

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 FOR TURKISH 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 haliyle hem değişen koşulların oluşturduğu zorunluluğun sonucudur hem de şirketler için yönetilmesi güç bir konu olmakta, bir tehdit oluşturmaktadır. Towers-Watson'ın (2013) Küresel İş Gücü araştırması bu durumu için 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 mevcut çalışanları elde tutma konusunda daha 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 bulunan bölgenin coğrafyası, siyasi ve ekonomik tarihçesiyle şekillenmekte ve yerleşmektedir. Akademik yazın ve şirket uygulamalarına göre; çeşitliliğin küresel ölçekte yönetimi ile sözü edilen yerel farklılıklar 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 uygulayıcılar tarafından ne ölçüde yönetilebilir ve "başarılı" görüldüğü araştırılmıştır.

Küresel Çeşitlilik Yönetimi

Ülkelerarası iş piyasasında olan gelişmeler, bu piyasalarda yer alan 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 yer almasının halen yadığı 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” olarak gören 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 konusunun neo-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 eleştirilerinin hem 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, Nishi ve 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 için her 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 önemini 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 (Nishi ve Özbilgin, 2007). Mevcut kültürel farklılıkları anlama çabasında olmayan küresel çeşitlilik programları veherkesi kapsayan bir kültür yaratma çabaları direnişle karşılaşacaktır. Bu direnişin kökeninde, dahil etme ve kapsayıcılık söylemine karşı 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 farklılıkları 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 yüklenen 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, Tempier, 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 çalışanların küreselleşme 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 buldukları 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*” demektir. 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, felsefi 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 bilinmemektedir.

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 itibaren öncelikli 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 çeşitlilik yönetiminin, yerel ölçekte çalışanlarca 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 yer almakta; 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 edilmiş 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.

Gömlü Kuram Analizinde ise mülakat çözümlenmeleri 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 bilgisayardır 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 mozaığe 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 **harmon** 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 kültürlerle 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 geline önemli bir aşama ise **kalıp yargılara sahip olmamaktır**; 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 uyarılma, 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 “karşıdakini 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.

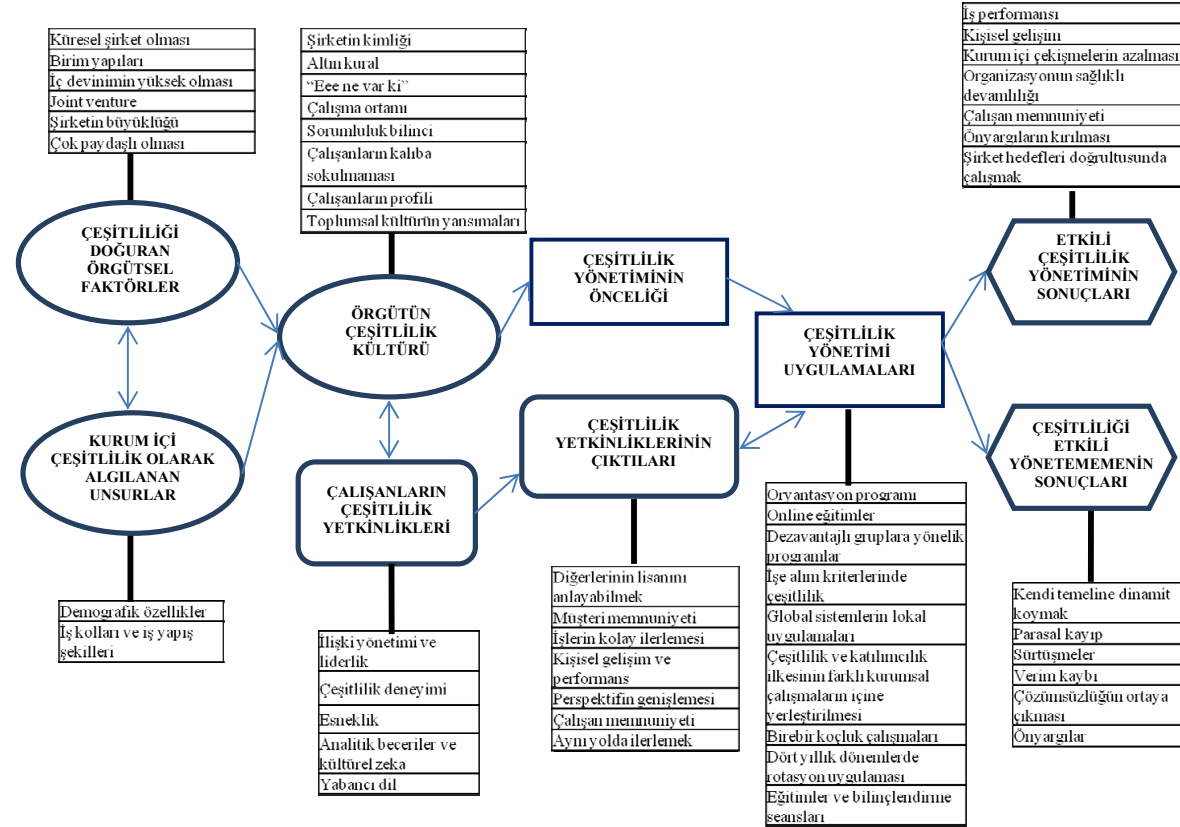
Çeşitlilik yönetiminin “**potada eritilme**”yi de içerdiği belirtilmektedir. “Bir potada eritilmesi gereken ve çalışana çok katı kurullarla kazandırılması gereken bir şey” ifadesinde katılımcı, iş süreçlerinde farklılıkların ortadan kaldırılması için gerekli kurulların oluşturulmasına da vurgu yapmaktadır. Potada eritilmeyi, bir katılımcının “Ekip içinde kendi içindeki işi yapabilmeye 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 artırılması 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 yansımaları dışarıya nasıl olacak? Tamamen müşterimize yansımaları.” 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 baktığımızda 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.” ifadesi 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 farklılığı, 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 içinde farklılıklara 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 ayırım yapıldığını söylemektedir: “Hangisi daha değerlidir gibi bir ayırım 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 bilincine** 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 yansımalarının** 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 yaklaşmıyoruz. Bir Alman’a ben eşcinselim dediğinde verilecek tepkiyle buradaki tepki farklı olur diye tahmin ediyorum. Her ne kadar çeşitlilikleri ve kapsayıcılığı düşüsek 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 deneyimine** 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 yetkinliklerindedir. 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 kültürlerle 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 adamları 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 müşteriye 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 bilerseniz iş yapışınızı kolaylaştırıyor.” 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 farklılıkla 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 ayırım 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 katılım ilkesi farklı çalışmaların içine yerleştirilmekte**; işe alım metodlarından, 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 kaybıdır**. 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 **önyarguların** oluşması ve bunların çalışanları aynı hedefe yönelmekten alıkoyması, adeta **kendi temeline dinamit koymak** olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç sonunda **çözumsuzlük** 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; tündengelim 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 örneğinin otomotiv sektöründe de araştırılabilir.

Küresel Stratejilerin Yerele Yansması

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” odağı ve “Benzerlik” vurgusu ile “Özgünlük” vurgusudur. Bu spektrumlar kimilerinin çeşitlilik üzerine konuşurken kişiler arasındaki farklılıkları ön plana çıkardığını, kimilerinin ise 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 kurullarla 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, buldukları yerden başka ülkelerde faaliyete geçtikçe başarılı olmak için çeşitlilikleri iyi yönetmeleri gerektiğini görmüşlerdir. Çeşitlilik yönetiminin ekonomik yararlarla ilişkisine gönderme yapan diğer önermeler iş amaçlarına ulaşmayı vurgulayanlardır: “Çeşitlilik Yönetimi, işlerin tamamlanması için gerekmektedir.”, “Farklılıkları olan kişileri ortak bir noktada buluşturarak işlerin yürütmesini 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 kısıttığı 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”** temasındayken verilen 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 buldukları 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 beklenen 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 ayırım 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 yapılarıyla 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 kesişimler 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 responses for 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 workplace 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 anlayışına 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 Booyesen L. (Der.), *Leadership across differences*. 131-138. San Francisco, CA: 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

İdil 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