

Yayın Geliş Tarihi: 2021-04-14

Yayın Onay Tarihi: 2021-12-24

DOI No: 10.35343/kosbed.915632

Harika ÖZKAN •

Serap BENLİGİRAY **

İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapılan Ayrımcılıkların Doğallaştırılmasına Eleştirel Bir Bakış***

*A Critical View on the Naturalization of
Discrimination in Human Resources Practices*

Özet

Bu çalışmanın amacı eleştirel bir bakış açısıyla insan kaynakları uygulamalarındaki ayrımcı davranışları ortaya çıkarmak, bu davranışları yapanların gerekçelerini tespit etmek ve ayrımcılığı nasıl doğallaştırdıklarını belirlemektir. Bu amaçla yapılan araştırmanın evreninde tek bir kurumsal şirket yer almıştır. Veri toplama ve analiz aşamasında belge incelemesi, içerik analizi ve derinlemesine görüşme gibi nitel yöntemler kullanılmıştır. Ayrımcılıkların nasıl doğallaştırıldığına analizi John B. Thompson'un doğallaştırma yöntemlerine (meşrulaştırma, taslama, birleştirme, parçalama, şeyleştirme) dayanarak yapılmıştır. Sonuçta genel olarak 58 ifadede meşrulaştırmanın, 34 ifadede parçalamanın, 29 ifadede şeyleştirmenin, beş ifadede birleştirmenin ve dört ifadede de taslamanın (gibi göstermenin) kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eleştirel Bakış, Doğallaştırma, Ayrımcılık, İKY.

JEL Kodları: M10, M12, J71

Abstract

The aim of this study is to reveal discriminatory behaviors in human resources practices with a critical perspective, to determine the reasons of those who do these behaviors and to specify how they naturalize discrimination. There was only one corporate company in the universe of the research conducted for this purpose. Qualitative methods such as document review, content analysis and in-depth interview were used during the data collection and analysis phase. The analysis of how discriminations are naturalized has been made based on John B. Thompson's naturalization methods ((legitimization, dissimulation, unification, fragmentation, reification). As a result, it was concluded that in general, legitimization was used in 58 statements, fragmentation in 34 statements, reification in 29 statements, unification in 5 statements, and dissimulation in four statements.

• Dr. Öğretim Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, mail: harika.ozkan@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5270-3061

** Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mail: sbenligi@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1004-8318

*** Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Serap Benligiray danışmanlığında Harika Özkan tarafından "Eleştirel Yönetim Çalışmaları Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırılması" başlığı ile tamamlanarak 04.07.2018 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

Keywords: Critical View, Naturalization, Discrimination, HRM.

JEL Codes: M10, M12, J71

Giriş

İnsanların doğuştan gelen ya da sonradan edindikleri özellikler nedeniyle birçok alanda olduğu gibi iş yaşamında da ayrımcılığa tabii tutuldukları bilinen bir gerçektir. Bu konuyla ilgili güncel çalışmalarda iş yaşamında ırk, etnik köken, renk, cinsiyet, din, hamilelik-doğum vb. konular, medeni durum, cinsel eğilim, engellilik, yaş, hemşehrlik, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasi görüş, fiziksel görünüm, genetik gibi özelliklere dayanan ayrımcılıkların yapıldığı gösterilmiştir (Demir, 2011: 763; Çetin ve Özdemirci, 2011: 1; Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı, 2010: 89-119; Fleischer, 2004: 33-34). Bunların yanı sıra iş yaşamında bitirilen üniversite ve hatta bölüm bile ayrımcılık konusu olmaktadır (Emre, 2010, 48; Akgeyik, 2009: 287-288). Ayrıca işin yapılmasıyla ilgili olmayan deneyim sahibi olunmasıyla ilgili istekler, eski hükümlülük haline karşı geliştirilen önyargılar ya da sigara kullanımıyla ilgili kısıtlamalar da çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasına neden olmaktadır.

Ayrımcılığın suç olarak kabul edilmesine rağmen işletmelerde çalışanlara yönelik ayrımcı davranışlar farklı düşüncelerle sergilenmeye devam etmektedir. Hatta işverenlerin veya insan kaynakları bölümlerinin bireylere veya gruplara karşı ayrımcı davranışlarının kendilerince mantıklı nedenleri bulunmaktadır. Bunlar, genellikle örgütün başarılı olması için gerekli olduğu düşünülen gerekçelerdir. Yapılan araştırmalar işverenlerin ya da vekillerinin ayrımcı davranışları örgüt kültürünü korumak, kurumsal bir kimlik oluşturmak, örgüt imajını sağlamak ve güçlendirmek, örgüte bağlılığı sağlamak, takım duygusunu oluşturmak, bilgi kirliliğinden oluşan riskleri azaltmak, örgüt içinde sorunların daha baş göstermeden önüne geçmek, içinde yaşanan toplumun ahlaki yapısına uymak, iş sağlığı ve güvenliği konusunda belirsizlikleri engellemek, olası bir performans düşüklüğünün önüne geçmek, çevresel belirsizliklerden korunmak, maliyetleri düşürmek, işletme kârlılığını artırmak/güçlendirmek vb. niyetlerle gerçekleştirdiklerini göstermiştir (Göregenli, 2012; Zizzo, 2011; Parlaktuna, 2010; Smith, 2008; Green, 2005; Deem, 2003). Buradan yola çıkılarak ayrımcılığın örgütün yararına ve iyi niyetli düşüncelerle yapıldığı sonucu çıkarılabilir.

İnsanlar genellikle ayrımcılık yaptıklarını kabul etmeyebilir, bazen de iyi bir şey olduğunu düşünerek yaptıklarıyla övünebilirler (Göregenli, 2012: 62). Bu nedenle çoğunlukla yapılan bu ayrımcılıklar normal ve/veya olması gereken davranışlar olarak ortaya çıkar. Bu durum hem ayrımcılığı yapanlar hem ayrımcılığa maruz kalanlar

tarafından fark edilmeyebilir. Bu noktada cevaplanması gereken soru insanların yaptıkları ya da maruz kaldıkları ayrımcılıkları neden fark etmedikleridir. Bunun cevabı karşı karşıya kalınan durumun doğal olarak algılanmasıdır. Çoğu zaman ayrımcılık yapanlar tutumlarının, davranışlarının ya da bu konuyla ilgili aldıkları kararların çok doğal olduğuna ve alternatiflerinin olamayacağına inanırlar. Aynı şekilde düşünen ayrımcılıkla karşılaşan bireyler de karşılaştıkları doğallaştırılmış durumlara genellikle güçlü bir biçimde itiraz bile edemezler. Dolayısıyla yaşanan ayrımcılıklar süreklilik kazanır ve sorunlar da gayet doğal olarak kabul edilerek sürdürülür. Bireylere veya gruplara ayrımcılık yapılması başlı başına bir sorunken, hem ayrımcılığa maruz kalan bireylerin hem de ayrımcılıkları gerçekleştirenlerin bu durumu doğal karşılamaları bir başka önemli sorunu oluşturmaktadır. Bu çok doğal ve sanki olması gereken süreçler gibi görülen uygulamaların/gereçlerin birçok olumsuz sonucu olabilir. İşletmelerin bu sonuçlarla uzun vadede verimli, etken, kârlı ve başarılı olma olasılığı yoktur. Bu da hem örgüt hem çalışanlar açısından mutsuz ve verimsiz iş ortamlarının oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

Bir düşüncenin veya eylemin doğallaştırılması için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler sayesinde doğallaştırılan ve çeşitli ayrımcılıkların yapılmasına yol açan uygulamalar, yapılan ayrımcılıkların daha da derinleşmesine, toplumsal ayrımcılıklara dönüşmesine ve aslında uzun vadede bakıldığında işletmelerin başarılı sonuçlar almalarından çok zarar görmelerine neden olacaklardır. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında yaşanan ayrımcı davranışlar ve bunların nasıl doğal hale getirildiği ortaya çıkarılmalıdır. Bu çalışmanın amacı eleştirel bir bakış açısıyla insan kaynakları uygulamalarındaki ayrımcı davranışları ortaya çıkarmak, bu davranışları yapanların gerekçelerini tespit etmek ve ayrımcılığı nasıl doğallaştırdıklarını belirlemektir. Bu amaçla yapılan araştırmanın evreninde tek bir kurumsal şirket yer almıştır. Belge incelemesi, içerik analizi ve derinlemesine görüşme gibi nitel yöntemlerin kullanıldığı araştırmanın sonucunda yöneticiler tarafından yapılan çeşitli ayrımcı davranışların doğallaştırma yöntemleri tespit edilmiş ve tartışılmıştır.

1. Alanyazın

1.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapılan Ayrımcılıklar

İnsan kaynakları yönetimi, insanların örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etik kurallara ve yasalara da uyularak, etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve faaliyetler bütünüdür (Benligiray, 2016: 38). İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevi, rolleri, amaçları ve organizasyon yapısı bu bütün etrafında biçimlenir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı ve niteliği, oynayacağı roller, amaçları, organizasyon yapıları içinde bulunduğu kurum ya da kuruluşun büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişir (Benligiray, 2016: 38). Söz konusu faaliyetler insan kaynakları planlaması, iş analizi, insan kaynağı temini ve seçimi, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme, ödüllendirme ve disiplin oluşturma, endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu yolla işverenler ve yöneticiler insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkenliğini ve etkililiğini artırmaya çalışırlar.

Araştırmalar insan kaynakları uygulamaları sırasında çeşitli ayrımcılıkların yapıldığını ortaya koymuştur (Okur ve Balta, 2020; Kulualp, 2015; Siebers and Gastel, 2015; Buz, 2015;

Spedale et.al., 2014; Levay, 2014; Büte, 2011; Kırel vd, 2010). Yapılan ayrımcılıklara çeşitli örnekler verilebilir. Örneğin, işletmenin ihtiyaç duyacağı zamanda ve yerde, uygun becerilere sahip, doğru sayıda insan kaynağının bulundurulması için yapılan insan kaynakları planlamasında, kaç kişinin ve kimlerin örgüt içinde faaliyet göstereceğinin kestirilmesi gerekir. İşletmenin hangi birimlerinin yeni çalışana ihtiyaç duyacağı, hangi birimlerdeki çalışanların yerlerinin değiştirileceği veya işten çıkartılmalarının gerekeceği gibi sorulara cevap verirken planlamayı yapanlar, daha az nitelikli olduğunu düşündükleri cinsiyetlerin, engellilerin, yaşlıların, göçmenlerin vb. önünde bir set oluşturabilirler (Seymen ve Bolat, 2005: 41; Scott and Little, 1991: 177).

İşletmelerin başarılı bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri, ihtiyaç duydukları alanlarda istekle çalışabilecek çalışanların varlığına bağlıdır. Bu çalışanların belirlenmesi için işletme içi ve dışı kaynaklardan yararlanılarak işe en uygun bireylerin bulunmasına ve temin edilmesine ihtiyaç duyulur. İşletmeler için işe uygun nitelikteki insan kaynakları belirlenirken adayın kişiliğinin işin gereklerine uygunluğu, iş için yeterli beceriyi taşıdığı, iş ahlakına sahip olduğu ve yöneticisiyle uyumlu çalışabileceği gibi hususlara dikkat edilir (Zinkard, 2016; Şimşek ve Öge, 2007: 116). Ancak insan kaynaklarının temini ve seçimi sırasında değerlendirilen bu hususlar ayrımcılıkların da artmasına neden olmaktadır (Lipovsky, 2014; Hollinshead, 2012; Demir, 2011; Emre, 2010). Örneğin, iş için gerekli olan performansın gösterilmesinden bağımsız olarak engellilerin yetersiz performans göstereceği, eski hükümlülerin gerekli iş ahlakına sahip olmayacağı, bazı cinsiyetlerin yeterince çalışmayacakları, hatta sigara içenlerin veya askerliğini tamamlamamış olanların o işletmede çalışmalarına gerek olmadığı gibi düşüncelerle, insan kaynağı temini ve seçimi sırasında ayrımcılıklar yapılmaktadır (Akkaya ve Yılmaz, 2015: 19-20; Benligiray ve Özkan, 2014: 1409-1410; Altan, 2007: 193). Hatta bazen hale-boynuz etkisinde kalınarak da adayın bir özelliğinden dolayı, işin gereklerinden bağımsız olarak aday hakkında olumlu veya olumsuz bir karar alınabilir (Özdemir, 2020: 20). Bu durum liyakate dayanmadığı için, aday hakkındaki olumlu karar diğer adaylara; olumsuz karar ise adaya ayrımcılık olarak yansiyacaktır.

Teknolojinin hızlı değişimi ve bilgi seviyesindeki artış, büyük küçük tüm işletmelerin iş yapma biçimlerinde yeniliklere gitmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların da kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekir. Bunu sağlamak için işletmeler çeşitli eğitim ve gelişim programları oluşturmaktadır. Ancak bu programlara kimlerin katılacağı belirlenirken ayrımcılıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kadınların anne olabileceği ve bu durumda zaten işe ara verebilecekleri, yaşlı çalışanların emekli olabilecekleri ya da zaten kendileri istemeyecekleri ya da engellilere eğitim sağlamanın daha maliyetli ve zor olacağına inanıldığı için insan kaynaklarının eğitiminde ve gelişiminde çeşitli ayrımcı davranışlar sergilenmektedir (Alparslan vd., 2015: 69; Maurer and Rafuse, 2001: 112; Aydemir, 2013: 113).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için birçok işin yapılması gerekmektedir. Çalışanlar bu işleri yerine getirirken çabalarının karşılığında adil bir ücret almayı talep etmektedirler. Oysa uygulamada eşit işe eşit ücret olarak tanımlanabilecek bu konuda da ayrımcılık yapıldığı bilinmektedir. Çalışma yaşamında kadınların, göçmenlerin ve azınlıkların daha düşük ücretlerle çalıştırılması (Erikli, 2020: 47; Bernhard and Bernhard, 2016: 65-68; Parlaktuna, 2010: 1219) veya işletmelerin birlikte çalışmayı çok istedikleri bir

çalışana aynı işi yapan diğer çalışanlara oranla daha yüksek ücret vermeyi kabul etmeleri sonucunda, ücretlendirme konusunda ciddi ayrımcılıklar ortaya çıkmaktadır.

1.2. Doğallaştırma

Doğallaştırma, insan eliyle doğal görünmesini sağlamak, doğal duruma getirmek; bir olay veya olguyu tamamen beklendiği gibi, alışılmış, sağduyuya, mantığa uygun, doğru ve adil hissedilen bir hale getirmektir (TDK; Lexico (Oxford) Sözlükleri, 2019). Ancak doğallaştırma beraberinde her zaman olması gereken doğal durumları getirmemekte, bazen çeşitli yanlışları da doğal hale getirerek, söz konusu yanlışların uygulanmasından çekinilmemesine, hatta yapılmasının gerekli görülmesine neden olabilmektedir.

İdeoloji ve kültür üzerine çeşitli çalışmaları olan Eagleton, bir şeyleri kaçınılmaz kılmanın, dolayısıyla kabul edilmelerini sağlamanın yolunun onları doğallaştırmada yattığını ileri sürer. Doğallaştırma yoluyla istenilen yönlendirmelerin önü açılabilir. Bu nedenle egemen durumda olanlar ve iktidarlar kendine yakın inanç ve değerlerin doğruluklarını kendinden menkul ve görünüşte kaçınılmaz kılacak şekilde doğallaştırmak ve evrenselleştirmek ister. Çünkü ancak bu yolla kendilerini ve yaptıklarını topluma kabul ettirebileceklerdir (Eagleton, 1996: 60). Eagleton, (1996: 60) bu durumu; "*Toplumsal yaşamın dokusuna baştan sona yayılmış ve böylece bir alışkanlık, görenek veya kendiliğinden gelişen etkinlik gibi 'doğallaşmış' ve 'görünmez' bir halde kalmak genel olarak iktidar adına daha tercih edilir bir durumdur*" olarak ifade etmiştir.

İktisat, siyaset bilimi, felsefe gibi sosyal bilimin birçok alanında doğallaştırma konusu üzerinde durulmuştur. Örgütlerin hayatta kalmak ve hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli çevresel faktörler karşısında kaynaklarını nasıl örgütlediklerini inceleyen ve bu konuda tutarlı bilimsel önermeler geliştirmeye çalışan örgüt alanyazını da doğallaştırma konusuyla ilgilenmektedir (Taşçı, 2013: 6). Ancak alanyazında politik bir eleştiri yaparak kasıtlı ve taraflı bir şekilde sadece yöneticilerin sorunlarına çözüm üretilmesine karşı çıkan ve kurulu örgütsel düzenleri ve yönetsel uygulamaları sorgulayan kuramlar eleştirel yönetim çalışmaları ve postmodernizm olmuştur (Taşçı, 2013: 18). Bu kuramlardan postmodernizm farklı bakış açılarına göre farklı gerçeklikler olabileceğini, doğrunun herkese göre değişebileceğini kabul ederek her türlü genellemeye karşı çıkarak evrensel doğrulardan uzaklaşmaktadır (Erdemir, 2013: 169-176). Eleştirel yönetim çalışmaları ise daha politik bir duruş sergilemekte ve direkt olarak doğal görüneni sorgulayarak doğallaştırma konusuyla ilgilenmektedir.

Alanın öncülerinden Adler, Forbes ve Willmott (2008: 120) Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nı; işletmelerde uygulanan yönetim tekniklerinin nasıl daha etkili hale getirileceği gibi yapısal sorunlarına odaklanmak yerine bu tekniklerin uygulanması sırasında hangi toplumsal sorunlara yol açtıklarının (Sınıflaşma ve otoritenin baskınlaşmasına neden olur mu? Etnik kimlik ve cinsiyet gibi konularda baskıcı ilişkileri ortaya çıkarır mı? vb.) incelenmesi ve hatta bu yönetim tekniklerinin yol açtıkları sorunlara rağmen yapılan çeşitli çalışmalarla niye daha da cazip hale getirilmeye çalışıldığının anlaşılması olarak açıklamaktadırlar. Eleştirel yönetim çalışmaları bu yönüyle örgüt alanyazınındaki diğer alanlardan farklılaşmakta ve işletmelerin görünmeyen ya da görülmesi istenmeyen yönlerini ortaya çıkarmaya çalışarak işlevsel bir bakış açısından öte,

tarafsız bir şekilde işletmeleri anlayabilmek ve gerekirse yanlış uygulamaları ortaya koyabilmek için uğraşmaktadır (Alakavuklar, 2010: 5).

Eleştirel yönetim çalışmaları, özellikle istihdam ve tüketim alanlarında yönetim tarafından oluşturulan gereksiz sıkıntıların ve yıkımların, sanki doğal buymuş gibi sunulmasından, meşrulaştırılmasından ve sürdürülmesinden endişe duymaktadır. Bu durumların düzeltilmesine duyulan istek sonucunda yapılan araştırmalarda doğal görünenin sorgulanması, yönetsel çıkarların evrenselleştirilmesine karşı çıkılması, araçsal akılcılığın ötesine geçilmesi, iktidar (güç) ve bilgi arasındaki ilişkisinin incelenmesi ve düşünümseelliğin değerlendirilmesi gibi ortak temalar üzerinde durulmaktadır (Adler, et.al., 2008: 125; Alvesson and Deetz, 2005: 74). Bu çalışmanın ana konusu, insan kaynakları uygulamalarında gerçekleştirilen ayrımcılığın nasıl doğallaştırıldığı olduğu için belirtilen temalar içinde doğal görünenin sorgulanması konusu ön plana çıkmaktadır.

1.3. Doğallaştırma yöntemleri

Bir durumun doğallaşması için onun alternatifinin olamayacağı, kaçınılmaz olarak gerçekleşeceği şeklinde algılanması gerekecektir. Bunu gerçekleştirenler yani durumları doğallaştırabilenler, başkalarının ikna olmasını sağlayarak olaylar üzerinde hâkimiyet kurmayı da başarabileceklerdir. Lukes (2016: 124), tahakkümün nasıl işlediğini ve tahakküm altında tutulan bireylerin, zoraki veya gönüllü olarak riayet etmelerinin nasıl sağlandığını araştırdığı eserinde, gönüllü riayet tahakküm altındaki bireylerin tahakkümün normal bir durum olduğuna inandırılması yoluyla sağlandığını ifade etmiştir.

Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde, doğallaştırma sürecinin, bireyleri var olan durumun dışında bir durum olamayacağına inandırmakla ve ikna etmekle ilgili olduğu görülür (Lukes, 2016; Thompson, 2013; Scott, 1995). Buna göre iktidar, tahakküm altına aldığı bireylere doğrudan sansür uygulayarak veya bilgiyi çarpıtarak, bireyler için neyin doğru olduğuna karar veren kurumsallaşmış yargılar oluşturarak, arzu ve inançların kaynaklarını yanlış yönlendirerek ve tüm bu durumların başka türlü olmayacağına inandırıp doğallaştırarak rasyonaliteyi kesintiye uğratmaktadır (Lukes, 2016: 208). Alanyazında iktidar ve tahakküm konuları ele alınmakla beraber, bu tahakkümün doğallaştırılmasının hangi yöntemler aracılığıyla yapıldığını gösteren çok az sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklarda da kullanılan yöntemler genel olarak insanların muhakeme etme becerilerini köreltme noktasında oldukça benzer özellikler göstermektedir. Tahakküm ilişkilerinin geliştirilmesi, devam ettirilmesi ve doğallaştırılması konularında eserleri bulunan James C. Scott'un ve John B. Thompson'un çalışmalarında birbirlerine paralel özelliklere sahip yöntemlerden bahsedildiği tespit edilmiştir. Aşağıda Scott'un "olumlama", "gizleme", "örtmece", "damgalama/lekeleme" ve "oybirliği" olarak adlandırdığı yöntemler ile Thompson'un "meşrulaştırma", "şeyleştirme", "taslama/gibi gösterme", "parçalama" ve "birleştirme" olarak adlandırdığı yöntemler incelenmiştir.

James C. Scott'a (1995: 78-91) göre doğallaştırma yöntemleri aşağıda yer almaktadır:

- **Olumlama (Affirmation):** Tabi olanlar üstlerinin güçlü olduklarına ne kadar çok inanırlarsa, sahip olunan bu izlenim üstün kendini dayatmasına ve kendilerine

karşı oluşabilecek görüşlerin görünmez kılınmasına o kadar yardımcı olacak ve onun fiili iktidarını doğallaştıracaktır. Bu nedenle bazı olaylar belirli bir tahakküm modelinin söylemsel olumlaması olarak planlanır. Örneğin, üstler için küçük törenler düzenlenmesi, bir yemekteki oturma düzeninin statüye göre ayarlanması, astın üstünü şapkasını çıkartarak selamlaması, sahip olunan gücün teşhir edilmesi (çalışma alanları son teknoloji izleme aygıtlarıyla donatılarak vb.) gibi (78-81).

- **Gizleme (Concealment):** Hâkim olanlar, kendilerine tabi olanların görmelerini isteyecekleri bir görüntü elde etmek için çalışırlar. Bu nedenle büyüklüklerini ve otoritelerini zedeleyebilecek durumlarla karşılaşılırsa, bunları gizlemek isteyeceklerdir. İktidar sahipleri propagandalar ve/veya tertiplenen çeşitli aldatmacalar ile mevcut zayıflıklarını, kendilerine tehdit oluşturabilecek yönlerini ve kendileri için uygun görmedikleri zaafalarını tahakküm altına aldıkları bireylere göstermemeye çalışırlar. Ancak iktidar sahipleri gizlemek istedikleri durumlardan kaçamıyorlarsa, bu defa önemli olan, gizlenmek istenen durumlarla ilgili aleni bilgi verilmemesi ve kendilerini tehdit edecek şekilde sergilenmemesidir. Örneğin, bir kadın yükseltilecekse onun maskülen yanlarına vurgu yapılması gibi (84-86).
- **Örtmece (Euphemization):** Bu yöntem var olan iktidar biçiminin gizlenemeyecek özelliklerinin, negatif bir şekilde değerlendirilen ya da ilan edildiğinde sıkıntı çıkaracağı anlaşılan durumlarının kozmetik olarak güzelleştirilmesine dayanmaktadır. Örneğin, işten çıkartma yerine “tasarrufa gitme ya da küçülme”, zam yerine “fiyat ayarlaması” ifadelerinin kullanılması gibi. Tahakküm altında bulunan bireyleri rahatsız edebilecek bir faaliyete veya olguya yumuşak bir görünümün sağlanması istendiğinde bu yöntemden yararlanılmaktadır. Örtmece bu nedenle maskeleyme veya makyajlama olarak değerlendirilir (86-89).
- **Damgalama-lekeleme (Stigmatization):** Örtmece, bir çeşit lahanaya gül deme ve bunu kabul ettirme olarak ele alınacak olursa, lekeleyme bunun tam tersini içermektedir. Hâkim kesimler kendileri için sıkıntı oluşturan bireyleri ve durumları marjinalleştirebilirlerse, lekeleymeyi de sağlayabileceklerdir. Örneğin, grevcilerin haydutlar, asiler, sokak serserileri ya da muhalif seslerin terörist olarak tanımlanması ve bu yolla kamuoyu ilgisinin onların politik taleplerinden uzaklaştırılması damgalama-lekeleyme örneğidir (89-90).
- **Oy birliği (Unanimity):** Bu yöntem, hâkim gruplar arasında oy birliği, tabi olanlar arasında rıza görüntüsünü oluşturmayı ve ortak bir inanç imgesi varmış gibi davranılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Herhangi bir konuda hâkim olanların arasının açılması, sahip olunan gücün zayıflamasına ve tabi olanların bölünmelerden yararlanarak tabiiyetin koşullarını tartışmalarına neden olacaktır. Bu nedenle hâkim gruplar etkili bir tutarlılık görüntüsü sergileyerek, bağlılık ve ortak inanç imgesini beslemeye özen gösterirler. Böylece anlaşmazlıklar, gayri resmi tartışmalar, hazırlıksız açıklamalar asgari ölçüde ve mümkün olduğunca gözlerden uzak tutulmuş olur (90-91).

John B. Thompson'a (2013: 79- 85) göre doğallaştırma yöntemleri aşağıda yer almaktadır:

- **Meşrulaştırma (Legitimation):** Bir toplumsal ilişki veya kurum kendisini ve yaptıklarını *ussallaştırarak (rationalization)* (haklı ve desteklenmeye değer olduğuna ikna ederek), *evrenselleştirerek (universalization)* (bazı bireylerin çıkarlarına hizmet eden kurumsal düzenlemelerin aslında herkesin çıkarına hizmet ettiğini ve herkesin ulaşabileceği uzaklıkta olduğunu düşündürerek) ve *öyküleştirerek (narrativization)* (çeşitli hikâyeler, fıkralar, konuşmalar vb. aracılığıyla bir aidiyet duygusu oluşturarak) hedef kitlesini durumun geçmişten bu yana hep böyle sürdüğü ve var olan düzenin doğal olduğu konusunda ikna edebilmektedir (79).
- **Şeyleştirme (Reification):** Tahakküm ilişkileri, geçici-tarihsel bir durumu sanki kalıcı, doğal ve ebediymiş gibi göstererek kurulabilmekte ve sürdürülebilmektedir. Bunun için, insan eliyle yaratılmış bir durum doğrudan *doğallaştırma¹(naturalization)* tekniğiyle sanki doğada da böyleymiş, doğal bir nitelikmiş gibi ele alınabilmektedir. Örneğin, günümüzde toplumsal olarak kabul gören cinsiyetler arası iş bölümünün, kadın ve erkeğin fizyolojik farklılıklarından kaynaklandığını ileri sürmek gibi. Bir diğer teknik olan *ebedileştirmede (eternalization)*, şu an için yaşanan durumların, nasıl başladığına ve ne zaman sonlanacağına dair sorular göz ardı edilerek, kalıcı, değişmez ve sürekli tekrarlanacak şekilde yaşandığı hissiyatı yerleştirilmeye çalışılır. Son olarak *adlandırma/edilgenleştirme (nominalization/passivization)* tekniğiyle, bireylerin dikkati başka bir yöne odaklanırken diğer konuların göz ardı edilmesi sağlanmaktadır. Bu durumda aktörler ve eylemler silinerek, durumları üretenin bir özne olmadan, kendiliğinden gerçekleşen şeyler ve olaylar olarak gösterilmesi söz konusudur. Örneğin, "başbakan ithalatı yasakladı" yerine "ithalat yasaklandı" ya da "polis zanlıyı sorguluyor" yerine "zanlı sorgulanıyor" denmesi özneyi gizlemektedir (84-85).
- **Taslama/gibi gösterme (Dissimulation):** Tahakküm ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesi için durumların gizlenmesi, inkâr, örtbas veya göz ardı edilmesi ya da dikkatlerin mevcut durumdan başka yerlere çekilmesi olarak tanımlanan bir

¹ John B. Thompson, tahakküm ilişkilerinin kurulması ve devamlılığının sağlanmasında kullanılan yöntemlerden biri olan Şeyleştirme'de, "Doğallaştırma" adını verdiği bir taktikten bahsetmiştir. Ancak burada bahsettiği doğallaştırma sadece doğada var olma/öyle olma durumu üzerinden açıklanmıştır. Örneğin herhangi bir tarihsel sürecin sanki dünya var olduğundan bu yana yaşanmış gibi ele alınması. Bu durum sadece doğrudan doğaya uygun hale getirmeyi kapsamaktadır. Oysa doğallaştırma sadece doğaya uygun hale getirme anlamına gelmemekte, bir olay veya olguyu tamamen beklendiği gibi, alışılmış, sağduyuya, mantığa uygun, doğru ve adil hissedilen bir hale getirmek anlamlarına da gelmektedir (Bkz. Doğallaştırma başlığı). Thompson'un bahsettiği yöntemler incelendiğinde; zorlama, dayatma, biz yaptık oldu anlayışından ziyade bireylere benimseterek kabul ettirme, doğal gösterme anlayışının hâkim olduğu görülecektir. Bundan ve belirttiği yöntemlerin Scott'un yöntemleriyle büyük benzerlikler göstermesi nedeniyle, bu çalışmada "Şeyleştirme" başlığı altındaki doğallaştırma taktiği, doğallaştırma konusunun sadece doğrudan doğaya uygun hale getirme çabası olarak değerlendirilmiştir.

yöntemdir. Bunun için *yerinden etme (displacement)* taktiğiyle herkes tarafından iyi veya kötü olarak kabul edilen bazı çıkarımlar bir birey, kurum veya düzene yöneltilerek onun da aynı şekilde iyi veya kötü olarak algılanması sağlanır. Örneğin, toplumun ortak olarak kabul ettiği eski bir lidere atfedilen tanınların bugünkü bir birey için kullanılması ile o bireyin liderle özdeşleştirilmesi gösterilebilir. *Hüsnütabirleştirme (euphemization)* taktiğiyle, var olan kötü durumlar, kulağa kötü gelmeyen tanımlamalarla anlam kayması yaratarak normal hale getirilmeye çalışılır. Bir gösterinin şiddetli bir şekilde bastırılması yerine “düzenin sağlanması”, bir ülkenin işgal edilmesi yerine “özgürlük götürülmesi” ifadelerinin kullanılması gibi. *Mecaz (trope)* taktiğiyle de bir durum insanlara olduğundan daha iyi veya daha kötü olarak kabul ettirilir. Örneğin, bir kurumun mevcut yönetiminin eski yönetimden enkaz devraldığını söylemesi eski dönemi yıkım yeni dönemi yapım olarak göstererek hedef kitlenin yeni yönetimi daha iyiymiş gibi algılamasını kolaylaştırmaktadır (80-82).

- **Parçalama (Fragmentation):** Tahakküm ilişkilerine karşı etkili bir şekilde meydan okuyabilen bireylerin güçlerinin azaltılması için onların bölünmesi veya habis, muzır ya da tehdit olarak gösterilmeleri, var olan düzenin sağlamlaştırılmasında kullanılan bir başka yöntemdir. Bu bağlamda *farklılaştırma (differentiation)* tekniği kullanılarak muhaliflerin bir araya gelmelerinin engellenmesi için aralarındaki ayrımlar, farklılıklar ve bölünmeler daha çok vurgulanır ya da *ötekinin sansürlenmesi (expurgation of the other)* tekniği kullanılarak karşıt grupların düşman haline gelmesi sağlanır. Örneğin, grev yapan işçilere ülke birliğine kast eden bir düşman muamelesi yapılması gibi (83).
- **Birleştirme (Unification):** Bu yöntemde ortaya çıkabilecek farklılıklar ve ayrılıklar tahakküm ilişkilerine zarar vermesin diye durumlar standartlaştırılarak veya bütünleştirilerek birlik görüntüsü oluşturulmakta ve bu birliğin dışında herhangi bir durum bırakılmayarak mevcut düzen muhafaza edilmektedir. Bu noktada iktidar ortaya çıkan farklı düşüncelere veya durumlara karşı kurumların ortak bir dil, ortak bir biçim vb. kullanması yoluyla *standartlaştırma (standardization)* tekniğinden; farklılıkların ve bölünmelerin hükümsüz kılınmasını sağlamak için millî bayrakların, marşların, armaların vb. kullanılması yoluyla *bütünleştirme (symbolization of unity)* tekniğinden yararlanır (82-83).

Scott'un ve Thompson'un yukarıda incelenen doğallaştırma yöntemleri arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır (Thompson'un birleştirme yöntemiyle Scott'un oy birliği yönteminde olduğu gibi). Buna karşılık Thompson'un ortaya koyduğu yöntemler, hem Scott'un belirttiği yöntemleri içermekte hem de onun değinmediği durumlar üzerinde durmaktadır. Bu nedenle durumların doğallaştırılmasında Thompson'un bir araya getirdiği yöntemlerin daha kapsayıcı ve ayrıntılı oldukları söylenebilir.

2. Yöntem

Bu çalışma ayrımcılık gibi hassas olan bir konunun geçerli ve güvenilir bir biçimde araştırılmasının hem zor hem özen istediğinin farkında olarak tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Konuyu araştırma zorluğunun nedenleri arasında ayrımcılık yapmanın bir suç olması nedeniyle açıkça itiraf edilmemesi; bazı bireylerin yaptıklarının

ayrımcılık olduğunun farkına bile varmamaları, buna karşılık bazılarının ayrımcılığı gurur duyarak yapmamaları nedeniyle açık ve doğru veri toplamanın güçlüğü; bilinçli olarak yapıldığı kolaylıkla tespit edilmeyen veya doğallaştığı için ilk bakışta görülemeyen ayrımcı davranışların varlığı sayılabilir. Bu çalışmada yapılan ayrımcılıkları ve nasıl doğallaştırıldığını derinliğine ve kendi ortamı ve sınırlılığı çerçevesinde açıklamak; bireylerin davranışlarının buldukları ortam içinde ve çok yönlü olarak anlaşılmasını sağlamak; araştırmaya ilgili bireylerin görüşlerini ve deneyimlerini katmak; açık görüşlü ve esnek olmak gerektiği için (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 37-38) nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda sorunun en açık ve ayrıntılı bir biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanması için mümkün olduğu ölçüde birden fazla yöntem kullanılır. Değişik yöntemlerin birlikte kullanılması üretilen bilginin ve açıklamaların güvenilirliğini ve geçerliliğini artırması açısından önemlidir (Yıldırım, 1999). Bu çalışmada da belge incelemesi, görüşme ve içerik analizi yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren, insan kaynakları departmanı bulunan ve farklı kategorilerde (cinsiyet, yaş, görev ve rol yapılarındaki çeşitlilik gibi) çalışan gruplarını istihdam eden kurumsal bir şirket oluşturmaktadır. Bu şirketin seçilmesinin nedeni farklı kategoride çalışanların bulunmasının çeşitli ayrımcılık türlerine sadece düşüncede kalmayıp uygulamada da rastlanma ve kurumsal yapının ayrımcılıkların bireylere bağlı olarak değil prosedürlere, kurallara ve uygulamalara bağlı olarak yapılma olasılığını artırmasıdır. Örnekleme yer alan şirket 30 yılı yakın lojistik alanında faaliyet göstermektedir. 200’e yakın çalışanı bulunan bu şirket adının saklı tutulmasını istemiştir.

2017 yılı içinde yapılan bu çalışmada aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

1. *Aşama: Belge incelemesi.* Bu aşamada şirketin insan kaynakları uygulamaları sırasında kullanılan, iş başvuru formundan oryantasyon ve işbaşı eğitim formuna, yıllık izin formundan kıyafet prosedürüne kadar 32 belge incelenmiştir. Söz konusu belgelerdeki ifadeler taranmış ve ayrımcılığa konu olabilecek ifadeler derlenerek, alanyazında geçen ayrımcılık türlerinden hangilerinin araştırmanın gerçekleştirildiği şirkette görülebileceği tespit edilmiştir.

2. *Aşama: Görüşme formunun hazırlanması.* Bu aşamada yöneticilere şirketlerinde uygulanması söz konusu olmayan ayrımcılıklarla ilgili sorular sormak yerine, belge incelemesi sonucunda tespit edilen olası ayrımcılık konularına ilişkin soruların sorulması amaçlanmıştır. Bu aşamanın sonunda açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu formda 62 tane soru yer almaktadır. Görüşme formunun sorularından örnekler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: **Görüşme Formunda Yer Alan Soru Örnekleri**

İşe Alma	
1.	Bir pozisyon boşaldığında ve doldurulması gerektiğinde ilk nereye başvurursunuz (İç kaynak, dış kaynak, tanıdıklar vb.)? Neden?
2.	Başvuru formlarında fotoğraf istiyorsunuz. <ol style="list-style-type: none"> Bir adayın fotoğrafında en çok nelere dikkat edersiniz? Neden?

<p>b. Ne tür fotoğraflar o aday hakkında olumlu ya da olumsuz düşünmenize neden olur? Neden?</p> <p>3. İşe alırken adayların sendikalı olması ya da hangi sendikaya üye olduğu kararlarınızı etkiliyor mu? Neden?</p>
<p>İşe Yerleştirme</p> <p>1. İşletmenizde en önemli bulduğunuz işler neler? Bu işlerde hangi özelliklere sahip kişilerle çalışmak gerekiyor? Neden?</p> <p>2. İşletmenizde kadınlar/erkekler/gençler/orta yaş üstü kişiler/engelliler/eski hükümlüler/ tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?</p> <p>3. Cinsel yönelimi farklı olan kişilerin hangi bölümlerde ve işlerde çalışmalarının uygun olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?</p> <p>4. Şirketinizde göçmen çalışıyor mu? Onları daha çok hangi pozisyonlarda çalıştırıyorsunuz? Neden?</p> <p>5. Askerliğini yapmamış bireylerin hangi pozisyonlarda çalıştırılmasını daha uygun görüyorsunuz? Neden?</p>
<p>Eğitim</p> <p>1. Eğitim vereceğiniz kişileri neye göre belirliyorsunuz? Neden?</p> <p>2. İşletmenizde eğitim ihtiyacı duymadığını düşündüğünüz kişiler var mı? Neden?</p>
<p>Performans Değerleme</p> <p>1. Mavi yakalı/beyaz yakalı çalışanlarınız arasında en yüksek performansı kimler gösteriyor? Sizce bunun nedeni nedir?</p> <p>2. Sizce kadınlar/erkekler/ gençler/yaşlılar en çok hangi işlerde yüksek performans gösteriyorlar? Sizce bunun nedeni nedir?</p>
<p>Kariyer Geliştirme</p> <p>1. Medeni durumları çalışanlarınızın kariyer gelişimlerini etkiler mi? Neden?</p> <p>2. Çalışanlarınızın kariyer gelişimine katkıda bulunuyor musunuz? Bunun için tercih ettiğiniz çalışan grupları var mı? Neden?</p> <p>3. Bir yöneticinin yaşının astlarından daha büyük olması gerekir mi sizce? Neden?</p>
<p>Ücretlendirme</p> <p>1. Ücret artışlarını belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz? Neden?</p> <p>2. Aynı işi yapan çalışanlarınız arasında ücret farklılıkları var mı? Bu farklar neden kaynaklanıyor?</p>
<p>Ödüllendirme ve Cezalandırma</p> <p>1. Son yıllarda en çok ödüllendirdiğiniz çalışan grupları hangileri? Sizce bunun nedeni nedir?</p> <p>2. Hiç tahmin etmediğiniz kişilerin diğerlerinden başarılı olduğunu görerek şaşırdığınız durumlar oldu mu? Sizce bunun nedeni nedir?</p> <p>3. Çalışanlarınız arasında daha önce hiç dini inanç veya siyasi görüş ayrılıklarından dolayı sıkıntılar yaşandı mı? Eğer yaşandıysa-yaşansaydı nasıl bir çözüm yolu oluşturduunuz-oluştururdunuz?</p>

3. *Aşama: Derinlemesine görüşme yapılması.* İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık yapabilmek için belirli bir yönetim yetkisine sahip olmak gerekir. Bu nedenle hazırlanan görüşme formu kullanılarak şirketteki yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin amacı insan kaynakları uygulamalarında kullanılan belgelerde tespit edilen ayrımcılıkların yapılıp yapılmadığını ve yapıyorsa nedenlerini belirlemektir. Yöneticilerin iş yoğunlukları ile zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle yapılan görüşmelere şirketin tüm yöneticileri dâhil edilememiştir. Görüşmeler, şirketin insan kaynakları uygulamalarında etkilerinin olduğu düşünülen genel müdür yardımcısı, idari ve mali işler müdürü, lojistik müdürü, insan kaynakları şefi ve şirketin insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti aldığı kişiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama bir buçuk saat sürmüştür. Beş farklı yöneticiyle yapılan görüşmeler sırasında kendilerinin de izniyle ses kayıtları alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları deşifre edilerek yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen metin üzerinde söz konusu ayrımcılıkların nedenlerinin belirlenmesi amacıyla içerik analizi yapılmış ve şirkette yapılan ayrımcılıklar ile nedenlerini anlatan ifadeler teker teker belirlenmiştir.

4. *Aşama: Doğallaştırma yöntemlerinin tespit edilmesi.* Bu aşamada deşifre edilen metinlerden elde edilen ayrımcılık nedenleri ile doğallaştırma yöntemleri arasında ilişki kurulmuştur. Bu ilişki kurulurken daha ayrıntılı ve daha kapsayıcı olduğu düşünülen John B. Thompson'un doğallaştırma yöntemlerine (meşrulaştırma, taslama, birleştirme, parçalama, şeyeleştirme) dayanarak oluşturulan temalarda içerik analizi yapılmıştır.

3. Bulgular

Çalışmanın birinci aşamasında incelenen belgelerden iş başvuru formu, personel bilgi formu, kıyafet prosedürü, referans kontrol formu ve sağlık beyan formunda ayrımcılık kodları içeren ifadeler rastlanmıştır. Örneğin, şirketin çeşitli belgelerinde geçen "dinamik, 30 yaşını aşmamış, en az 10 yıl deneyimli" gibi ifadeler yaş ayrımcılığının; "şık olmak" ifadesi fiziksel görünüm ayrımcılığının; "Trafik suçu dışında hiç yargılandınız mı?, Ceza aldıysanız niteliği ve süresi nedir?" gibi ifadeler eski hükümlü ayrımcılığının kodlarını oluşturmuştur.

İnsan kaynakları uygulamalarında kullanılan belgelerde yapılan içerik analizi çalışması sonucunda şirkette ırk, etnik köken, renk, dini inanç, siyasal görüş, sosyal sınıf, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, askerlik durumu, engellilik, hamilelik, doğum vb. konular, eski hükümlülük, fiziksel görünüm ve cinsel yönelim gibi özelliklere dayalı ayrımcılıkların ortaya çıkabileceği belirlenmiştir. Bir başka deyişle, araştırmanın yapıldığı kurumsal şirkette alan yazında geçen pek çok ayrımcılık türüyle karşılaşma ihtimalinin bulunduğu görülmüştür. Bir sonraki aşamada şirketin beş farklı yöneticisiyle yapılan görüşmeler sonucunda toplamda nedenleriyle birlikte 151 ayrımcılık ifadesine erişilmiştir. Ancak yöneticiler tarafından tekrarlanan ifadeler elenmiş ve sonuçta 130 ayrımcı ifade belirlenmiştir. Daha sonra bu ifadelerin hangi ayrımcılık türüyle ilgili oldukları tespit edilmiştir. Bu aşamada ulaşılan sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Görüşmeler Yoluyla Elde Edilen Ayrımcılık Türleri

Ayrımcılık türleri	İfade sayıları	Yüzde
Cinsiyet	26	20
Yaş	22	16,9
Fiziksel görünüm	12	9,2
Kayıрма	10	7,7
Cinsel yönelim	9	6,9
Askerlik durumu	9	6,9
Medeni durum	8	6,2
Sosyal sınıf	8	6,2
Dini inanç	6	4,6
Eğitim	5	3,8
Eski hükümlü	4	3,1
İrk-etnik köken-renk	3	2,3
Engelli	3	2,3
Diğer	3	2,3
Hamilelik, doğum vb. konular	2	1,5
Toplam	130	100

Tablo 2 incelendiğinde, en çok ayrımcılığın 26 ifade ile cinsiyet konusunda yapıldığı görülmektedir. Bu, toplam ayrımcı ifadelerin yüzde 20'sini oluşturmaktadır. Bunu 22 ifade ile (%16,9) yaş, 12 ifade ile (%9,2) fiziksel görünüm, 10 ifade ile (%7,7) kayırmaya ilişkin konularda yapılan ayrımcılık türleri izlemektedir. 130 ifade içinde en az rastlanılan ayrımcılık türünü iki ifade ile (%1,5) hamilelik-doğum vb. konularda yapılan ayrımcılık oluşturmaktadır. Diğer olarak belirlenen ayrımcılık türünü; iş başvurusunda bulunan bireyin ikametgâh yeri, çalışanların sigara kullanımı ve şirket içindeki bölümlerin önem sırasında göre oluşan ayrımcılık ifadeleri oluşturmuştur.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen ifadelerin bazı örnekleri aşağıda yer almaktadır:

- Yapılan görüşmede şirketin lojistik müdürü lojistik alanında kadınların işe alınmasını sıcak karşılamadığını çünkü bu işin çeşitli zorlukları olduğunu belirtirken; *“Mesela ben lojistik bölümümüze çok böyle kadın alınmasını şey görmüyorum. Neden dersiniz işte belirttiğim sebeplerle. Bu işin sadece 10’u değil (saati kastediyor), belki hafta sonu da olabilir, akşamı da olabilir.”* demiştir. Bu cümle cinsiyet ayrımcılığı ifadesi olarak kodlanmıştır.
- Aynı yönetici iş başvuru formlarındaki fotoğraflarla ilgili soruya *“Vesikalık fotoğraflardan bile böyleelediğimiz oluyor yani. Öyle bir poz vermiş ki sanki şimdi bir mankenlik ajansında gibi. Diyorsunuz ki yani hakikaten bu adam ciddiyyetten uzak bir şey veriyor.”* şeklinde cevap vermiştir. Bu cümle fiziksel görünüm ayrımcılığı ifadesi olarak kullanılmıştır.

- Şirketin insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti aldığı yetkiliyle yapılan görüşmede, çalışanların medeni durumlarının performanslarına nasıl etki ettiği sorusuna *“Ben bunun insanın kişiliği ve karakteriyle alakalı olduğunu düşünüyorum. Bunun evlilikle mevlilikle bir ilgisinin olmadığını düşünüyorum. Fakat evli insanların bir tık daha ileride olduğunu düşünüyorum; çünkü düzenli hayatları oluyor. Düzenli hayatları da başarıya yol açıyor. Düzenli hayat, her şeyin arkasında bir düzenli hayat çok önemli. Bekârların böyle bir düzenli hayatlarının olduğunu düşünmüyorum; fakat kişisel karakterleri düzgün insanların da bir hayat standartları var tabii ki.”* cevabını vermiştir. Görülebileceği gibi bir ayrımcılığa yol açmayacağı şeklinde başlayan cümleler, medeni durumun neden ayrımcılığa konu olması gerektiğini açıklayarak devam etmiştir.
- Şirketin genel müdür yardımcısıyla yapılan görüşmede, *“Gözüm kapalı işe alırım dediğiniz bir aday profili var mı?”* sorusuna tanıdık aileler aracılığıyla iş başvurusu yapanlar için; *“...Yani senelerce tanıyorum. Kapasitelerini de biliyorum, dürüstlüğü de önemli. Güvenilebilecek birisi olması lazım.”* cevabını vermiştir. Bu cümle kayırma türünde kullanılan bir ayrımcılık ifadesi olarak araştırmada kullanılmıştır.
- Şirketin insan kaynakları şefiyle yapılan görüşmede, cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı olan kişilerin hangi bölümlerde ve işlerde çalışmalarının uygun olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna bu kişileri işe almayı tercih etmediklerini söylemiş ve şöyle demiştir: *“...Yarın öbür gün o insanların hastalık kapması, diğer insanlara bulaştırma olasılığı daha yüksektir. ...Onları göz ardı edemem. Bireysel olarak düşünüyorum. Bugün bu insanla aynı yerde çalışacağım, bazen paylaştığı bir şeyden alacağım, elinden yiyeceğim vesaire. ...Aynı lavaboyu kullanacaksınız, yeri gelecek iş kazası geçirir elini tutmak zorunda kalırsınız vesaire bunların hepsini göz ardı edemeyiz. Eğer bunlar göz önüne gelirse o insanla çalışmak biraz sakıncalı olur. Yoksa o insan hiçbir iş yapamaz manasına gelmiyor, tabii ki yapabilir, o da bir insan, o da Allah'ın kulu. Kimseye ayrımcılık yapamayız tabii ama sağlık açısından yarın öbür gün ne getirirse.”* Verilen bu cevap araştırmada cinsel yönelim ayrımcılığına örnek bir ifade olarak kodlanmıştır.
- Şirketin idari ve mali işler müdürüyle yapılan görüşmede genç çalışanlarla ilgili sorulan sorulara, *“...Valla nesil ile alakalı herhalde. Yani şu andaki nesilde ne var biliyor musunuz benim gördüğüm kadarıyla; hemen zengin olayım, para kazanayım, okulu hemen bitireyim, şu kadar maaş alayım bilmem ne... Çok kötü yani. Saygısız bir nesil olarak görüyorum yani.”* cevaplarını vermiştir. Bu cümleler araştırmada yaş ayrımcılığı ifadeleri olarak kullanılmıştır.

4. Analiz ve Tartışma

4.1. Kullanılan Doğallaştırma Yöntemlerine İlişkin Analiz ve Tartışma

Deşifre edilen metinlerden elde edilen ayrımcılık nedenleri ile doğallaştırma yöntemleri arasında ilişki kurulmuştur. Bu ilişki kurulurken daha ayrıntılı ve kapsayıcı olduğu düşünülen John B. Thompson'un meşrulaştırma, taslama, birleştirme, parçalama ve şeyleştirme şeklindeki doğallaştırma yöntemleri esas alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda genel olarak 58 ifadede meşrulaştırmanın, 34 ifadede parçalamanın, 29 ifadede

şeyleştirmenin, beş ifadede birleştirmenin ve dört ifadede de taslamanın (gibi göstermenin) kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 3)

Ayrımcılıkların doğallaştırılmasında en çok kullanılan yöntemin meşrulaştırma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, insan kaynakları alanında yapılan ayrımcılıkların çoğunluğu, olayın akla mantığa büründürülmesi veya genel olarak herkes tarafından kabul görülüyormuş, genel geçer bir durummuş hissiyatının verilmesi ve böyle bir izleniminin yaratılması yoluyla doğallaştırılmaktadır. Örneğin, yapılan görüşmelerde yöneticiler, iş yaşamında genç çalışanların diğer çalışanlara oranla, beden yapıları daha uygun olacağı için fiziksel güç gerektiren işlerde daha rahat çalışacaklarını belirtmişlerdir. Oysa her gencin güçlü kuvvetli olacağı ya da fiziksel güç harcayacağı bir işte çalışmak isteyeceği gibi bir genelleme yapılması doğru olmaz. Burada aslında, bireylerin genellikle gençliklerinde, yaşlıklarına oranla daha güçlü oldukları varsayımından yola çıkılarak, durum ussal hale getirilmekte, ancak birbirinden farklı bireylerin çalışma yaşamında ayrımcılığa uğramasına doğal bir zemin hazırlanmaktadır. Yine görüşmelerden elde edilen bir ifadede *“Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü aynı deneyime sahip olsalar bile daha çok saygı görürler”* şeklinde bir görüş belirtilmiştir. Bu cümlede de evrensel olarak kabul edildiği varsayılan yargılar üzerinden gidilerek ayrımcılık doğallaştırılmıştır. Dünya üzerinde tüm toplumlarda olmasa bile birçok toplumda yaşlıların daha bilge olduğu kabul edilmektedir. Ancak deneyimlerin aynı olduğu durumlarda, çalışanların gözünde yaşlıların gençlere oranla daha saygıdeğer bulunacaklarının bir garantisi bulunmamaktadır.

Tablo 3: Kullanılan Doğallaştırma Yöntemleri

Doğallaştırma yöntemleri	İfade sayıları	Yüzde
Meşrulaştırma	58	44,6
Parçalama	34	26,2
Şeyleştirme	29	22,3
Birleştirme	5	3,8
Taslama	4	3,1
Toplam	130	100

Yapılan analiz sonuçları ayrımcılıkları doğallaştırmada sıklıkla kullanan ikinci yöntemin parçalama olduğunu göstermiştir. Buradan yöneticilerin, insan kaynakları uygulamalarında alıştıkları düzenin dışına çıkmamak, kafalarına yatmayan kişi ve gruplarla çalışmamak için onları hiç de azımsanmayacak bir sıklıkla kötüleyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Eğer yöneticiler işletme için tehdit olarak gördükleri veya sıkıntı çıkaracağını düşündükleri kesimlerle karşılaşırlarsa, çalışanlar arasında bir birlik durumu oluşmasına izin vermeden, o kişileri marjinalleştirerek ve kötüleyerek işletme dışında tutmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, görüşmelerde hamile kadınların verimli olmayacakları için işe alınmalarının gerektiği söylenmiştir. Bu ve benzeri ifadelerle hamile kadınlar tüm çalışanlardan ayrıtırmakta, verimlilik bahane edilerek dışlanmaktadırlar. Hamilelerin yaşayabileceği bazı sorunlar olsa bile (mide bulantısı, ağır yük kaldıramama vb.), bunları hamile olmayan bireylerin de yaşamayacağına güvencesi yoktur. Burada hamileler hedef alınarak kötülenmekte ve ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında yaşanan ayrımcılıkları doğallaştırmada en çok kullanılan üçüncü yöntem şeyleştirme'dir. Bu yöntemle yaşanan ayrımcı durumların, yöneticilerin kendilerinden bağımsız bir özellikte, herhangi bir subjektiflik içermeden, geçmişten günümüze hep aynı özelliklere sahip olarak gayet doğal olduğu düşüncesi oluşturularak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayede yapılan doğallaştırma ile yöneticiler sorumluluk almadan, yaşanan ayrımcılıklarda kendi fonksiyonlarını gizlemektedirler. Örneğin, görüşmelerde *"dini/siyasal bir simge olarak görüldüğü için erkekler bıyık/sakal bırakmamalıdır"* olarak belirtilen görüş, yöneticiler sorumluluğu üzerlerinden atarak olayı nesnel hale getirmektedirler. Bireyler sakal ve bıyıklarını mutlaka dini veya siyasi bir simge amacıyla kullanmayabilecekleri gibi, bu amaçla kullanıyor olsalar bile, sakal ve bıyıkları ile gösterecekleri iş performansı ya da işletme içinde oluşturacakları huzursuzluk arasında kesinlik içeren bir bağlantı bulunmamaktadır. Ancak yine de şeyleştirme yöntemiyle ayrımcılık doğal hale getirilmektedir.

Ayrımcılığın doğallaştırılmasında en az kullanılan yöntemlerin birleştirme ve taslama olduğu tespit edilmiştir. Birleştirme yönteminde olaylar standartlaştırılarak veya bütünleştirilerek, oybirliği görüntüsü oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu sayede kuvvetli bir birlik duygusu inşa edilerek karşı görüş oluşması engellenmekte ve mevcut durum devam ettirilmektedir. Örneğin, görüşmelerde bir yöneticinin *"Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizin kültürel koşulları gereği tır şoförlüğü, forklift operatörlüğü gibi işlerde erkeklerin çalışması bir zorunluluk olarak görülür"* cümlesiyle, durumun standart olduğu ve kültürel olarak herkes tarafından kabul edildiği belirtilerek cinsiyet ayrımcılığı doğallaştırılmaktadır. Taslama yönteminde durumlar makyajlanarak olduğundan farklı gösterilmekte ve bu sayede kabullenebilir veya kabullenemez hale getirilerek dikkatler farklı yönler çekilmektedir. Örneğin, şirketin insan kaynakları danışmanının *"Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü onlar piyasada daha rahat iş bulabilirler"* cümlesi ile işten çıkartma eylemi dikkatlerden uzaklaştırılarak ve işten çıkarılmanın olumlu tarafı varmış gibi gösterilerek deneyimlilerin işten çıkarılması doğallaştırılmaktadır.

4.2. Ayrımcılık Türlerine Göre Kullanılan Doğallaştırma Yöntemlerine İlişkin Analiz ve Tartışma

Tablo 4, insan kaynakları uygulamalarında yapılan hangi ayrımcılık türünde hangi doğallaştırma yönteminin kullanıldığını göstermektedir. Uygulanmasına en çok rastlanan ayrımcılık türlerinin (cinsiyet, yaş, fiziksel görünüm) doğallaştırılmasında tek veya belirli bir yöntemle bağlı kalınmadığı, aksine hemen her doğallaştırma yönteminin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bunun yanında cinsel yönelim, eski hükümlülük hali ve hamilelik-doğum vb. konularda gerçekleştirilen ayrımcılıkların sadece parçalama yöntemi kullanılarak doğallaştırıldığı tespit edilmiştir. Toplumsal kabulü konusunda sıkıntı yaşanan eski hükümlülük ve cinsel yönelim konularında bu yöntemin kullanılması şaşırtıcı değildir. Ancak hamilelik-doğum vb. konularda da sadece parçalama yönteminin kullanılması, işletmede verimlilik söz konusu olduğu zaman, toplum tarafından kabulü konusunda sıkıntı yaşanmayan durumların bile ne kadar ters ve sert biçimde ele alındığının göstergesini oluşturmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre cinsiyetle ilgili yapılan ayrımcılıklarda en çok meşrulaştırma, ikinci sırada şeyeleştirme kullanılmaktadır. Örneğin, “Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha az güç odaklı oldukları için yöneticileriyle herhangi bir güç savaşının içine girmezler” cümlesinde, erkeklere yönelik olarak yapılan cinsiyet ayrımcılığı, asistanlık pozisyonlarında neden kadınların seçilmesi gerektiğini, kadınlara atfedilen bir düşüncenin mantığa büründürülmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Kadınların gücü daha fazla içeren pozisyonlarda çalışmayı istemeyecekleri gibi bir genelleme yapılması doğru olmamakla beraber, erkeklerin de illa güç içeren, üstelik de sahip oldukları güç yüzünden başka çalışanlarla çatışmaya gireceklerini gösteren bir zorunluluk da bulunmamaktadır. Yine de bu ifadede ussallaştırma taktiği kullanılarak meşrulaştırma yöntemiyle ayrımcılık doğallaştırılmaktadır. “Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları vardır” şeklindeki bir başka ifadede, toplumsal olarak kadınlara verilen ev işleri görevinden yola çıkılarak doğrudan şeyeleştirilerek ayrımcılık doğal hale getirilmektedir. Ayrıca cinsiyet ayrımcılığı, nadir rastlanan birleştirme yönteminin de kullanıldığı bir ayrımcılık türü olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, “Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınlar da şoförlüğü kendileri için fiziksel olarak ağır bir iş olarak görürler” cümlesinde kadınların hepsinin, fikir birliği içinde fiziksel olarak zorlandıklarını kabul ettikleri bir durum oluşturarak ayrımcılık doğallaştırılmaktadır. Oysa hem ülkemizde hem dünyada bu duruma aykırı örnekler bulunmaktadır (http-1; Bryant, 2015).

Tablo 4: Ayrımcılık Türlerine Göre Kullanılan Doğallaştırma Yöntemleri

Ayrımcılık Türleri	Doğallaştırma Yöntemleri					Toplam
	Meşrulaştırma	Taslama	Birleştirme	Parçalama	Şeyeleştirme	
Cinsiyet	14		2	2	8	26
Yaş	10	2		4	6	22
Fiziksel görünüm	3		1	2	6	12
Kayıma	7	1			2	10
Cinsel yönelim				9		9
Askerlik durumu	1			6	2	9
Medeni durum	5			1	2	8
Sosyal sınıf	8					8
Dini inanç	1			3	2	6
Eğitim vb.	4		1			5
Eski hükümlülük				4		4
İrk-etnik köken-renk	3					3
Engellilik	1	1		1		3
Diğer	1		1		1	3
Hamilelik-doğum vb.				2		2
Toplam	58	4	5	34	29	130

Yaşla ilgili yapılan ayrımcılıklarda, meşrulaştırma ve şeyeleştirme yöntemlerinin sıklıkla, parçalamanın ve taslamanın daha az kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, “İş

yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az saygılıdır” cümlesiyle yöneticilerin gençlere yönelik olumsuz bir tutum takınarak parçalama yöntemiyle ayrımcılığı doğallaştırdıkları görülmektedir. *“Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü edindikleri deneyimlerini daha iyi yansıtırılar”* şeklindeki bir diğer ifade de sanki gençler edindikleri deneyimleri yansıtamayacaklarmış, bir işte deneyim önemli olduğu zaman bunu ancak yaşlılar sergileyebilecekmiş gibi bir görüntü oluşturularak ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

Fiziksel görünüm ayrımcılığında en çok söyleştirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, *“Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin, kişilik yapıları”* şeklindeki ifade de, bireylerin yüz ifadeleri onlar hakkında kesin bilgiler oluşturacak değişmez bir özellik olarak ele alınmakta ve sanki subjektif bir değerlendirmeden ziyade nesnel bir durum olarak gösterilerek söyleştirme yöntemiyle yapılan ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

10 ifadenin bulunduğu ve yapılan ayrımcılık türleri içerisinde sıklıkla kullanılan kayırma yoluyla gerçekleştirilen ayrımcılıklarda, baskın miktarda meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Örneğin, *“Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur”* cümlesiyle, yöneticiler zaten neden ayrımcılık yaptıklarını mantıklı bir şekilde açıklamaktadırlar. Sonuçta ilişkilerin zarar görmemesi adına yaptıkları ayrımcılığı ussallaştırarak doğal hâle getirmektedirler.

Cinsel yönelim, eski hükümlülük ve hamilelik-doğum hali vb. konularda yapılan ayrımcılıklarda, durumların doğallaştırılmasında sadece parçalama yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, *“Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar”, “Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü geçmişte hüküm giydikleri suçları yeniden işleme ihtimali vardır”* ve *“Kadınların hamilelik durumları olabileceği için verimliliği düşürmemek adına erkek çalışan tercih edilmelidir”* cümlelerinde yöneticiler hoş karşılamadıkları ya da yarar görmeyeceklerine inandıkları grupları kötüleyerek ve işe yaramaz göstererek, yani direkt olarak ötekileştirerek ayrımcılığa maruz bırakmakta, parçalama yöntemini kullanarak yaptıkları ayrımcılıkları doğallaştırmaktadırlar.

Bireylerin askerlik durumlarına yönelik olarak gerçekleştirilen ayrımcı davranışlarda sıklıkla parçalama yöntemi kullanılarak ayrımcılığın doğallaştırıldığı saptanmıştır. Örneğin, *“Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü şirketin onların eğitimlerine ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gidecektir”* ifadesinde yöneticiler, askerliğini henüz yapmamış erkeklerin şirkete katkı sağlamayacakları şeklinde olumsuz bir bakış açısıyla parçalama yöntemini kullanmakta ve yaptıkları ayrımcılığı doğal bir boyuta taşımaktadırlar.

Medeni durumlara ilişkin yapılan ayrımcılıklarda çoğunlukla meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, *“Çalışma yaşamında evli olanlar sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışırlar”* cümlesinde evli olmak ve sorumluluk sahibi olmak her zaman aynı kümenin içinde var olan, evrensel bir olgu olarak gösterilmektedir. Sanki bekâr olanlar zaman planlaması

yapamaz ya da sorumluluk alamaz görüşüyle bekârlara yönelik olarak yapılan ayrımcılık doğal hale getirilmektedir. *“Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar bağlayıcı bir unsurları bulunmaması nedeniyle, mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar”* cümlesinde, bu defa evli olanların neden şirket içinde istenilen koşullarda verimli çalışamayacakları, mantıklı olarak gösterilen bir sebepten yola çıkılarak açıklanmakta ve ussallaştırma taktiği kullanarak yapılan ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

Sosyal sınıf ile ırk-etnik köken ve renk türlerindeki ayrımcı ifadeler incelendiğinde sadece meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı görülmüştür. Örneğin, *“Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin, çocukları okuyanlar yerine okumayanlar işten çıkartılmalıdır”* ifadesinde, yöneticiler sosyal sınıflara göre ayrımcılık yaptıklarını kabul ederlerken, durumu açıklamada vicdanen kabul görecektir ussal bir taktik kullanarak yapılan ayrımcılığı doğallaştırmaktadırlar. *“İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilerin etnik kökenleri onlar hakkında genel bilgiler verir (Örneğin, Almanlar disiplinli, Japonlar zeki, Çinliler kararsız, Araplar tembel olur gibi)”* ifadesinde ise, yapılan ayrımcılıklar evrensel kabuller üzerinden meşrulaştırılarak doğal hale getirilmektedir.

Dini inanç konusunda yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılmasında, çeşitli yöntemlerin bir arada kullanıldığı görülse bile ağırlıklı olarak parçalama yönteminden yararlanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, *“Dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü, sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları tercih edilmelidir”* ifadesinde, dini inanç göstergeleri taşıyan bireyler doğrudan kötülenerek parçalama yapılmaktadır.

Ayrımcılık eğitim türünde gerçekleştirildiğinde, doğallaştırmak için yoğun olarak meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı belirlenmiştir. Örneğin. *“Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından itibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini, itibarı yüksek üniversitelerden mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir”* ifadesinde, hangi özellikteki kurumlardan mezun olunursa olunsun, bireylerin niteliklerini artırmak için kendilerinin çalışmaları gerektiği göz ardı edilerek, ussal ve meşru bir zemine oturtulmaya çalışılarak ayrımcılık doğallaştırılmaktadır. Eğitim türünde gerçekleştirilen ayrımcılıkta, nadir kullanılan yöntemlerden biri olan birleştirmeden de yararlanıldığı görülmüştür. Örneğin, *“Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır”* ifadesinde, her ne kadar konu mantığa uygunmuş gibi ele alınsa bile, aslında yapılan ayrımcılık eğitim seviyesiyle ilgilidir. Burada şirket yöneticilerinin uygun olarak gördüğü eğitim kuruluşlarından mezun olanlar standart olarak iyi kabul edilmekte ve yapılan ayrımcılık birleştirme yöntemiyle doğallaştırılmaktadır.

Engellilik durumu nedeniyle gerçekleştirilen ayrımcı davranışlarda farklı doğallaştırma yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu konudaki üç ifadenin her biri ayrı yöntemi içermektedir. Örneğin *“İş yaşamında engelli kişiler, engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak*

çalıştırılmaları tercih edilmelidirler” ifadesinde engelli bireylerin yeteri kadar verimli olmayacağı gibi bir algı oluşturulup, taslama yöntemi kullanılarak şirket içinde arka planda çalıştırılmalarının yolu hazırlanmaktadır. Bir diğer ifadede *“İş yaşamında engelli kişiler, hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı olurlar”* denerek, engelli bireylerin yaşadıkları sıkıntıların etkisiyle evrensel olarak daha nitelikli olacakları düşüncesinden yola çıkılmakta ve meşrulaştırma yönteminden yararlanılmaktadır. *“İş yaşamında engelli kişiler, daha zor karakterlere sahip oldukları için onlara tahammül etmek zordur”* cümlesinde ise engelli bireylere yönelik doğrudan önyargılı bir görüşle hareket edilmekte ve parçalama yöntemi kullanılmaktadır.

Diğer türler başlığı altında ele alınan ikametgâh yeri, sigara kullanımı ya da şirket içerisinde hangi bölümlerde çalışıldığı gibi konularda yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılmasında, yine birbirinden farklı yöntemin bir arada kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, *“Çalışanların şirkete yakın yerlerde oturmamaları durumunda, işletmeye geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için servis hattının olmadığı yerlerde ikamet edenlerin iş başvuruları, kabul edilmemelidir”* ifadesinde karşılaşılabilecek durum, doğal, değişmez ve sürekli olarak tekrarlanacak şekilde şeyleştirilerek doğallaştırılmaktadır. *“Ofis çalışanlarının sigara içmemesi tercih edilir. Çünkü sigara kokusu kişinin üzerine sindiği için çevreyi rahatsız eder”* ifadesinde sigara içilmemesi yönündeki bakış açısı herkes tarafından kabul gören, üzerinde fikir birliği duygusuyla birleştirilerek ayrımcılığı doğal hale getirmektedir. *“Pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek bir ücret miktarı belirlenmelidir”* denerek, iletişim kurmanın ve ikna etmenin zorluklarına dayanarak durum ussallaştırma taktiğiyle meşrulaştırılmakta ve ayrımcılık doğal hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Sonuç

Yapılan görüşmelerin başlarında yöneticiler, çoğunlukla ayrımcılık yapmadıklarını iddia etmişlerdir. İlerleyen aşamalarda ise yapılan ayrımcılıkları kabullenmiş ve nedenlerini açıklamışlardır. Buradan aslında kendilerinin de yaptıklarının doğal olmadığını bildikleri ancak doğallaştırılmış bu sürecin bir parçası haline geldikleri söylenebilir. Bu görüşmelerde ayrıca çoğunlukla ayrımcılıkları (özellikle askerlik durumu, cinsiyet, eğitim durumu, kayırma, hamilelik-doğum vb. konular türlerinde yapılan ayrımcılıklarda) olası performans düşüklüğünün önüne geçmek için yaptıklarını ileri sürmüşlerdir. Eleştirel bakış açısıyla yapılan çalışmalar, iş yaşamındaki örgütlerin tüm kavramlara ve durumlara karşı performansın öne çıkarılmasını eleştirmektedir. Eleştirel Yönetim Çalışmalarında bu durum araçsal akılcılığın önüne geçilmesi olarak ele alınmakta ve örgütlerde herkese eşit yaşam şansı oluşturulması için performansın bir fetiş unsuru haline getirilmesine karşı çıkmaktadır (Adler, et.al., 2008: 126).

Şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı belgeler üzerinde yapılan içerik analizinde, işverenlerin çalışanlarının özel hayatıyla ilgili çok fazla bilgiye sahip olmak istediği görülmüştür. Eşlerinin çalışıp çalışmadığı, çalışıyorsa ne iş yaptığı, kaç çocuğunun olduğu, çocuklarının yaşlarının kaç olduğu, kaçının eğitim aldığı, babalarının, eşlerinin, çocuklarının adları, askerlikteki rütbe durumları, eski hükümlülere hüküm alma sebepleri ve nasıl bir ceza aldıkları, sağlık durumları vb. bilgileri istedikleri ortaya çıkmıştır. Bu özel bilgiler adaylar ve çalışanlar için bir ayrımcılık nedenine dönüşme potansiyeli

taşımaktadır. Bunlar sayesinde yöneticiler çalışanlarıyla ilgili ayrımcılık içeren kararlarını somut verilere dayandırmakta ve bu verileri yaptıkları ayrımcılıkları doğallaştırırken de kullanılmaktadırlar. Eleştirel bakış açısıyla bakıldığında edinilen bilgilerin işverenler ile çalışanlar arasındaki asimetrik gücün sağlanması için kullanıldığı söylenebilir (Adler, et.al., 2008: 129).

Eleştirel bakış açısıyla işletmelerde var olan ayrımcı uygulamaların nasıl doğallaştırıldığına incelendiği bu araştırma ile insan kaynağı üzerinde güç sahibi olan bireylerin suç olduğunu ve etik olmadığını bildikleri halde yaptıkları ayrımcılıkları doğallaştırırken, alanyazında (Scott, 1995; Thompson, 2013) da güç sahiplerinin kurdukları tahakkümü doğal gösterme amacıyla kullandıkları belirtilen yöntemleri uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler, iş yaşamında en çok cinsiyet ve yaş ayrımcılığının doğallaştırmaya çalışıldığına göstermiştir. Ayrımcılıkla ilgili alanyazında da bu durumla doğru orantılı biçimde cinsiyet ve yaş ayrımcılığı üzerinde sıklıkla durulduğu² görülmüştür. Görüşmelerde ırk, etnik köken ve renk, engellilik ve hamilelik- doğum vb. konularda yapılan ayrımcılıklarda doğallaştırma için çok çaba gösterilmediği görülmüştür. Bu ayrımcılık türleri muhtemelen daha işe alma aşamasında gerçekleştirildiği için (http-2; Akbulut, 2012: 154), diğer insan kaynakları uygulamalarında yapılmasına ve dolayısıyla doğallaştırılmasına gerek duyulmamış olabilir. Bu türlerde yapılan ayrımcılıkların toplum tarafından zaten doğal karşılandığına (Akbulut, 2012: 154-156; İncaz, 2011: 27-29) inanıldığı için de üzerinde daha az durulma olasılığı vardır. Cinsel yönelim ayrımcılığında, suç genellikle topluma atılarak durum doğallaştırılmaktadır. Çünkü yapılan görüşmelerde yöneticiler *“Ben ayrımcı bir insan değilim, bana kalsa yapmam, şirketime uygun değil, ülke hazır değil”* gibi cümlelerle durumu ele almaktadırlar. Ama kendileri de emir kulu oldukları ve *“mecbur kaldıkları”* için ayrımcılık yapmak zorunda kalan bireylere dönüşerek yaptıklarının farkında oldukları hareketin sorumluluğundan kurtulabilmektedirler (Özkan, 2018: 150-151).

İnsan kaynakları uygulamalarında gerçekleştirilen ayrımcılıkların doğallaştırılmasında en sık kullanılan yöntemin meşrulaştırma olduğu tespit edilmiştir. Çünkü eğer bir eylem akla mantığa büründürülebilirse veya herkes tarafından kabul ediliyormuş gibi gösterilebilirse yapılması daha kolay hale gelebilecek ve itirazlar da daha az olacaktır. Yöneticilerin, ayrımcılık yapılmasına zemin hazırlayan ikinci sıradaki doğallaştırma yönteminin parçalama olduğu görülmüştür. İşletme içinde karşılaşmak istemedikleri bireyleri ve grupları kötü göstermek ve marjinalleşmelerini sağlamak şeklinde kullanılan bu yöntemle yapılan ayrımcılıklar daha kolay doğallaştırılmaktadır. Çünkü kötülemek hem kolay bir yoldur hem de kötü göstermek bir kere başarılırsa kimse tarafından

² 08.08.2019 tarihinde, Google Scholar’da ayrımcılık türleriyle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet ayrımcılığı türünde yapılan çalışmaların sayısının, diğer türlerdeki ayrımcılıklarla ilgili olan çalışmalardan dikkat çekici bir biçimde fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı için yapılan çalışmalar *“gender”* ve *“sexual”* ayrımcılık olarak aranmış ve toplamda 4.900.000 arama sonucu olduğu görülmüştür. Bunu, 2.500.000 sonuç ile yaş ayrımcılığı (age discrimination), 2.140.000 sonuç ile ırk-etnik köken-renk ayrımcılığı takip etmiştir.

savunulamaz hale getirilmiş olur. Sık kullanılan bir diğer yöntem olan şeyleştirme yöneticiler, yapılan ayrımcılığın kendilerinden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmesinde kullanmaktadır. Burada, ayrımcılıkların sanki geçmişten günümüze hep aynı şekilde yapıldığı için var oldukları gösterilebilirlerse, yöneticiler bireysel olarak sorumluluk üstlenmeden ve aslında yapanlar kendileri değilmiş gibi doğallaştırabileceklerdir. Ayrımcılıkların doğallaştırılmasında en az kullanılan yöntemler birleştirme ve taslamadır. Her iki yöntemin de içinde barındırdığı zorluklar bunun sebebi olabilir. Çünkü birleştirme için durumların standartlaştırılması veya birleştirilmesi yoluyla bir oybirliği havası oluşturulması gerekmektedir. Birçok farklı özelliğe sahip çalışanın oluşturduğu insan kaynakları uygulamalarında bunu sağlamak oldukça güçtür. Ayrıca taslama için ayrımcı durumların sanki yokmuş gibi gösterilmesi ya da dikkatlerin başka yerlere çekilmesi gerekmektedir. Yine çok sayıda çalışanı bulunan bir işletmenin bu yöntemi uygulayabilmesi oldukça zor olacaktır (Özkan, 2018: 148).

Yapılmaya çalışılan pozitif ayrımcılıklar belli bir süre sonra diğer kitleleri daha çok zorlamaya başlayabilir. Beyaz yakalı çalışanların değil mavi yakalı çalışanların ücretlerine öncelik verilmesi, çocuklu olanların değil çocuksuz olanların işten çıkarılmaya çalışılması gibi düşünceler/uygulamalar belli bir süre sonra hakmış gibi görünmeye ve kazanılmış hakka dönüşmeye başlayabilir. Bu durumda bir iki konuda ayrımcılığa maruz kalan gruplar ileride çok daha fazla türde ayrımcılıkla mücadele etmek zorunda kalabileceklerdir.

Bu çalışmada yapılan araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle ayrımcılık ve doğallaşması konusunda yapılacak bir çalışma, çoğu işletme yöneticisi tarafından netameli ve uzak durulması gereken bir durum olarak görüldüğü için bu araştırma çok sayıda işletmeyle görüşülmesine rağmen konuya karşı açık yüreklilikle yaklaşabilen sadece tek bir işletme ile yapılmıştır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar sadece araştırma yapılan işletmeyle sınırlı olarak yorumlanmalıdır ve genellenemez. Ayrıca çok sayıda işletmeye bu araştırmayı yapmak için başvurulmuştur ancak hem maddi hem zaman kısıtları sebebiyle araştırma konusunu kabul eden işletmenin bulunmasından sonra daha fazla işletmeyle görüşülmemiştir. Son olarak araştırma konusu, sadece işveren veya vekilleri tarafından değil iş yaşamında faaliyet gösteren çalışanlar tarafından da kuşku ve korkuyla karşılanmaktadır. Örneğin, konuyu öğrenen yöneticiler genellikle ilk tepki olarak kendilerinin ayrımcılık yapmadıklarını söylemiştir. Oysa araştırmanın geçerliliği ve güvenliği açısından gerekli bilgilere ulaşabilmek için düşüncelerini açıklıkla dile getirebilecek yöneticilerle görüşülmelidir. Bu yüzden hem insan kaynakları uygulamalarında etkisi daha fazla olabilecek hem de düşüncelerini en açık şekilde belirtebilecek olan yöneticilere ulaşmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla işletmenin tüm yöneticileriyle değil, kısıtlı sayıda yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda bahsedilen sonuçların haricinde konuya genel olarak bakıldığında çeşitli önerilerde bulunulabilir. Yapılan görüşmelerde yöneticiler ayrımcılık yaptıklarını ifade etmekle birlikte bunu gururla ve sorumluluğu üstlenerek yapmamaktadırlar. Çoğunlukla, onlara kalsa ayrımcılık yapmayacaklarını ama işletme ortamını şu anda oluşturanlardan farklı bireylerin (başörtülülerin, eski hükümlülerin, heteroseksüellikten farklı cinsel yönelimi olanların, şoförlük işinde kadınların vb.) istihdam etmeye uygun bulunmamaları ya da bu duruma ülkenin hazır olmaması gibi nedenlere dayanarak insan kaynağı olarak

değerlendiremeyeceklerini söylemektedirler. Görüşme yapılan yöneticilerin hepsi de önyargılı olmadıklarını deneyimlerine dayanarak konuştuklarını söylemekle birlikte, her yeni kişiye karşı sonuçta deneyimlerinden kalan yargılarıyla hareket ederek önyargılı davranışlarda bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları eğitimi programlarına ayrımcılıkla ilgili farkındalık ve önleme konuları eklenebilir.

Yapılan alan yazın çalışmasında Eleştirel Yönetim Çalışmalarının doğal görüneni sorgularken doğalmış gibi görünen durumların açığa çıkarılması, bu görüntünün hangi grupların işine yararken hangi gruplara zarar verdiğinin belirlenmesi ve bu durumların alternatiflerinin neler olabileceğinin ortaya konması üzerinde durduğu (Bel, et.al., 2017; Doğanay, 2016; Hartmann, 2014; Dikili, 2013; Alakavuklar 2012; Adler et.al., 2008; Mitev, 2006; Alvesson and Deetz, 2005; Grey and Willmott, 2005); buna karşılık doğallaştırma eylemlerinin hangi yöntemlere dayanarak gerçekleştirildiği üzerinde durmadığı tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma ile alanyazındaki bu boşluğu doldurmak amaçlanmıştır. Ancak tek bir şirketteki sonuçlara ulaşılmış dolayısıyla tek bir şirketteki verilere dayanarak çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların farklı örneklemelerden elde edecekleri sonuçlar, konunun ve alanyazının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma Eleştirel Yönetim Çalışmaları bakış açısıyla insan kaynağı uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılmasında yöneticilerin meşrulaştırma, parçalama, şeyleştirme, taslama (gibi gösterme) ve birleştirme olmak üzere beş yöntemden yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Yapılacak farklı çalışmalar bu yöntemlerin içeriğinin doygunlaşmasına veya kullanılan yeni yöntemlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilecektir.

Yapılan araştırmada, şirkette sendikal durum, siyasal görüş ve genetik özellikler üzerinden yapılan bir ayrımcılık durumuna rastlanmamıştır. Bunlarla ilgili görüşmelerde sorular sorulmuş ancak ayrımcılığa konu olabilecek ifadeler oluşmadığı için hangi yöntemlerle doğallaştırılabilecekleri bilgisine ulaşamamıştır. Bu nedenle bahsedilen türlerdeki ayrımcılıkların doğallaştırılmasıyla ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Her ne kadar işverenler ve vekilleri olumlu sonuçlar elde edeceklerine inanarak çalışanlarına çeşitli ayrımcılıklar uygulasalar da yapılanlar, çalışanların şirkete olan güvenlerini zedeleyebilecek ve aidiyet duygularının kaybolmalarına yol açabilecektir. İşletmelerin çalışanları tarafından güvenilir yerler olarak görülmesinin yollarından biri ayrımcılıkların önlenmesini sağlamak olacaktır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 147-148).

Küreselleşen iş dünyasında, işletmeler kendi kültürlerinden çok farklı işletmelerle ve ülkelerle çalışmaktadırlar. Bu farklılıkların içinde başarılı sonuçlar almak isteyen işletmelerin istihdam ettirdikleri çalışanların farklılıklarının gücünden yararlanması gerekecektir (Prieto et.al., 2009: 15-16). Bu nedenle ayrımcılık yapmak için kaybedecekleri vakti farklılıkları bütünleştirmede kullanmayı tercih etmeleri daha etkili olacaktır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün "Bir toplum, bir millet erkek ve kadın denilen iki cins insandan meydana gelir. Mümkün müdür ki, bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer kısmı göklere yükselebilin" sözü, sadece kadına yönelik ayrımcılık

üzerine olmasına rağmen, toplum içindeki bir gruba yapılan ayrımcılığın aslında tüm toplumun zararına olacağını da ortaya koymaktadır. Çünkü toplumun herhangi bir grubunun insan kaynakları uygulamalarından uzak tutulması belli bir süre sonra iş yaşamının içinde var olanların da güçlerinin azalmasına neden olacaktır. Bu durum işgücü piyasasının işleyişini ve gelişmesini de kötü etkileyecektir (Özdemir, 2020: 20). Sonuçta ise işletmeler adına ister iyi niyetle, ister farkında olmadan, isterse de bilerek yapılan ayrımcılıklar ortaya kısırdöngü halinde işgücünü oluşturan grupları ve işletmeleri zayıflatan sonuçlar oluşturacaktır. Bu nedenle toplumu oluşturan tüm grupların ayrımcılığa maruz kalmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu noktada toplumsal hayatın önemli bir bölümünü oluşturan iş dünyası içindeki çeşitli birlikler kendilerine ayrımcılıkların önlenmesi konusunda kotalar koyabilirler.

Kaynakça

- Adler, Paul Simon, Linda C. Forbes, Hugh Willmott (2008). *Critical Management Studies*. Academy of Management Annals, 1 (1): 119-179.
- Akgeyik, Tekin (2009). "Türkiye'de İş Etiği: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla". Şu Kitapta: Ed. Sabri Orman ve Zeki Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 284-300.
- Akkaya, Metin ve Alper Yılmaz (2015). *İş İlanlarının Uygulama ve Hukuki Boyutu*. <http://www.slideshare.net/isveyonetim/i-lanlarnn-uygulama-ve-hukuki-boyutu>. (Erişim tarihi: 07.07.2016).
- Akbulut, Süleyman (2012). "Gerçekten Eşit miyiz? Acı(ma), Zayıf Gör(me) ve Yok Say(ma) Ekseninde Engelli Ayrımcılığı". Şu Kitapta: Haz. Kenan Çayır, Müge Ayan Ceyhan. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, 149-162.
- Alakavuklar, Ozan Nadir (2010). "Eleştirel Bakış Açısı: Türkiye İçin Bir Lüks Mü Yoksa Gereklilik Mi?". 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Adana, 260-268.
- Alakavuklar, Ozan Nadir (2012). *Yönetimsel Kontrole Direncin Ahlakı*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İzmir.
- Alparslan, Ali Murat, Özlem Çetinkaya Bozkurt ve Ayşe Özgöz (2015). "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (3): 66-81.

- Altan, Ömer Zühtü (2007). Sosyal Politika. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Alvesson, Mats, Stanley Deetz (2005). "Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies". Şu Kitapta: Ed. Christopher Grey ve Hugh Willmott, Critical Management Studies - A Reader. Oxford: Oxford University Press, 60-106.
- Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı (2010). Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_TR.pdf (Erişim tarihi: 05.07. 2019).
- Aydemir, Erkan (2013), "İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarında Özürlü Dostu Yeni Bir Model Önerisi (Küçükçekmece Belediyesi Üzerine Bir Çalışma)". Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 15 (1): 107-131.
- Bell, Emma, Nivedita Kothiyal, Hugh Willmott (2017). "Methodology-as-Technique and the Meaning of Rigour in Globalized Management Research". British Journal of Management, 28: 534-550.
- Benligiray, Serap (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Benligiray, Serap ve Harika Özkan Tez (2014). "İş Dünyasındaki Ayrımcı Uygulamaların İş İlanlarındaki Yansımaları: Türkiye Örneği" 12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı, 2, 1407-1415.
- Bernhard, Stefan ve Sarah Bernhard (2016). "Do EU Anti-discrimination Provisions Make a Difference?". Zeitschrift für Soziologie. 45 (1): 57-72.
- Bryant, Gayle. (2015). "Can women drive trucks? That's a big 10-4". Sydney Morning Herald, 26.
- Buz, Sema (2015). "Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org Bahar-2015, 14 (53): 268-278.
- Büte, Mustafa (2011) "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1): 383-404.
- Çetin, Canan ve Ata Özdemirci (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık, Ayrımcılığın Türk Çalışma Hayatına Yansımaları. <http://ataozdemirci.net/pdf/SIYASI%20AYRIMCILIK.pdf> (Erişim tarihi: 24. 12. 2021).
- Deem, Rosemary (2003). "Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities". Gender, Work and Organization, 10 (2): 239-259.
- Demir, Mahmut (2011). "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8 (1): 760-784.

- Develioğlu, Kazım ve Martı Çimen (2012). "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları". Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4 (2): 141-149.
- Dikili, Ali (2013). "Eleştirel Yönetim Çalışmaları Ana Akım Yönetim Çalışmalarının Yönünü Değiştirebilir Mi?". İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15 (2): 52-62.
- Doğanay, Sibel (2016). "İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi: Türkiye'de Çağrı Merkezleri Örneği". Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 1 (2): 31-58.
- Eagleton, Terry (1996). İdeoloji (Çev. M. Özcan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1. Basım.
- Eagleton, Terry (2004). Kuramdan Sonra (Çev. U. Abacı). İstanbul: Literatür Yayınları, 1. Basım.
- Emre, Onur (2010). İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Kocaeli.
- Erdemir, Erkan (2013). "Postmodern Örgüt Kuramı". Şu Kitapta: Ed. Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, Örgüt Kuramı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 162-188.
- Erikli, Suheyla (2020). "Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü" Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (1): 39-60.
- Fleischer, Charles H. (2004). Complete Hiring and Firing Handbook. Naperville: Sphinx Publishing.
- Göregenli Melek. (2012). "Ayrımcılığın Meşrulaştırılması". Şu Kitapta: Haz. Kenan Çayır, Müge Ayan Ceyhan. Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, 61-72.
- Green, Tristin K. (2005). "Work Culture and Discrimination". California Law Review, 93 (3): 623-684.
- Grey, Christopher and Hugh Willmott (2005). "Introduction". Şu Kitapta: Ed. Christopher Grey ve Hugh Willmott, Critical Management Studies – A Reader. Oxford: Oxford University Press, 1-20.
- Hartmann, Rasmus Koss (2014). "Subversive functionalism: For a Less Canonical Critique in Critical Management Studies". Human Relations, 67 (5): 611-632.
- Hollinshead, Linda B. (2012). "States Target Hiring Discrimination Against the Unemployed". Employment Relations Today, 39 (3): 73-82.
- <http-1:https://www.yenibiris.com/ups-turkiye/kadin-sehirici-kurye-sofor-is-ilani/659321> (Erişim tarihi: 03.07.2019).

- <http-2:https://www.insangucu.com.tr/2017/01/23/kadin-isciye-ise-alinirken-gebelik-testi-uygulanabilir-mi/> (Erişim tarihi: 15.09.2019).
- İncaz, Serap (2011). "Cinsiyete Bağlı Yönetimsel Farklılıklar ve Ayrımcılık İlişkisi". Şu Kitapta: Ed. Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Türk İş yaşamında Ayrımcılık. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 25-43.
- Kırel, Çiğdem, Fatma Kocabaş ve Aytül Ayşe Özdemir (2010). "İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir'de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması". Çimento İşveren Dergisi, Çimento Endüstri İşverenleri Sendikası. 24 (3): 4-15.
- <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale143.pdf> (Erişim tarihi: 01.08. 2019).
- Kuluoğlu, Halime Göktaş (2015). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak". Kamu-İş; İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 14 (1): 99-123.
- Levay, Charlotta (2014). "Obesity in Organizational Context". Human Relations; 67 (5): 565-585.
- Lexico (Oxford) Dictionaries (2019).
- <https://www.lexico.com/en/definition/naturalization> (Erişim tarihi: 01.08.2019)
- Lipovsky, Caroline (2014). "Gender-Specification and Occupational Nouns: Has Linguistic Change Occurred in Job Advertisements Since the French Feminisation Reforms?". Gender & Language. 8 (3): 361-392.
- Lukes, Steven (2016). İktidar Radikal Bir Görüş (Çev: M. Ratip). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Maurer, Todd J. ve Nancy E. Rafuse (2001) "Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination". Academy of Management Executive, 15 (4): 110-121.
- Okur, Mehmet Emin ve Ceylan Balta (2020). "Ayrımcılık Algısının Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Üzerine bir Araştırma". İş'te Davranış Dergisi, 5 (2): 75-89.
- Özdemir, Ezgi (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi: 2019 Sonrası İş İlanlarında Ayrımcılık Boyutları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Aydın.
- Özkan, Harika (2018). Eleştirel Yönetim Çalışmaları Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırılması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Eskişehir.
- Parlaktuna İnci (2010). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi". Ege Akademik Bakış, 10 (4): 1217 - 1230.

- Prieto, Leon C., Simone T. A. Phipps ve John K. Osiri (2009). "Linking Workplace Diversity to Organizational Performance: A Conceptual Framework". *Journal of Diversity Management*, 4 (4): 13-22.
- Scott, James C. (1995). *Tahakküm ve Direniş Sanatları Gizli Senaryolar* (Çev. A. Türker). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Scott, K. Dow ve Beverly L. Little (1991). "Affirmative Action: New Interpretations and Realities". *Human Resource Planning*. 14 (3), 177-182.
- Seymen Aytemiz, Oya ve Tamer Bolat (2005). "Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme". *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (23): 35-45.
- Siebers, Hans ve Jilles Van Gastel (2015). "Why migrants earn less: in search of the factors producing the ethno-migrant pay gap in a Dutch public organization". *Work, Employment and Society*. 29 (3): 371-391.
- Smith Jonathan M. (2008). "Needful Discriminations". *Political Geography*, 27 (3): 343-348.
- Spedale, Simone, Christine Coupland ve Sue Tempest (2014). "Gendered Ageism and Organizational Routines at Work: The Case of Day-Parting in Television Broadcasting". *Organization Studies* 2014, Vol. 35 (11): 1585-1604.
- Şimşek M. Şerif ve Öge H. Serdar (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşcı Deniz (2013). "Örgüt Kuramlarına Giriş". Şu Kitapta: Ed. Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir, *Örgüt Kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-29.
- TDK (2019). <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 01.08.2019)
- Thompson, John B. (2013). *İdeoloji ve Modern Kültür - Kitle İletişimi Çağında Eleştirel Toplum Kuramı* (Çev. İ. Çetin). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Yıldırım, Ali (1999). "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi". *Eğitim ve Bilim*, 23 (112): 7-17. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326/1485>
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin. 6. Bs.
- Zinkard, Albert Bert (2016). *Psychometric Testing: Reduce Turnover 4 Keys to Hiring Power Runners*, <http://employeeelect.com/articles/reduce-turnover>, (Erişim tarihi: 26.10.2016).
- Zizzo, Daniel John (2011). "You Are Not in My Boat: Common Fate and Discrimination Against Outgroup Members", *International Review of Economics*, 58 (11): 91-103.