşılmaktadır (Klein, 2002; Byrd ve Hickman, 1992; Anderson, Mansive Reeb, 2004). Yönetim kurullarının performansı ve etkinliği genel olarak icracı üyeler (Executive Directors), dışarıdan üyeler ya da icrada görevli olmayan üyelerin (Non-Executive Directors) varlığı temelinde değerlendirilmektedir. Dışarıdakiler; bağımsız üyeler ve "gri" üyeler (örneğin icrada görevli olmamakla birlikte şirkete veya yönetime bağlı olan ve çıkar çatışması yaşayabilecek olanlar) olmak üzere iki ayrı kategoriden oluşmaktadır. Bağımsız üyeler, "kilit atamalar ve yönetim standartları da dahil olmak üzere strateji, performans ve kaynaklar gibi konularda bağımsız muhakeme yapabilen'' kişilerdir (Cadbury Report, 1992, 4.11).

Clarke (2007), bağımsız üyelere ilişkin yetersiz sayıda görgül araştırma olduğunu ve kavramın önemli unsurlarının ve gerekçesinin merak uyandırıcı şekilde belirsiz kaldığını ve incelenmediğini savunmaktadır. Ayrıca Clarke (2007), bağımsız üyelerin birbirinden farklı misyonları benimseyebileceğine işaret etmektedir. Bu üyeler, örneğin küçük paydaşları büyük paydaşlara karşı koruyabilirler ya da bir beyin takımı gibi yahut yönetim kurulu açısından güç çekişmeleri sorununa çözüm getiren dışsal düzenlemelerin uygulayıcıları olarak hizmet verebilirler. Bu nedenle, bağımsız üyelerin rolüne ilişkin çok çeşitli modellerle karşılaşmaktayız. Vekalet kuramının savunduğu gibi bağımsız üyenin rolü yönetim ekibini denetlemek midir (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983; Dalton, Hitt, Certo, ve Dalton, 2007) ya da yönetim kurulundaki tartışmaların kalitesini arttırarak kaynak bağımlılığı kuramının savunduğu gibi şirketin stratejik yönelimlerini geliştirmeye katkıda bulunmak mıdır? (örneğin, Johnson, Daily, ve Ellstrand, 1996; Adler ve Kwon, 2002; Charreaux ve Wirtz, 2007).

Yönetim kurullarına ilişkin yazında, denetleme ve karar alma sürecinin yönetimiyle ne derece ilişkili olduklarına bağlı olarak iki tip yönetim kurulu (aktif ve pasif) tanımlanmaktadır (örneğin, Zajac ve Westphal, 1996; Millestein ve MacAvoy, 1998; Huse, Nielsen, ve Hagen, 2009). Bu mantığı izleyecek olursak, bağımsız bir üyeyi atayıp değerlendirmek gibi yönetim ve karar alma süreçlerine dahil olan bir yönetim kurulu üyesi "aktif" olarak tanımlanabilir. Buradan yola çıkarak araştırma kapsamında, "aktif direktörler" bağımsızlığı değerlendiren ve bağımsız üyeleri atayanlar olarak, "pasif direktörleri" ise bu tür tayinleri onaylayanlar olarak tanımlamış bulunmaktayız.

Nihayetinde, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız yönetici algılarına dair içsel bir bakış açısı ortaya koymaya çalıştık. Bu algılar,yönetim kurulu üyesi

kategorisine göre değişiklik göstererek bağımsızlık algılarında farklılıklar yaratabilir.

Bağımsızlık Algıları Farkı

Bu araştırma çerçevesinde iki yönetici grubu arasında bir ayrıma gitmekteyiz. Bunlar hem bağımsızlık ölçütlerini belirleyen hem de bağımsız yöneticiyi atayan üyeler (aktif) ve bu kararı onaylayanlar (pasif) olarak ifade edilebilirler.

Aktif Üyelerin Algıları: Bağımsız Üye Ticari Bağlantı Fırsatıdır

"Aktif" yöneticiler yönetim kurulunun tercihlerini (örneğin bağımsız üyelerin atanmasını) yönlendirirler. Onlar, bağımsızlığı ve yönetim kurulunun bağımsız üyelere ilişkin beklentilerini (mesleki titizlik, yetkinlikler, katılım, vb.) belirlerler. Dahası, aktif üyeler, genel olarak hem CEO'ya erişim imkanına, hem de deneyimlerini dinlemek ve bilgilerinden yararlanmak isteyen bir dinleyici topluluğuna sahiptir (Golden ve Zajac, 2001). Bunlara ilaveten aktif üyeler CEO'lar ile aynı türden özgeçmişe sahiptirler. Genellikle başka yönetim kurullarının, yardım kuruluşlarının veya aynı kulübün üyeleridirler (Kuhnen, 2009). CEO ve Atama ve Ücretlendirme Komiteleri başkanlarını, bağımsız üyeleri değerlendirip atama sürecinde en aktif yöneticiler olarak görmekteyiz (Geoffrey ve Nicholson, 2005).

CEO'nun Lobi Yapma Gücü

Son zamanlarda, işletmelerin CEO'lar ve ticari bağlantıları tarafından yönlendirilmesi gündeme gelmiştir (Kuhen, 2009). CEO, yönetim kurulunun nasıl işleyeceğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. CEO'lar şirketin küresel stratejisinin belirlenmesine, grup bağlılığının güçlenmesine ve böylece yönetim kurulunun tartışma ve kararlarınınniteliğinin arttırılmasına etki etmektedirler(Waldman ve Yammarino, 1996; Westphal, 1999). Aynı zamanda, CEO'nun yönetim kuruluna yapılacak atamalar için de mevcut üyelerin kuruldan çıkarılması için de lobi yapabilmesi mümkündür (Hermalin ve Weisbach, 1998; Westphal, 1999; Zajac ve Westphal, 1996; de Villiers, Naiker ve van Staden, 2011). Araştırmacılara göre, CEO bu sayede kendi ağı aracılığıyla bağımsız üyeleri işe alarak doğacak aracı (head-hunting) maliyetini azaltmakta ya da bağımsız üyenin niteliğiyle ilgili içerden bilgi alabilmektedir. Aslında CEO'ların, bağımsız üyelere büyük ölçüde güven duyduğu ve onlarla kişisel bilgilerini paylaştıkları da görülmektedir (Adams ve Ferreira, 2007). CEO'ların önemli miktarda hisseye sahip olmasının yaygın olduğu Fransa'da ise (Godard ve Schatt, 2005), yönetim kurulları görece daha az işleve sahiptir (Hayes, Mehran ve Schaefer, 2004).

Yönetim Kurulu Komiteleri: CEO'ların Takipçileri

Atama ve Ücretlendirme Komiteleri, kurula yeni bağımsız üyeler önerme ve yöneticiler ile tepe yönetimin ücretlendirilmesini düzenleyen kurallara dair karar alma bağlamında, vekalet sorunlarını azaltma potansiyeline sahiptirler. Klein (1998) 1990'ların başlarında bu komitelerde CEO sayısının düştüğünü belirtmektedir. Bu durumu, Atamalar Komitesi'nin üst yöneticilerin aşırı ücretlendirilmesini sınırlamasını hedefleyen ABD yasasının (Internal Revenue Service Standards-Dahili Gelir Hizmet Standartları) yarattığı baskıyla açıklamaktadır (Klein, 1998). Bununla birlikte, Fransa'da, yeni bağımsız yöneticiler atamak tepe yöneticiler tarafından her zaman kişisel bir ayrıcalık olarak kabul edilmiştir. Fransa ortamında, çeşitli komiteler kurmanın gerçek nedenleri Anglo-Sakson kurumsal yatırımcıların etkisine bağlanabilir (Pochet ve Yeo, 2004). Fransız şirketler hukuku, komiteleri Anglo-Sakson mevkidaşları ile aynı şekilde işlev göstermeleri konusunda sınırlamaktadır. Nitekim onlar, yönetim kurulları karşısında tamamıyla istişari bir rol oynamaktadır.

Kurumsal çevrenin uyguladığı baskı nedeniyle, Atama ve Ücretlendirme Komitesi büyük ölçüde, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri tarafından oluşturulmaktadır. Bu tür komitelerin bileşiminin firma değerine olan etkisi üzerine bazı araştırmalar yürütülmüş olsa da (Brick ve Chidambaran, 2010) bunların, bağımsız yöneticilerin atanması üzerindeki etkileri henüz analiz edilmemiştir (Kaczmarek, Kimino, ve Pye, 2012).

Pasif Üyelerin Algısı: Genel Müdür İçin "İdman Arkadaşı (Sparring Partner)" Olarak Bağımsız Üye

Pasif ya da azınlık üyeler, bağımsız üyelerin atanmasında nispeten daha az güce sahiptir. Bunlar esas olarak çalışan-üyelerden (employee director) oluşmaktadır. Büyük ölçüde Amerikan araştırmalarının etkisiyle, kurumsal yönetime ilişkin yazında çalışanların yönetim kurullarında temsiline ilgi nispeten sınırlı olmuştur. Nitekim çalışanların sahipliğinde olan (ki sayıları görece çok az) şirketler haricinde çalışan-üyeler ABD şirketlerinde yaygın değildir (Summers, 1982). Fakat bu konular, Fransa'nın da dahil olduğu diğer ülkelerin yasalarında yer almaktadır. Örneğin, çalışanların yönetim kurulunda temsili konusunda, Fransız hukuku, hissedarları temsil eden üyeler ve sendikalar[1] tarafından seçilen üyeleri birbirinden ayırmaktadır (Hollandts ve Guedri, 2008). Hissedarları temsil edenlerin, çıkarlarını hissedarların çıkarlarıyla örtüştürebilecekleri olasılığına istinaden mevzuat böyle bir ayırımı gerekli görmüştür. Sendikalar tarafından seçilen çalışan-üyeler, paydaşları etkileyen kurumsal yönetim meselelerine karşı daha duyarlı görünmektedir. Bu yüzden, kurulun karar verme süreci bakımından uzun dönemli bir bakış açısına sahiplerdir (Huse ve diğ., 2009). Sonuç olarak, onlar, bağımsız yöneticilerin genel müdürler için birer idman arkadaşı gibi hareket etmelerini beklemektedirler.

Fransa'da, kamu şirketlerinde ve kamu sektöründe olup da özelleştirilen şirketlerde özel şirketlere[2] göre daha fazla çalışan-yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Bu azınlıktaki üyeler ve diğer yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkiyi, özellikle de bağımsız üyelerin atanıp ücretlendirilmesi açısından kurulun karar alma mekanizmasında ne derece güce sahip olduklarını açığa kavuşturmak yararlı olacaktır. Bazı araştırmalara göre (Park ve Song, 1995; Desbrières, 1997), hissedarların seçtiği üyeler yöneticiler tarafından araçsallaştırılabilirler. Örneğin, bu üyeler bazen tepe yönetimle oldukça samimi ilişkiler içinde olabilirler (Pagano ve Volpin, 2005). Yeni üyelerin bağımsızlıklarına dair yönetim kurulu üyelerinin algılardaki farklılıklara değindikten sonra, bu tür farklılıkların ne şekilde ortaya konulduğunu tartışacağız.

Bağımsız Bir Üyenin Seçilmesine Etki Eden Etmenler

Bu bölümde, bağımsız yöneticilerin atanmaları, şirkete entegrasyonları ve görevleri esnasında kurul tarafından ne derece bağımsız olarak değerlendirildikleri üzerinde durulacaktır.

Bağımsızlık, Elverişlilik ve Yetkinlik: Ne Tür Bir Uzlaşma?

Finkelstein ve Mooney (2003) atama aşamasının önemi üzerinde ısrarla durmuştur. Buna göre seçim süreci, deneyim ve elverişlilik olmak üzere iki önemli parametreye odaklanmalıdır. Gerçekte, bağımsız yöneticilerin yetkinliği, başka kurullarda aldıkları görevlerin sayısıyla değerlendirilebilir. Bu etmen iktisadi sektörler, şirket türleri ve şirketlerin kote oldukları borsalar açısından ne derece tecrübe sahibi olduklarını göstermektedir. Dahası bağımsız yöneticilerin deneyimi, işlevlerine göre tanımlanmaktadır (icracı üyeler, özel komite üyeleri, bir komitenin başkanı, vb.). Öte yandan, önceden satın almalar, birleşmeler, yönetimde değişim ya da şirket stratejisinde büyük değişikliklerde tecrübe edinmişler ise bu özellikler kurula değer katma kabiliyetlerine etki edebilir.

Denetleme rolü (vekalet kuramı) açısından, bazı araştırmacılar başka kurullarda icrada görevli yönetici olarak hizmet veren bağımsız üyelerin, yöneticilik sayısının kısıtlanması taraftarıdırlar. Aslında tek seferde birkaç konumu elde tutmak, görevlerini etkin bir şekilde yürütmeleri için gerekli zamanı bulmalarını neredeyse imkansız hale getirebilir (Monks ve Minnows 1996; Ferris, Jagannathan ve Pritchard, 2003; Perry ve Peyer, 2005). Diğer taraftan, bağımsız üyelerin çok sayıda görevi elinde bulundurması, kurulun danışmanlık kabiliyetlerini geliştirebilir. Farklı kurullarda hizmet veren üyelerden sadece öncelikli denetleyici rollerini yerine getirmeleri değil, yeni şirket stratejileri ve yaklaşımları geliştirmeleri de beklenmektedir (Johnson ve diğ., 1996; Westphal ve Zajac 1997). Kurul ağlarının bu şekilde çeşitlenmesi, kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesi açısından olumlu etkiye sahip olabilmektedir (Del Vecchio, 2010; Shropshire, 2010).

Hillman, Withers, ve Collins (2009) yönetim kurulu üyelerinin şirketlere tavsiye ve danışmanlık, bilgi akışı, kaynaklara öncelikli erişim ve meşruiyet gibi dört grup fayda sağlayabileceğini belirtmiştir. Fakat bu noktada, bağımsız üyelerin bilgi getirmede ne kadar *istekli* oldukları ve kurulda *ne derece nüfuza* sahip oldukları şeklinde sorular ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız Üyeler: Motivasyonlar ve Kısıtlar

Tavsiyelerinin benimsenme derecesi bağımsız üyelerin performanslarını değerlendirmede önemli bir ölçüttür. (Ashforth ve Mael, 1989; Foreman ve Whetten, 2002). Dış piyasada tanınma arzusu, farklı, daha prestijli ve daha yüksek kazançlı pozisyonlar elde etme potansiyeli önemli motivasyon unsurlarıdır (Hillman ve Dalziel, 2003; Westphal ve Khanna, 2003). Fakat bu tür motivasyonlar, yöneticilerin belirli yaklaşımları tercih etmesine neden olacak kişisel ilişkiler geliştirmesi (Hermalin ve Weisbach, 1998; Westphal ve Stern, 2007) ya da başka şirketlerde pozisyonlarının olması durumunda sorgulanmalıdır. Aynı şekilde, yöneticinin profili de bu konuda önemli bir rol oynayabilir (Hillman ve diğ. 2008).

METODOLOJİ

Veri Toplama ve Araştırma Yöntemi

Yönetim kurulu üyelerinin davranışlarını ölçme ve değerlendirme zorluğunu dikkate alarak nitel bir tümevarım yaklaşımı uygulamış bulunmaktayız (Yin, 2003; Gioia1, Corley, ve Hamilton, 2012). Vaka analizimizde veri toplama aşamasında triyangülasyonun (arşiv verileri, görüşme verileri ve doğrudan gözlem) sağlanmasına özen gösterilmiştir. Air France-KLM yönetim kurulunun, (holdingin kurulduğu) 2004'ten 2010 Temmuz ayına dek oluşumu ve işleyişinin gelişimi incelenmiştir. Şirket faaliyet raporları, grubun dahil olduğu kilit olaylar üzerine basında çıkan makaleler incelenerek analize başlanmıştır. Bunlara ilaveten, iki adet hissedar Genel Kurul Toplantısı'nda doğrudan gözlem yapılmıştır (Temmuz 2010 ve Temmuz 2011).

Bunun dışında üyelerle ve yönetim kurulu başkanıyla 5 adet yarı-yapılandırılmış yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bağlantı kurmak için birkaç yaklaşım benimsenmiştir. Öncelikle, yöneticilerin profesyonel adreslerine erişmek mümkün olmadığından grubun yönetim kurulunun sekreteryası aracılığıyla mektuplar gönderilmiştir. Araştırmanın amacı açıklanıp randevu talep edilmiştir ancak yanıt alınamamıştır. En nihayetinde Air France yönetim kurulundaki bir çalışan-üyeden iki çalışan-üyenin e-posta adresleri alınmıştır. Çalışan üyelerden birisi çalışmamıza katkıda bulunmayı kabul etmiştir. İkinci olarak, Hissedarlar Genel Kurul Toplantısı'nda az sayıda üyeyle de olsa iletişim kurulabilmiş ve bu sayede araştırmayı açıklayabilme, randevu talebinde bulunabilme imkanı bulunmuştur. Bunların arasından sadece iki üye çalışmaya katılmayı kabul etmiştir.

Yöneticinin eğitim ve özgeçmişi kadar, kuruldaki statüsünü de temel alan kişisel bir görüşme rehberi hazırladığımız bu safhada yarı-yapılandırılmış görüşmeler, dijital bir ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve süreleri yöneticilere göre ayarlanmıştır. Görüşmeler 30 dakika ila bir saat aralığında sürmüştür. Üç görüşme telefonda, diğer ikisi yöneticilerin iş yerlerinde yürütülmüştür. Yeni atanmış bir bağımsız üyeyle -Air France-KLM kurulundaki görevi konusundaki bağımsızlık derecesiyle ilgili algısının gelişimini gözlemlememizi sağlayan- iki farklı durumda (birinci durumda, atanmasından birkaç hafta sonra ve ikincisi atanmasından bir yıl sonra) görüşme fırsatı elde edilmiştir. Yapılan kısıtlı görüşme sayısı göz önüne alındığında, bir kodlama transkripti yetersiz olabileceği için bunun yerine, görüşmecilerin statüsü hesaba katılmak suretiyle yapılan görüşmeler, anahtar konulara ve içlerinde bahsedilen çapraz konulara odaklanılarak tekrar gözden geçirilmiştir (Kakabadse ve diğ. 2010).

Air France-KLM Yönetim Kurulunun Çeşitliliği

Air France-KLM Kurulu üzerinde çalışmamızın birkaç nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, şirketin finansal iletişim kalitesi olağanüstü derecede yüksektir[3]. İkincisi, şirket profili 2004 Mayıs ayında Fransız, Air France ve Hollandalı KLM'nin birleşmesinden oluşan uluslararası bir grup niteliğindedir. Dahası, yönetim kurulunun yapısı ve bileşimi, üzerinde çalışmaya değer niteliktedir. Nispeten çeşitli olmak üzere, kurul farklı kategorilerdeki üyelerden meydana gelmiştir (bağımsız üyeler, çalışan-üyeler, hükümet temsilcileri ve çifte vatandaşlığa sahip üyeler).

2003 yılında, Fransız hükümeti şirket hisselerinin %50'den fazlasına sahipti. KLM ile birleşmesinin ardından, hisselerin bir kısmı sermaye piyasasında özellikle kamu tasarruf fonları ve yabancı yatırımcılara satılmıştır. Birleşmeden (Temmuz, 2004) sonra sahiplik yapısının çeşitlenmesine rağmen, halen şirketin en büyük hissedarı devlettir ve "çalışanlar" ikinci büyük hissedar grubudur. Sahiplik yapısının bu gelişimi, yönetim kurulunun değişmesine ve çeşitlenmesine yol açmıştır. Esasen, şirketin sahiplik yapısı, yönetim kurulunun bileşiminde yansıtılmaktadır.

Birleşmenin ardından yönetim kurulu, Fransız kurumsal yönetim raporlarından (Bouton ve Viénot) esinlenerek iç düzenlemelere gitmiştir. Bunun üzerine sadece bir kadın üyenin dahil olduğu, 15 üyeden oluşan, yeni bir yönetim kurulu atanmıştır (Ek 2).

2008 yılında, 13 yıl boyunca hizmet ettikten sonra, CEO grubun yönetimini yardımcısına emanet etmiştir. Kurulda üç komite vardır: Atama Komitesi, Ücret Komitesi ve Denetim Komitesi.

26 Mart 2009 tarihinde düzenlenen bir toplantıda, Yönetim Kurulu 7 üyenin *Şirket, Grup ya da Grup yönetimiyle karar verme özgürlüklerini tehlikeye atabilecek ilişkilerinin olmadığı ölçüde* bağımsız olarak değerlendirilebileceği hükmüne varmıştır. Yönetim Kurulu, AFEP-MEDEF ölçütlerine göre bağımsız olarak görülüp görülmediklerine bakmaksızın, bağımsız olarak belirlenen tüm üyelerin şirkete faydalı yetkinlik ve uzman deneyimine sahip olduklarına kanaat getirmiştir.
Bir sonraki bölümde bağımsız üyelerin atanıp değerlendirilmesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin beklentileri üzerinde durulmaktadır.

SONUÇLAR

Sonuçlar iki nokta etrafında eklemlenmektedir: (*i*) Bağımsız üyeler atandığı esnada, Kurul'un bu üyelerin bağımsızlığı hakkındaki değerlendirmesi ve (*ii*) üyelerin görevleri sırasında bağımsızlığın ne şekilde icra edildiği.

Bağımsız Bir Üyenin Atanması: Hangi Yönetim Kurulu Üyesi ya da Üyeleri Karar Vermektedir?
Atama ve Ücretlendirme Komiteleri'ne 6 yıl boyunca aynı üye tarafından personel temin edilmiştir. Bu komiteler aynı kişiler tarafından yönetiliyorsa, Kurul'un neden ilave komiteler oluşturduğu sorusu gündeme gelmektedir. Peki, bu yaklaşım, sadece görevlerin kurul üyeleri arasında daha etkin bir şekilde dağıtılması arzusuyla açıklanabilir mi?

Anılan iki komite tamamıyla bağımsızdır. Başkan diğer beş Fransız ve dört yabancı şirketin yönetim kurulunun da üyesidir. Dahası, Atama ve Ücretlendirme Komitelerini oluşturan geri kalan üyeler de, başka Fransız ve/veya yabancı şirketlerin kurullarının üyesidirler. Bunların dördü çalışan-üyedir (bkz. Ek 1). Örneğin, Atama Komitesindeki bağımsız bir üye diğer beş Fransız şirketi ve dört yabancı şirketin kurullarında da üyedir, ayrıca bu şirketlerden birinin başkan yardımcısı ve bir diğerinin Denetleme Kurulu üyesidir.

Birden çok yöneticiliği elde tutma üyelere, özellikle icracı üyelere, yönetsel uzmanlıklarını geliştirmede yardımcı olabilir (Carpenter veWestphal, 2001; Perry ve Peyer, 2005; Jiraporn, Manohar ve Lee, 2009). Fakat yoğun üyelerin, Kurul Komitelerinde hizmet etmelerinin daha az mümkün olduğu da iddia edilmektedir (Ferris ve diğ. 2003; Fich ve Shivdasani, 2006), Bunlara ek olarak, birden çok yöneticiliği elde tutmak bazen üyelerin karşılıklı kurullarda görev yapabilecekleri gerçeğini göz ardı etmektedir. Böyle bir durum, Kurulların "dostluğu" olarak yorumlanabileceği gibi Fransa'da borsaya kayıtlı şirketlerin kurullarındaki bağımsız üyeler için sınırlı sayıda mevkinin mevcut olduğu şeklinde anlaşılabilir mi?

Halka açık şirketler için kurumsal yönetişim ilke ve uygulamalarını düzenleyen AFEP-MEDEF kanunu, bir yönetim kurulu üyesinin Fransa'daki farklışirketlerde beşten fazla konumu elinde tutamayacağını ifade etmektedir. Fakat yabancı firmalardaki mevkilere ya da icrada görevli üyelerin Yönetim Kurulu Başkanı olarak hizmet etmesi durumuna veyahut normal koşullarda yüksek derecede bağlılık ve mevcudiyet gerektiren bir konum olan kurul komite üyeliğine dair hiçbir atıf yapılmamaktadır. Fransız Yönetim Derneği (AFG, 2010) icrada görevli üyelerin, kendi grupları dışında ikiden fazla yöneticiliği ellerinde tutmamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu rakam, icrada görevli olmayan üyeler için beşe çıkmaktadır (ayrıca bu hükümler yabancışirketlerdeki yönetim kurulu üyelerine de uygulanmaktadır). Kriz sonrasışirketler dünyasındaki dört raporundan birinde, *Institut de l'Entreprise* (bir Fransız meslek birliği), yabancı firmalardakiler de dâhil olmak üzere, özellikle üyelerin rolünü güçlendirme ve mevkilerin sayısınıüçe indirgeme yoluyla uzun vadeli meselelere daha fazla dikkat çekilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Bunlara ilave olarak, Air France-KLM Yönetim Kurulu'nun iç yönetmeliği, Atama Komitesi'nin 3 bağımsız üyeden oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu tür komite üyelerinin çoğunluğunun bağımsız olmasının temin edilmesi, çalışan-üyeler ve CEO arasında işbirliklerinin ortaya çıkma potansiyelini azaltacağı için iyi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, komitelerdeki karar alma sürecinin bağımsızlığının korunmasına etki edebilir.

Air France-KLM Yönetim Kurulundaki bağımsız bir yönetici, çalışan-üyeler için bu tür komite üyeliklerinin ne alışıldık ne de arzulanan bir durum olduğunu belirterek hiyerarşik bir yönetim sisteminde, daha aşağı konumdaki bireylerin onları yönetenler üzerinde bir oranda güce sahip olabileceğine yönelik bir yaklaşımın belirli ölçüde ön yargıya neden olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu sebeple, çalışan-üyelerin karar alma sürecine katılım yada bağımsızlık ölçütlerini belirleme konularında yeterliğine sahip olmadıkları varsayılmaktadır. Dahası, Air France KLM'de CEO'nun Atama ve Ücretlendirme Komitesi'nde de hizmet vermemesi, onun bağımsız yöneticilerin atanmasına dahil olmadığını göstermektedir. Fakat bu, icrada görevli olmayan üyelerin seçimi söz konusu olduğunda CEO'nun komiteleri oluşturan "gri" yabancılarla iş birliği yapma ihtimalini ortadan kaldırmamaktadır. Aksi takdirde bu hadise, sadece, CEO'ların müdahil oldukları bir atamanın yapılmasının ardından hisse senedi piyasasında gözlenen olumsuz tepkilerden kaçınma girişimi olarak açıklanabilir (Shivdasani ve Yermack; 1999).

Grubun Yönetim Kurulu'nun yasal başkanıyla yaptığımız görüşmeyle işe alım sürecine dair bilgi toplayarak analizimizi tamamladık. Başkanın

açıklamalarına göre ‘’Grup, spontane başvurular almaktadır. Ayrıca günlük görevlerin akışı içinde, dış görevlerde çalışan üyeler, bazen deneyim ve yetenekleri dolayısıyla Gruba katkıda bulunabileceğini hissettikleri insanlarla tanışır ve onları Kurul’a önerirler. Bağımsız kafa avcısı (headhunting) şirketleri de adaylar önerirler”. 2010 Ağustos ayında görüşme yapılan yeni atanmış bağımsız bir üye ise: “Sanırım, ismimin Yönetim Kuruluna önerilmesi kafa avcılarından biri dolayısıyla gerçekleşti. Seçilmem halinde görev almaya istekli olup olmayacağımı öğrenmek isteyen Yönetim Kurulu Başkanı’ndan bir telefon aldım” demiştir.

“Aktif” üyeler, Yönetim Kurulu’na yeni atanmış yöneticilerin seçimi ve bağımsızlıklarının değerlendirilmesinden sorumlu olarak kabul edilirler. Adaylar hakkında bilgilendirilmiş olmalarına rağmen, Air France-KLM Yönetim Kurulu’ndaki çalışan-üyeler atama sürecinde yer almazlar. Bir çalışan-üye, atamasından önce yönetim kurulu toplantılarında gayri resmi olarak tanıtıldığı için yeni Başkan Yardımcısı’nın kimliğini önceden bildiğini belirtmektedir. Yeni bağımsız yöneticinin atanmasının ardından sadece kurul üyelerine tanıtıldığını da eklemiştir.

TABLO 1
Yönetim Kurulu Üyeleri’nin Bağımsız Yöneticilerden Beklentileri
Air France-KLM Vakası

	Yönetim Kurulu Kararları	
Yönetim Kurulu Yazını	Pasif Üyeler	Aktif Üyeler
Karar alma sürecinin denetlenmesi ve yönetimi	Tepe yönetimin kararlarını onaylayan üyeler	Daha fazla dahil olan üyeler
Vaka Çalışması		
Bağımsız Üyenin atanması ve değerlendirilmesi	Atamayı onaylayanlar	Bağımsızlık ölçütünü değerlendiren ve bağımsız yöneticileri atayanlar
	Çalışan-üyeler	CEO Atama ve Ücretlendirme Komitelerinin Başkanları
Bağımsız bir üye atarken ve değerlendirirken yönetim kurulu üyelerinin beklentileri	• “Grup düşüncesi” riskini karşılama kabiliyeti • Stratejik karar alma sürecine yönelik yaklaşımları genişletme	• Yetkinlik • Deneyim • Kuruldaki kıdem

Air France-KLM Yönetim Kurulu’nda atama sürecini inceledikten sonra, şimdi de Grubun yönetici bağımsızlığına yönelik yaklaşımını analiz edeceğiz.

Yönetim Kurulunda Bağımsızlığın Uygulanması

Bağımsız üyelerin atanması ve entegrasyonundaki en önemli safhalar, pozisyona atanma öncesi safha (adaylık ve seçim) ve atamayı izleyen

aşamadır (yeni yöneticinin işlevlerini yerine getirme şekli; bağımsızlık derecesinin dönemsel değerlendirmesi).

Yönetim Kurulunun Entegre Edilmesi: Temel Kaygılar

Atanmadan sonra, yeni bağımsız üyenin pozisyona geçtiği dönem hayati önem taşımaktadır. Bu dönem, bağımsız üyelik rolünün başarısını şekillendirmektedir. Onun gerekli kaynaklara sahip olup olmadığı ya da başarılı olmak için genelde şirket içerisinde ve özelde kurul üzerinde yeterli nüfuz kullanıp kullanamadığı ortaya çıkmaktadır.

AFEP-MEDEF kanununa göre (2008: 15), başkan ya da tepe yönetici, her bir üye için gerekli görülen belgelerin temininden sorumludur. Air France-KLM Yönetim Kurulu'nun iç yönetmeliği, bu tür belgelerin faydasına dair yapılacak değerlendirmede gösterilmesi gereken dikkat konusunda aydınlatıcıdır[5]. Üyelerin de görevleri için gerekli gördükleri bilgileri talep etme yükümlülüğü vardır. Dahası yöneticiler, arzu ederlerse, şirketin faaliyet gösterdiği sektörde ve bu faaliyetlere ilişkin kilit yeteneklerle ilgili ilave eğitim talebinde bulunabilirler.

Grup, adaylara bir belge listesi göndermektedir. Yeni atanmış bir bağımsız üye, talep edilen bilgiye erişimin ne kadar kolay olduğunu bize doğrulamıştır: "Atanmamın ardından, Denetçiler tarafından oluşturulan hesapların en son özeti gibi belgeleri istemeyi sürdürdüm. İzleyen birkaç gün içerisinde, özellikle de Paris havalimanlarına daha fazla teknik ziyaret düzenleyecekler. Açıklamalarla birlikte istediğim belgeleri almam gereken kişiyi gösteren ve Denetçi ya da Finans Müdürü gibi kişilerle iletişim kurmama yardımcı olan kişi Yönetim Kurulu Sekreteri'ydi..."
Üyelerin çoğu bağımsızlığın, her şeyin ötesinde, etik bir sorun olduğunu iddia etse de, kalıcı bir değerlendirme yapma ihtiyacı da aynı derecede önem arz etmektedir.

Bağımsızlık Meseleleri ve Zaman İçindeki Gelişimleri

Yönetim Kurulu Kıdemi

Bağımsız bir üyenin yönetim kurulundaki kıdemi (seniority) onun şirket stratejisine ve faaliyet sektörüne aşinalık seviyesinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Golden ve Zajac (2001) şirketle yoğun tecrübesi olan üyelerin, Yönetim Kurulu'nda daha fazla meşruiyete sahip olduklarını iddia etmektedirler. Bu durum aynı zamanda, bağımsız üyenin katıldığı ekibe "bağımlı olması" riskinin de bir göstergesi olarak görülebilir. Halen Air France-KLM Yönetim kurulundaki üyelerin ortalama hizmet süresinin uzunluğu yedi buçuk yıldır. Dahası, iki bağımsız yönetici, 13 yılı aşkın bir süre hizmet vermişlerdir ki bu AFEP MEDEF kanuna göre bağımsız üyelik vasfının kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

Yönetim kurullarının çalkantılı bir ortamda değişiklik yapmaları genellikle daha az olasıdır (Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994). Havacılık sektörünün karşılaştığı zorluklar ve 2009 yılındaki önemli kayıplar nedeniyle, Grup *karar alma sürecinde sürekliliği garantiye almak için* aynı yönetim kurulu üyelerini korudu. Yönetim kurulunun yenilenmesinin organize edilmesi için CEO blok yenilemelerden kaçınmak amacıyla, yöneticileri yenilemeyi farklı dönemlerde yapmayı önermiştir (Genel Toplantı, 2010). Gerçekte, şirketin 2010 yılındaki yönetim kurulu yenilemesine 15 yöneticiden 10'u dahil edilmiştir.

Bu durum, kurul içerisindeki iş birliği açısından yönetim kurulu kıdeminin artıları ve eksileri hakkında soru işaretleri uyandırmaktadır.

Yönetim Kurulu'nda İşbirliği

Bağımsız üyelerin görevleri "zorlu bir dengeleme eylemi" olarak nitelendirilebilir. Bağımsız üyeler, yönetim kurulunda yüksek seviyede şeffaflık ve güven, iyi bir iletişim ve bağlılık seviyesi ve de bağımsız değerlendirmeye vurgu yaptıkları kadar ekip çalışmasının önemi üzerinde de ısrarla durmaktadırlar.

Yönetim Kurulu'ndaki bağımsızlık ve kurulda gelişebilecek yakınlıklar üzerine bir soruyu bağımsız bir üye şöyle yanıtlamıştır: " Hiç kimse, bir diğerini tanımadığı zaman insanlarla çalışmanın çok zor olduğunu kabul etmek gerekir... Grubun diğer üyelerini daha az tanıyan ya da hiç tanımayan ve onları tanıması gereken biri olabilir. Grup dinamiği açısından, eğer birbirini hiç tanımayan 10 kişi varsa ve birbirleriyle çalışmalarını sağlamak zorundaysanız, bunu yapabilmeniz iki yılınızı alacaktır. Fransa'da kimsenin birbirini tanımadığı bir yönetim kurulunu hayal dahi edemezsiniz. Bağımsızlık her şeyden öte bir kişisel ahlak meselesidir; biliyoruz ki bizler şirketin ve hiçbir şekilde temsil edilmeyen küçük hissedarların çıkarlarını savunmak için buradayız, vb.".

Air France-KLM Yönetim Kurulu'nun bağımsızlığı, başlı başına bir amaç olarak ortaya çıkmamaktadır. Oldukça spesifik faaliyetlerin olduğu döngüsel bir sektörde, toplumsal sorunlar kadar işe de aşina olan bağımsız üyeler bir öncelik olarak görülmektedir. Yönetim kurulu üyeleri ve daha geniş kapsamda sektördeki "yönetici elitler" tarafından tarif edilen toplumsal sorunlara aşinalık, bağımsız üyeler işe alınırken ya da bağımsızlığı değerlendirilirken göz önünde bulundurulan etmenleri teşkil etmektedir.

SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR

Sonuçlarımız bağlamında, bağımsızlık algısı açısından, Air France-KLM'de yer alan hem bağımsız hem aktif üyeler için en önemli ölçütlerin yetkinlik,

deneyim ve kuruldaki kıdem olduğu ortaya çıkmaktadır. Aslında yöneticilerin bağımsızlığı, kendi içinde başlı başına bir amaç değildir. Nispeten spesifik, döngüsel bir endüstride faaliyet göstererek şirket, işe ve toplumsal sorunlara aşina yöneticiliklere öncelik vermektedir. Diğer yandan, "pasif üyeler" özellikle çalışan-üyeler, bağımsızların etkinliğini "grup düşüncesini"aşma ve stratejik karar alma süreçleriyle ilgili yaklaşımları genişletme yetenekleri açısından değerlendirmeye eğilimlidir. Kısaca, bağımsız üyelerin entegrasyonuna dair beklentiler açısından, danışmanlık rolü, kontrol işlevinden daha ön plandadır. Bu makale, yönetim kurulunun bağımsız bir üyeye yönelik beklentileri için bir değerlendirme sistemi sunarak kurumsal yönetimdeki davranışsal bakış açısına ve kurumsal çerçeveler ve yönetim ilkeleriyle şu ana kadar yapılmış tanımların tamamlanmasına katkı sağlamaktadır.

Gerçekte, şirket paydaşları Yönetim Kurulu'nun yeniden yapılandırılma biçimini etkilemiş olmasına rağmen, yönetmelikler üyelerinin bağımsızlığının garanti edilmesinden ve değerlendirilmesinden tamamıyla yönetim kurulunun sorumlu olduğunu belirtmektedir. Nitel bir yaklaşım benimseyerek, iki farklı kültürel çevrede faaliyet gösteren veçalışanlarınyüksek katılım oranıyla şekillenen, resmi bir kamu şirketinin yönetim kurulunun işleyişine ışık tutmuş olduk.

Yöneticilerin bağımsızlığı üzerine yapılan nicel araştırmalardan elde edilen sonuçların çoğu, belirli değişkenleri ölçüp değerlendirmede ve toplum temsilcilerinin gerçekleştirdiği belirli davranışsal olayların gözlemlenmesinde zorluklarla karşılaşmaktadır (Mayıs 1994, alıntılayan Kakabadse ve diğ., 2010). Ancak uygulamada bağımsız üyeler ve çalışan-üyeler arasında daha yakın bir diyalog önermekteyiz. İki grup, genelde, CEO aracılığıyla dolaylı olarak iletişim kurmaktadırlar. Fransa'da, Gallois raporu (2012) yönetişimin geliştirilmesi amacıyla, Fransız kanununun halen öngördüğü gibi %3 ya da daha fazla oranda hisseye sahip olmasalar da çalışan-üyelerin, borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarında bulunmaları gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, çalışan-üyeleri yaygınlaştırmadan önce, CEO ve bağımsız üyelerin işbirliği açısından bütün kurul üyeleri arasında iletişimi geliştirmenin önemini kavramalarını sağlamak gereklidir.

Araştırmamızın, özellikle yürütmeyi başardığımız görüşmelerin az sayıda olması ve sonuçların genelleştirilebilmesi bakımından bazı kısıtları bulunmaktadır. Daha önce yürütülmüş nitel araştırmaların az sayıda olması ve yüksek profilli kurullardan "iç görüş" elde etmedeki güçlükler göz önünde bulundurularak vaka çalışması, genelleştirilebilirlik üzerinde değil; daha ziyade, incelenen durumun gerçekliğinin doğru beyanı, özellikle de kurulların nasıl işlediğine dair bir iç görüş elde etmek üzere, modellemelerin

kullanıldığı araştırmalara yönelik tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamaya yoğunlaşmıştır (örneğin Gibbert, Ruigrok ve Wicki, 2008).

Kuramlar, olguları sadece çalışıldıkları ortamlarda değil diğer ortamları da hesaba katarak ortaya koymalıdır (McGrath ve Brinberg, 1983). Böyle bir araştırmanın amacı "birinci dereceden gerçekleri (reality/deneysel, tekrarlanabilir ve doğrulanabilir)", "ikinci derecegerçeklerden (facts/geleneksel)" ayırmaktır (Watzlawick, 1976). İlave nitel ve nicel araştırmalar, farklı çevrelerdeki yönetim kurulu üyelerinin belirli davranışlarına geçerlilik kazandırmak açısından faydalı olabilir. CEO'nun profili ve onun kuruldaki etkisine odaklanan gelecek çalışmalar, özellikle bağımsız üyelerin atanması açısından yarar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Adler, P.S., ve Kwon, S.W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. ***Academy of Management Review,*** 27 (1): 17-40.

AFEP-MEDEF, http://www.natixis.com/natixis/upload/docs/application/pdf/2011-07/afep-medef_oct_2008.pdf

Air France-KLM, 2009, Annual Report. http://www.airfranceklm.com/fr/le-groupe/rapport-annuel/

Anderson, R.C., Mansi, S., ve Reeb, D.M. 2004. Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. ***Journal of Accounting and Economics,*** 37 (3): 315-342.

Ashforth, B.E., ve Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. ***Academy of Management Review,*** 14 (1): 20-39.

Bhagat, S., ve Black, B., 1999. The uncertain relationship between board composition and firm performance. ***Business Lawyer*****,** 54: 921-963.

Bhagat, S., ve Black, B. 2002, The non-correlation between board independence and long term firm performance. ***Journal of Corporation Law,*** 27: 231-274.

Boxer, R., Berry, A., ve Perren, L. 2012. Differing perceptions of non-executive directors' roles in UK SMEs: Governance conundrum or cultural anomaly? ***Accounting Forum,*** 36: 38-50.

Brick, I.E., ve Chidambaran, N.K. 2010. Board meetings, committee structure, and firm value. ***Journal of Corporate Finance,*** 16: 533-553.

Brooks, A., Oliver, J., ve Angelo, V. 2009. The Role of the ID: Evidence from a Survey of IDs in Australia. ***Australian Accounting Review,*** 19 (3): 161-177.

Byrd, J.J., ve Hickman, K.A. 1992. Do Outside Directors Monitor Managers? ***Journal of Financial Economics,*** 32: 195, 221.

Cadbury Report, 1992. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=132

Carpenter, M.A., ve Westphal, J.D., 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. ***Academy of Management Journal*****,** 44: 639-650.

Charreaux, G., ve Wirtz, P. 2007. Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance d'entreprise. ***Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*****,** 1: 211-215.

Clarke, D.C. 2007. Three concepts of the independent director. ***Journal of Corporate Law*****,** 1: 73-111.

Dalton, D.R., Hitt, M.A., Certo, S.T., ve Dalton, C.M. 2007. Chapter 1: The fundamental agency problem and its mitigation. In J.F. Walsh ve A.P. Brief (Editörler). ***The Academy of Management Annals,*** 1: 1-64.

Del Vecchio, N. 2010. Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise. ***Revue Française de Gestion,*** 202: 145-161.

Desbrières, Ph. 1997. Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement d'entreprise, *le gouvernement des entreprises* Charreaux, G. coll. « recherche en gestion », Economica.

Fama, E.F., ve Jensen, M.C. 1983. The Separation of Ownership and Control. ***Journal of Law and Economics*****,** 26: 301-325.

Ferris, S.P., Jagannathan, M., ve Pritchard, A.C. 2003. Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments. ***Journal of Finance*,** 58: 1087-1112.

Fich, E. M., ve Shivdasani, A. 2006. Are Busy Boards Effective Monitors? ***Journal of Finance,*** 61: 689-724.

Foreman, P., ve Whetten, D.A. 2002. Members' Identification with Mulltiple-Identity Organizations. ***Organization Science,*** 13 (6): 618-635.

Geoffrey, C.K., ve Nicholson, G.J. 2005. Evaluating Boards and Directors. ***Corporate Governance: An International Revie*w,** 13 (5): 613-631.

Gibbert, M., Ruigrok, W., ve Wicki, B. 2008. What passes as a rigorous case study. ***Strategic Management Journal,*** 29(13): 1465-1474.

Gioia, D.A., Corley, K.G., ve Hamilton, A.L. 2012. "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", ***Organizational Research Methods*,** 00(0) 1-17.

Godard, L., ve Schatt, A. 2005. Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux. ***Revue Française de Gestion,*** 158: 69-87.

Golden, B.R., ve Zajac, E.J. 2001. When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change. ***Strategic Management Journal*,** 22, 1087-1111.

Goodstein, J., Gautam, K., ve Boeker, W. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. ***Strategic Management Journal,*** 15: 241-250.

Hayes, R.M., Mehran, H., ve Schaefer, S. 2004, ***Board Committee Structures, Ownership, and Firm Performance.*** Working Paper.

Hillman, A.J., Withers, M.C., ve Collins, B.J. 2009. Resource dependence theory: A review. ***Journal of Management,*** 35(6): 1404-1427.

Hillman, A., ve Dalziel, T., 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. ***Academy of Management Review*,** 28 (3): 383-396.

Hollandts, X., ve Guedri, Z. 2008. Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. ***Revue Française de Gestion*,** 35-50.

Huse, M., Nielsen, S.T., ve Hagen, I.M. 2009. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. ***Journal of Business Ethics,*** 89(4): 581-597.

Jensen, M.C., ve Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. ***Journal of Financial Economics*,** 3(4): 305-360.

Jiraporn, P., Manohar, S., ve Lee, C.I. 2009. Ineffective corporate governance: Director Busyness and board committee memberships. ***Journal of Banking ve Finance*,** 33: 819-828.

Johnson, J.L., Daily, C.M., ve Ellstrand, A.E. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. ***Journal of Management*,** 22: 409-438.

Kaczmarek, S., Kimino, S., ve Pye, A. 2012. Board Task-related Faultlines and Firm Performance: A Decade of Evidence. ***Corporate Governance: an international review,*** 20(4): 337-351.

Kakabadse, N.K., Yang, H., ve Sanders, R. 2010. The effectiveness of non-executive directors in Chinese state-owned enterprises. ***Management Decision*,** 48(7-8): 1063-1079.

Klein, A. 1998. Firm Performance and Board Committee Structure. ***The Journal of Law and Economics*,** 41(1): 275-303.

Klein, A. 2002. Audit Committee, Board Of Director Characteristics, And Earnings Management. ***Journal of Accounting and Economics*,** 33: 375-400.

Kuhnen, C. 2009. Business networks, corporate governance and contracting in the mutual fund industry. ***Journal of Finance,*** 64: 2185-2220.

MacAvoy, P., ve Millstein, I.M. 1999. The active board of directors and its effect on the performance of the large publicly traded corporation. ***Journal of Applied Corporate Finance,*** 11(4): 8-20.

McGrath, J.E., ve Brinberg, D. 1983. External Validity and the Research Process: A Comment on the Calder/Lynch Dialogue. ***Journal of Consumer Research*,** 10: 115-124.

Millestein, I.M., ve MacAvoy, P.W. 1998. The active Board of Directors and Performance of the large Publicly traded Corporation. ***Columbia Law Journal*,** 98: 1281-1321.

Monks, R.A.G., ve Minow, N. 1996. ***Watching the watchers: Corporate governance for the 21st century*,** Blackwell Business, Oxford, UK.

Pagano, M., ve Volpin, P.F. 2005. Managers, Workers, and Corporate Control. ***Journal of Finance*,** American Finance Association 60(2): 841-868.

Park, S., ve Song, M. 1995. Employee stock ownership Plans, firm performance and monitoring by outside blockholders. ***Financial Management,*** 24(4): 52-65.

Performance. Federal Reserve Bank of New York and University of Chicago Working Paper

Perry, T., ve Peyer, U. 2005. Board seat accumulation by executives: A sharehoder's perespective. ***Journal of Finance*,** 60: 2083-2123.

Pochet, C., ve Yeo, H., 2004. Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées: mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques? ***Comptabilité Contrôle Audit,*** 10(2): 31-53.

Shivdasani, A., ve Yermack, D. 1999. CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. ***Journal of Finance,*** 54: 1829-1853.

Shropshire, C. 2010. The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices. ***Academy of Management Review*,** 35(2): 246-264.

Summers, C.W. 1982. Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials. ***Journal of Comparative Corporate Law and Securities Regulation,*** 4: 155-191.

Van den Berghe L., ve Levrau, A. 2004. Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? ***Corporate Governance -An international Review*,** 12(4): 461-478.

Villiers, C., Naiker, V., ve Van Staden, C.J. 2011. The Effect of Board Characteristics on Firm Environmental Performance. ***Journal of Management,*** 37(6): 1636-1663.

Waldman, D., ve Yammarino, F.J. 1996. CEO Charismatic leadership: levels of management and levels of analysis effects. ***The Academy of Management Review*,** 24(2): 266-285.

Warther, V.A. 1998, Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management shareholders. ***Journal of Corporate Finance*,** 4: 53-70.

Watzlawick, P. 1976. ***How rela is Real,*** éd Random House, New York.

Westphal, J.D., ve Stern, I. 2006. The other pathway to the boardroom: interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. ***Administrative Science Quarterly*,** 51: 169-204.

Westphal, J.D., ve Zajac, E.J. 1997. Defections from the inner circle: social exchange, reciprocity and the diffusion of board independence in US corporations. ***Administrative Science Quarterly*,** 42: 161-183.

Westphal, J.D. 1999. Collaboration in the Boardroom: Behavioral and performance consequence of CEO-Board social Ties. ***The Academy of Management Journal,*** 42(1): 7-24.

Westphal, J.D., ve Khanna, P. 2003. Keeping Directors in Line: Social Distancing as a Control Mechanism in the Corporate Elite. ***Administrative Science Quarterly*,** 48: 361-398.

Yin, R.K. 2003. ***Applications of case study research*,** second edition: Sage.

Zajac, E.J., ve Westphal, J.D. 1996. Director reputation, CEO-board power, and the dynamics of board interlocks. ***Administrative Science Quarterly*,** 41: 507-529.

Hazar Ben Barka, Yrd. Doç. Dr., ISCCB, Kartaca Üniversitesi, Araştırmacı, CEPN- CNRS-UMR7234, Paris 13 Sorbonne Paris Cité Üniversitesi, benbarkahazar@yahoo.fr
Araştırmaları davranışsal kurumsal yönetim, şirket stratejisi ve yönetim kurulu dinamikleri konularına odaklanmaktadır.

Maria Bonnafous-Boucher, Prof. HDR, Paris Dauphine Üniversitesi. Novancia Business School eski araştırma direktörü olan yazar halen Fransa Dışişleri Bakanlığında müşteşar yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Makaleleri ve kitapları inovasyon politikası, girişimcilik, kümelenme ve paydaş kuramı konularına odaklanmaktadır.
maria.bonnafous-boucher@diplomatie.gouv.fr, m.b.b.c@wanadoo.fr

DİPNOTLAR

[1]26 Temmuz 1983 tarihli 1983-675 sayılı kanun seçilmiş olan çalışan-üyelerin, Devlet'in en büyük hissedar olduğu şirketlerin yönetim kurullarına seçilmelerini mümkün kılmıştır. Giraud Yasası olarak bilinen 25 Temmuz 1994 tarihli 94-0640 sayılı kanun, yönetim kurulunda şirket sermayesinin en azından %5'ini elde tutmaları şartıyla çalışan-hissedarların bir temsilcisinin yanı sıra, iki ya da üç çalışanın varlığını öngörmüştür.

[2]2006-1170 sayılı kanun borsaya kayıtlı şirketlere, şirket sermayesinin en az %3'üne sahip olmaları koşuluyla, çalışan-hissedarlar için bir temsilci atanması ya da seçilmesi zorunluluğunu getirmiştir.

[3]2006 yılında, Air France-KLM en iyi yıllık rapor için verilen SBF 120 ödülünü almış, Prix Bourse.com'da üçüncülük ödülünü almış ve ABD'de Üstün Yatırımcı İlişkileri Site Ödülü'nü kazanmıştır. 2009 Temmuz ayında ise, grup sürdürülebilir kalkınma alanında en iyi ilişkiler ödülünü kazanmıştır.

[4]2008 AFEP-MEDEF Yasası'na göre, dağınık sermayeli ve denetleyici bir ana hissedarın olmadığı şirketlerin Yönetim Kurulu üyelerinin yarısının bağımsız olması gerekmektedir. Denetlenen şirketlerde, Yönetim Kurulu'nun üçte biri bağımsız yöneticilerden oluşmalıdır. Dahası, denetim komitesi üyelerinin en azından üçte ikisi bağımsız üyelerden oluşmalı ve böyle komitelere tepe yönetici dâhil olmamalıdır.

[5]Grubun yönetim kurulunun yasal başkanı yeni atanmış üyelere şu belgeleri gönderdiğini ifade etmiştir: "Şirketin statüsü, Yönetim Kurulu'nun iç yönetmeliği, yöneticiler tarafından düzenlenen genel toplantıların çizelgesi, Yönetim Kurulu ve üyelerinin bileşimini özetleyen bir belge, referans belgesi, yönetim raporu, yıllık toplumsal rapor, sürdürülebilir kalkınma raporu, şirketle ilgili en güncel basın bültenleri, Yönetim kurulu ve üyesi olması muhtemel komitenin en güncel toplantı tutanakları ve Air France-KLM'de yöneticilerin hisse alım satımından kaçınmaları gereken dönemleri gösteren borsa mesleki ahlak ilkeleri. Havayolu sahasındaki özelliklere yanıt vermek üzere, ortak tanımları içeren bir sözlük dağıtılmıştır. Yönetim Kurulu Sekreteri ve Asistanı yeni bağımsız yöneticiye açıklama yapmak üzere hazır olacaktır".

EKLER

Ek 1- 2004'ten Temmuz 2010'a Yönetim Kurulu'nun Oluşumu

	Yönetici Kategorisi	**YAŞ**	**İşlev**	**Kurul İçindeki Kıdem Temmuz 2010**	**8 Temmuz 2010'daki Genel Kurul Toplantısı'nda Yetkilerin Yenilenmesi**	**Elde tutulan pozisyonların sayısı**	**Akademik nitelikler**
Yönetim Kurulu Başkanı	GM	67	Başkan ve Genel Müdür, Air France-KLM	13	4 yıl	Başka dört Fransız şirketinde Yönetim kurulu üyesi, Bunlardan birinde Denetim Kurulu Başkanı; yabancı bir şirkette üye. 31 Aralık 2008'e kadar Air France-KLM Genel Müdürü.	ENA eski öğrencisi. Paris Institute of Political Science mezunu
	GM	64	Air France-KLM ve Air France CEO'su	5	Genel Kurul görev süresinin bitiş tarihi 2011	Air France ve yabancı bir şirkette yönetici olmak üzere iki Fransız şirketinde üye (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)	*Ecole polytechnique* ve *Ecole nationale supérieure d'aéronautique* eski öğrencisi, Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü (the California Institute of Technology) mezunu
	GM	64	Air France-KLM Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	6	2 yıl	İki yabancı şirketin Denetleme Kurulu üyesi	Yabancı vatandaşlık; Ekonomi'de master derecesi
Bağımsız Yöneticiler	Bağımsız Üye (Kadın)	55	Artemis'te CEO ve yönetici,	7	4 yıl	Beş Fransız şirketindeYKÜ, PPR Başkan Yardımcısı, Pinault Denetleme Kurulu Üyesi. Dört yabancı şirket YKÜ.	*Ecole Supérieure de Commerce* mezunu
	Bağımsız Üye	77	Nederlandsche Bank Denetleme Kurulu Üyesi	5	Genel Kurul görev süresi bitiş tarihi 2011	Yabancı bir bankanın Denetleme Kurulu Üyesi	
	Bağımsız Üye	70	Onursal Başkan, Sanofi-Aventis	15	2 yıl	İki Fransız şirketi ve iki yabancı şirketin Yönetim Kurulu'nda üye	*Ecole nationale des Arts et Métiers* mezunu

	Bağımsız Üye	58	Finansçı Agache Private Equity Başkanı	9	3 yıl	Beş Fransız şirketinde yönetici: dört tanesinin Denetleme Kurulu Üyesi. Caisse nationale of the Caisse d'Epargne Denetleme Kurulunda Denetçi.	Institute of Political Science, Paris ve ENA öğrencisi
	Bağımsız Üye	68	INSEAD (Institut of Business Administration) Yönetim Kurulu Başkanı	6	2 yıl	Bir Fransız şirketinde YKÜ, üç yabancı şirkette yönetici (bir şirketin denetleme Kurulu Başkanı, bir diğerinin Yönetim Kurulu Üyesi)	Yabancı vatandaşlık
	Bağımsız Üye	77	Rotterdam School of Management Yönetim Kurulu Başkanı	6	Tekrar atanmadı	Yabancı bir şirketin başkanı	Yabancı vatandaşlık
	Bağımsız Üye	69	Generali France Holding Yöneticisi, European Investment Bank'a Uzman	13	Tekrar atanmadı	Üç Fransız şirketin YKÜ, bunlardan birinin Denetleme Kurulu Üyesi ve yabancı bir finans şirketinin Yönetim kurulunda uzman olarak hizmet veriyor	École polytechnique ve Ecole nationale des ponts et chaussées mezunu
Devlet Temsilcileri	Devlet Üye	47	Agence des Participations de l'Etat Genel Müdürü	3	Devlet kararnamesi ile 2013 Genel Kurulu	La Poste, Areva, EDF, France Télécom, Thalès, Strategic Investment Fund, Grand Maritime Port of Marseille ve yabancı bir firmada YKÜ	Ecole politique ve ENA mezunu
	Devlet Üye	67	Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Genel Konsülü " Ekonomi, Taşıma ve Ağlar" bölümü Başkanı	6	Devlet kararnamesi ile 2010 Genel Kurulu	SNCF'de YKÜ	Ecole polytechnique ve Ecole des ponts et chausses mezunu Institute of Political Science, Paris eski öğrencisi

	Devlet Üye	50	Bütçe yöneticisi, Fransız Ekonomi, Finans ve Sanayi Bakanı	4	Devlet kararnamesi ile 2012 Genel Kurulu	EDF ve SNCF'te YKÜ	ENA and Institute of Political Science, Paris
Çalışan-Üyeler	Çalışan-Üye	59	Kaptan Pilot	4	Bernard Pédamon 4 yıl AG 2014		French National School of Civil Aviation
	Çalışan-Üye	58	Finans müdürü	9	2014 Genel Kurulu'nda 4 yıl süresince yeniden atandı		Finans müdürü

8 Temmuz 2010 tarihli Genel Kurul'da yeni atanan üyeler

Yöneticiler	Kadın üye	61	Affine Group Başkanı	Denetim Komitesi Başkanı	2013 Genel Kurulu'nda 3 yıl süresince atanmıştır	Sciences Po, Paris Ekonometri ve Sosyoloji yüksek lisans
	Murahhas	61	KLM Başkanı ve Genel Müdürü		2013 Genel Kurulu'nda 3 yıl süresince atanmıştır.	

Kaynak: 2009 Yıllık Raporu ve 8 Temmuz 2010 Genel Kurulu. Fransızca versiyonu Hollanda akademik niteliklerini doğrudan içermemektedir.