

FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN SOSYO- PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

The Socio-Psychological Theories and Approaches that forms the Base of Diversity and Diversity Management

Olca SÜRGEVİL*

BAÜ
SBED
11 (20)

111

ÖZ

Araştırmanın Temelleri: İnsanları bireyler ve gruplar olarak birbirlerinden (diğerlerinden) ayıran ve farklılaştıran çeşitli özellikler bulunmaktadır. Çalışma yaşamında bu özelliklerin hepsi, farklılıklar veya işgücü farklılıkları başlığı altında incelenmektedir. Bu çalışmada öncelikle farklılık kavramı tanımlanmakta ve işgücü farklılıklarının yönetimi irdelenmektedir. Daha sonra farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimi anlayışına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada, farklılık kavramını ve farklılıklarının yönetimi anlayışını tanıtmak ve farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar hakkında bilgi vermek amaçlanmaktadır.

Veri Kaynakları: Konu ile ilgili farklı disiplinlere özgü literatür taraması.

Ana Tartışma ve Sonuçlar: Farklılıkların yönetimi, hem bilimsel bir çalışma konusu, hem de bir işletmecilik uygulaması olarak oldukça yeni bir anlayıştır. Konunun meşruluk kazanması için, farklı disiplinlerin bu alana ilgisine ve çeşitli kuramlar ve yaklaşımlarla konunun sağlam temellere oturtulmasına ihtiyaç vardır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, farklılıkların yönetimi, sosyo-psikolojik kuramlar

ABSTRACT

Bases of the study: There are some characteristics that separates individuals from each other and makes every single individual different. In the business life these characteristics are investigated under the heading of diversity or workforce diversity. Current study firstly gives the definition of term 'diversity' and mentions diversity management, and in the following parts gives information about the socio-psychological theories and approaches that forms the base of diversity management.

Purpose of the study: In this study, it is aimed to present the concept of diversity and diversity management and give information about the socio-psychological theories and approaches that forms the base of diversity and diversity management

Data Sources: Literature on the topics of diversity and socio-psychological theories.

Main Discussion and Conclusion: Diversity management is a new approach either as an academic subject or a business case. Different disciplines' concern and advocacy of different theories and approaches related to the topic are needed in order to gain legitimacy.

Keywords: Diversity, diversity management, socio-psychological theories

Balıkesir
Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü
Dergisi
Cilt 11 Sayı 20
Aralık 2008
ss.111-124

* Araş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,
olca.surgevil@deu.edu.tr,

1.GİRİŞ

Her insan “biricik”tir ve diğer insanlardan farklı özellikler taşımaktadır. İnsanlar çeşitli *boyutlar* açısından birbirlerinden farklılaşmakta ve bu durum, bir arada bulunmak zorundaki insanlarda doğal bir gerilim yaratmaktadır. İşte bu noktada, farklılıkların yönetimi, çeşitli örgütsel ve kültürel düzenlemeler içinde, insan olmanın doğasından kaynaklanan bu *doğal gerilimi* dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pless ve Maak, 2004: 130).

Aslında yönetim düşüncesi tarihi boyunca, insan farklılıklarından kaynaklanan bu doğal gerilime her zaman önem verildiği ve *insan farklılıklarıyla* ilgilenildiği söylenebilir. Yöneticilerin bu dengeleme sorununda karşılaştıkları zorluklar ise; her zaman farklılık göstermiştir. Nitekim insan farklılıkları; klasik yönetim kuramlarıyla yönetilemediği gibi, modern yaklaşımlarla da tam ve kesin bir başarıyla yönetildiğini savunmak mümkün değildir. Aslında, yönetim ve örgüt alanındaki birçok önemli gelişme, insan farklılıklarından doğan zorluklarla daha iyi baş edebilmek ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Palmer, 2003; 15).

Bu doğrultuda karşımıza bazı kaynaklarda “yeni yönetim paradigması”, bazılarında “örgütsel anlayış”, “yönetimsel uygulama” ve bazılarında bir çeşit “insan kaynakları yönetimi uygulaması” ve benzeri şekillerde tanımlanan “farklılıkların yönetimi” anlayışı çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetimi, bir çalışma alanı olarak, birçok disiplinin kesişim noktasında yer almaktadır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi bu disiplinlerden bazılarıdır. Bazı çevrelerce, “Kuramsal altyapıdan yoksun bakir bir alan” şeklinde tanımlanan farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişebilmesi için, bu disiplinler arasında işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Akt: Barry ve Bateman, 1996: 758). Bu işbirliğinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi, konu ile ilgili kuramsal zeminin zenginleşmesine fayda sağlayabilir.

Bu anlayıştan hareketle, çalışmada; farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili bilgi verildikten sonra, *farklılık* olgusuna ve *farklılıkların yönetimi anlayışına* temel oluşturduğu düşünülen bazı kuram ve yaklaşımlara yer verilmektedir. *Sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, örgütsel demografi ve ilişkisel demografi* şeklinde sıralanabilen bu kuramlar ve yaklaşımlar, farklılıkların süreç içindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olan kuramsal yaklaşımlar olarak kabul edilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 39).

1. FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ

Farklılık, bünyesinde çeşitli yorumları barındıran bir kavramdır. Bu nedenle, konuyla ilgili herhangi bir tartışmanın veya çalışmanın anlamlı olabilmesi için, öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin açıklanması gerekmektedir (Hubbard, 2004: 27).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır. Yine Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, felsefe alanında farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 05.10.2007).

Williams ve O’Reilly’ye göre (1998) farklılık; “Bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı, *herhangi bir özellik*” şeklinde tanımlanırken (Mannix ve Neale, 2005: 31); Jackson, Joshi ve Erhardt (2003: 802) tarafından yapılmış olan bir çalışmada farklılıklar; “Bir çalışma biriminin birbirinden

bağımsız üyeleri arasındaki, *kişisel özelliklerin dağılımı*” şeklinde tanımlanmaktadır.

Farklılıklar; “İnsanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı farklılık tanımları; etnik köken, ulusal köken, sınıf, din, öğrenme ve iletişim tarzı, doğum yeri ve meslek gibi çeşitli boyutları da içermektedir (Sonnenschein, 1997: 3).

Nitekim, farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirten McGrath vd.’ne göre (1995) farklılıklar; “Demografik (ırk, cinsiyet, yaş vb.); işle ilgili bilgi ve yetenekler; değerler, inançlar ve tutumlar; kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller; örgütteki statü / konum gibi özelliklerin bütünü” ifade etmektedir (Point ve Singh, 2003: 751).

Çoğu insan farklılıkları kaçınılması gereken olumsuzluklar olarak görmektedir. Ancak aslında farklılıklar, kişisel yeteneklerin ortaya çıkması ve bireyin diğerleri ile sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olan fırsatlar şeklinde değerlendirilmelidir. Nitekim, işletmeler açısından farklılıkları yok saymak mümkün olmadığı için; yapılması gereken şey, farklılıkların nasıl yönetilebileceği üzerine düşündürmektir (Budak, 2008: 398-400).

Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307). Bu anlayış; Amerika’daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan “Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem” gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 532).

Thomas’a göre (1991), farklılıkların yönetimi, “Tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen *kapsamlı bir yönetsel süreçtir.*” Burada kilit nokta, “Farklılıkları bir değer / varlık olarak kabul etmek”tir (Reichenberg, 2001: 2).

Farklılıkların yönetimi denildiğinde; “İnsanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması” anlaşılmalıdır. Bu durumda, “Farklılıkların yönetimi”, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir (Hays-Thomas, 2004: 12).

Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi, “Çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci”dir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005; 1).

Farklılıkların yönetimi alanındaki uygulama ve kuramların gelişebilmesi için, disiplinlerarası işbirliği önemli ve gereklidir. Ayrıca farklılıkların yönetimi ile ilgili sistematik bir bilgi birikimi oluşturmak ve tutarlı bir bilim yapmak için, konuyla ilgili olan her türlü kuram ve araştırmaya da ilgi göstermek gerekmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 64).

Bu doğrultuda çalışmanın diğer kısmında, farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimi anlayışına temel oluşturduğu düşünülen bazı sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar hakkında bilgi verilecektir.

2. FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Farklılık kavramına temel oluşturabilecek kuramların çoğu sosyal psikoloji alanından gelmektedir. Bu kuramlardan özellikle *sosyal kimlik kuramı*; benlik, ben ve öteki, sosyal kategorileştirme, sosyal karşılaştırma, stereotip, önyargı ve ayrımcılık gibi çeşitli kavram, süreç ve kuramları bünyesinde barındıran bir temel oluşturduğu için, diğerlerine nazaran daha kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Sosyal kimlik kuramının ardından, farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacıların önem verdiği bir yaklaşım olan *benzerlik-çekim yaklaşımına* yer verilmektedir. Daha sonra da, *bilgi işleme yaklaşımı* ele alınmaktadır. Çalışmada, bu yaklaşımların, farklılık ve farklılıkların yönetimi anlayışlarına temel bakış açıları sunduğu varsayılmaktadır. Söz konusu kuram ve yaklaşımların yanında, farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacıların ilgisini çeken yaklaşımlardan *örgütsel demografi* ve *ilişkisel demografi* yaklaşımları ile ilgili bilgilere de yer verilmektedir.

2.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik; insanın kendisini sosyal dünyasında nasıl tanımladığını ve nasıl konumlandığını, onun *kim olduğunu* ve *nerede durduğunu* yansıtmaktadır. “Bir birey veya grubun, diğer birey veya gruplardan farklılaşan özelliklerinin bütünü” şeklinde tanımlanabilen kimliğin tanımı, daima bir *diğerine* göre yapılır. Başka bir deyişle kimlik tanımı; “Diğerinden, ötekenden geçer” (Bilgin, 2003: 199).

Kimlik, bir birey veya gruba ilişkin bir resim ve bir adresi ifade etmektedir. İnsanın kendisini nasıl tanımladığı bir *resmi / fotoğrafı* ifade ederken; kimliğin diğer kişi veya gruplarla ilişkiler zeminine oturan kısmı *adres* fikrini (kimliğin konumlama boyutunu) oluşturur. Aslında kimlik kavramında bu iki yan iç içe geçmiştir. Buradaki adres fikri, sabit ve herkes için aynı mesafede olan bir adresi ifade etmemektedir. Nitekim herkes çoğu zaman, bazı kişi ve gruplara yakın, diğerlerine uzak olunan bir yerde durmaktadır. Ayrıca, diğerleriyle kurulan bu ilişkinin mesafesi de zaman içinde değişebilir. Bu noktada, diğerleri; dost veya düşman, benzer veya farklı, tanıdık veya yabancı, ortak veya rakip, yanımızda veya karşımızda, sıcak veya soğuk, yakın veya uzak olarak dünyada yer almaktadır (Bilgin, 2007: 109).

Henry Tajfel (1978, 1981, Tajfel ve Turner, 1985) ve John Turner (1975, 1982, 1984, 1985) tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramına göre, olumlu bir benlik kavramını ve öz-saygıyı korumak ve artırmanın bir yolu, olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktır. Bu kuramda, bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan *benlik* kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Soylu, 1994: 1). Olumlu sosyal kimlik ise, kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır (Meşe, 1999: 38-39). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde; sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileştirme kuramlarına aşağıda yer verilmektedir.

2.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanların diğerleriyle kurdukları ilişkilerde; “Bir yandan, diğerlerine benzemeye, onlarla bütünleşmeye, onlar gibi olmaya, onlardan geri ya da aşağıda kalmamaya çaba göstermek; diğer yandan da onlardan farklılaşmaya, onlarla aynı olmamaya, onlardan daha ileri veya üstün olmaya çalışmak” şeklinde iki temel eğilimin varlığından söz etmek mümkündür (Bilgin, 2007: 110).

Bireyler açısından gruplar, hem benzeşme hem de farklılaşma yeri olarak düşünülmelidir. Nitekim, bireylerin diğerleriyle bütünleşmesi kadar, onlardan farklılaşması da sosyal bir olgudur. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde, insanlar arası benzerlikler ve farklılıklar birlikte incelenebilir. Bir bireyin, bir grubun veya

bir toplumun kimliği o bireyin, o grubun veya o toplumun bir başkasından farklı olduğu anlamını taşımaktadır (Meşe, 1999: 42).

İnsanların herhangi bir andaki duygu ve talepleri, ister diğerleriyle benzeşmek, isterse diğerlerinden ayrılmak olsun; her şeyden önce kendisini “onlarla” karşılaştırması gerekmektedir. Kendini diğerleriyle kıyaslama özelliği ise, sosyal psikoloji alanında “Sosyal karşılaştırma” olgu ve süreçleri başlığı altında incelenmektedir (Bilgin, 2007: 110).

Sosyal karşılaştırma alanındaki ilk kuramsal çalışmalar, Festinger (1954) tarafından ortaya konmuştur. Festinger, insanların görüş ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip oldukları, bunun için diğer insanların görüş ve yetenekleriyle kendilerininkini karşılaştırdıkları varsayımından hareket eder (Bilgin, 2007: 110). Bu kurama göre, insanlarda; kendilerini ve kendi özelliklerini (fikirlere, yeteneklerini, gelişmelerini vb.) değerlendirme yönünde, doğuştan gelen bir eğilim bulunmaktadır. İnsanlar bu değerlendirmeye ilişkin objektif bir bilgiye ulaşmaları mümkün olmadığı zaman, kendilerini “Kendilerine benzeyen” başkalarıyla karşılaştırmayı tercih etmektedirler. İnsanın kendisini, kendisine benzeyen birisiyle karşılaştırması, kendisinden çok farklı biriyle karşılaştırma yapmasından daha anlamlı ve daha çok bilgi sağlayıcı olarak düşünüldüğünden tercih edilmektedir. Festinger’e göre, özellikle Batı kültürlerinde insanlar yeteneklerini ve diğer özelliklerini sürekli geliştirmeleri yönünde bir baskı hissederler. Bunun bir sonucu olarak da, karşılaştırma yaptıkları bireylerden daha iyi olma yönünde çaba sarf ederler. Bu süreç, insanların kendilerine benzeyen diğerleri ile sürekli bir rekabet içinde olması ile sonuçlanır (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 5).

Çeşitli gruplarda “Uyma” yönündeki baskılara rağmen, sosyal farklılaşmalara da rastlanmaktadır. Nitekim sosyal farklılaşmanın varlığı; onun güçlü psiko-sosyal temellere dayandığını düşündürmektedir. Monteil’e göre (1989); tekil ve sosyal olarak görünür olmak, normlar bakımından diğerlerinden farklılaşmayı gerektirmektedir. Var olmak bir anlamda, normlardan ayrılmak ve farklı olmak demektir. Sosyal yaşam her zaman bireyin diğer insanlara referansını içermektedir. Bu referans, bireyin kimliği üzerinde bir tehdit oluşturmaya başladığı anda, farklılaşma arayışı başlar. Kimliğin yeniden inşası, farklılık yaratmayla ve heterojenliğin pekiştirilmesiyle gerçekleştirilir. Ancak, insanların tümünde bir farklılaşma eğilimi bulunmakla birlikte, bu eğilim sınırsız değildir. Çünkü sosyal düzen, insanların sonsuza dek farklılaşmalarını kendi bütünlüğü açısından tehlikeli görmekte ve genellikle benzerlik yönünde bir baskı uygulamaktadır (Bilgin, 2007: 114, 118).

2.1.2. Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Sosyal kimlik kuramının önde gelen isimlerinden Tajfel ve Turner (1986); sosyal kategorileştirmeyi, insanların kendilerini de dahil ettikleri bir iç grup ve karşılarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu, kategorileştirmenin birinci işlevidir. Kategorileştirmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileştirme sayesinde birey, diğerlerinden farklılığını ve hatta daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1999: 53-54).

Sosyal kategorileştirme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Sosyal kategorileştirmenin *çevreyi sistematikleştirerek insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkanı vermek (bilişsel tasarruf) ve olumlu sosyal kimlik yaratmak gibi* (Bilgin, 2007: 120-121) işlevlerinin / faydalarının yanı sıra, yaratmış olduğu bazı yanlışlıklar da bulunmaktadır. Nitekim sosyal kategorileştirme; grup içi benzerlikleri artırıp gruplar arası farklılıkları büyüterek algılarımızda bir sapmaya neden olabilir. Bununla birlikte, grubun bütün üyelerinin birbirine çok benzer olarak algılanması nedeniyle üyeler arasındaki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, kategorileştirmenin bir diğer sonucudur. Ayrıca, kategorileştirme nedeniyle gruplar arasındaki farklılıklar olduklarından çok daha fazlaymış gibi değerlendirilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999: 250-251).

İnsanların kendilerini ve diğerlerini milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek ve örgütsel üyelik gibi sosyal kategorilere göre sınıflama eğilimi, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Soylu, 1999: 54). Araştırmalar insanların, diğerlerini kategorileştirme sürecinde en çok, en belirgin veya en ayırıcı olan kategorilere (ırk, cinsiyet, değerler ya da inançlar gibi) odaklanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Kategorileştirme sürecinde; insan, çevresinden gelen bilgileri ayıklar; süzgeçten geçirir, uyaranlar arasındaki bazı benzerlikleri abartıp bazı farklılıkları da görmezden gelerek gerçeği basitleştirir. Örneğin Bilig (2003); insanları basit bir şekilde Fransız – Alman, beyaz – siyah, kadın – erkek olarak *etiketlendirmenin*, onlar hakkındaki yargılarımızı etkilediğini; aynı adı taşıyanların birbirine, gerçekte olduğundan daha benzer, ayrı ad taşıyanların da gerçekte olduğundan daha farklı algılandığını belirtmektedir. Bu durumlar, günlük düşünceye yani sağduyuya kalıp yargılar halinde nüfuz etmekte ve insanlar, düşünmeksizin, sağduyudaki bu kalıplara göre tepkide bulanabilmektedirler (Bilgin, 2007: 120, 122).

İnsanları kategorilere ayırmanın en yaygın yolu, dünyayı bizden olanlar ve olmayanlar şeklinde algılamaktır. Bizden olanlar, yani bizim de üyesi olduğumuz “İç grup”tur ve iç grup benimsenir. Bizden olmayan, üyesi olmadığımız gruplara da “Dış grup” adı verilir ve dış gruplar benimsenmez (Kağıtçıbaşı, 1999: 253). Sosyal psikoloji yazınında, üyesi olunan “İç grup” ile üyesi olunmayan “Dış grup”; “Biz” ve “Onlar” karşıtlığını ifade etmektedir (Bilgin, 2003: 157). Bu karşıtlığın doğurduğu temel sonuçlar; dış grubu “Onların hepsi aynı” şeklinde genellemek ve “İç grubu kayırmak”tır (Kağıtçıbaşı, 1999: 253-256).

Bu durum, sosyal psikoloji terimleriyle, bir yandan kategoriler arası (inter-categoriel) farklılaşmanın, öte yandan kategori içi (intra-categoriel) benzeşmenin abartılmasıdır. Kuşkusuz aslında, ne iki kategorinin insanları arasında kesin bir farklılık, ne de aynı kategoriden olanlar arasında kesin bir benzerlik / homojenlik vardır (Bilgin, 1994: 158; Bilgin, 2007: 128).

Sosyal psikologlar; gruplara ilişkin önyargı ve kalıp yargıları, kategorileştirmenin *doğrudan bir sonucu* olarak görmektedirler (Bilgin, 2007: 129). Nitekim, kategorileştirme söz konusu olduğunda, artık diğerleri “Eşsiz bireyler” olarak görülmemeye başlar ve gruplara ilişkin kalıp yargılar ağırlık kazanır (Mannix ve Neale, 2005: 41).

Hiçbirimiz sadece tek bir gruba ait olmamakla birlikte, ait olduğumuz grupların dışında referans gruplarımız da bulunmaktadır. Bu durumda bizi az veya çok etkileyen çeşitli sosyal bütünlerin varlığı ve bunların bazılarının içinde bazılarının ise dışında yer almamız söz konusudur. Bu noktada, günlük hayatta yaşanabilecek herhangi bir olay; gruplar arası farklılaşma davranışlarına, önyargı ve kalıp yargılara ve hatta ayrımcılığa kadar varan çeşitli oluşumlara yol açabilir (Bilgin, 2007: 146). Bu noktada aşağıda bu kavramlar hakkında bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

2.1.2.1. Stereotip (Kalıp yargı) ve Önyargı Kavramları

Sosyal kimlik kuramına göre, grup davranışının kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, kendi grubunun en iyi olduğuna inanma, grup içi önyargı ve tarafsızlık, dış gruplarla rekabet ve onlara yönelik ayrımcılık vb. şeklindedir (Meşe, 1999: 40).

Stereotip (kalıp yargı) kavramı, etimolojik olarak ‘Streos (sağlam, dayanıklı, katı)’ ve ‘Typos (karakter, nitelik, tip)’ sözcüklerinden oluşmaktadır. İlk kez Lippmann (1922) tarafından ortaya atılan bu terim, “Kafamızdaki imajlar”ı işaret etmektedir. Kalıp yargı, “Diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategoriler”i ifade etmekte ve “Diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategoriler”i nitelemektedir. Kalıp yargılara sıklıkla hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir (Bilgin, 2003: 367).

Önyargı veya peşin hüküm kavramı; “Belirli bir grubun üyelerine, salt bu gruba aidiyetleri nedeniyle ve toptan gösterilen olumsuz tutum” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu olumsuz tutum, gerçek kanıtlardan yoksun olarak peşinen üretilmiştir ve genellikle bireyden çok gruba yöneliktir (Bilgin, 2003: 270). Başka bir deyişle, önyargıda bir yandan önceden ifade edilmiş, olgunlaşmamış, her türlü kanıttan önce peşinen karar verme ve öte yandan bireyden ziyade gruba yönelik oluş söz konusudur (Bilgin, 1994: 172).

Farklılık yönetimi programlarının öncelikli hedeflerinden biri, *önyargıları* yok etmek veya etkilerini azaltabilmektir. Bu programların faydalarından biri, daha az stresli bir iş çevresinin oluşmasıdır. Çünkü gerçekleştirilen araştırmalar, özellikle etnik azınlıkların önyargıları önemli bir stres nedeni olarak algıladıklarını göstermektedir (Sanchez ve Brock, 1996: 704).

Önyargı, kökü derinlere inen olumsuz bir tutumdur ve birçok sosyal durumda kendini göstermektedir. Önyargının, iki temel ögesi vardır; (1) bir grup ya da kişiye karşı *olumsuz bir duygu*, (2) *kalıp yargı*, bireyleri tanımadan onları bir grubun üyesi gibi yargılamak. Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmaktadır ve bu iki öğenin etkisi altında kişi, *ayırt edici davranışta (ayrımcılık)* bulunur. Başka bir deyişle, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranışlar gösterilir (Cüceloğlu, 2000: 543).

Kalıp yargıların sosyal farklılaşmaya etkisi, dış grubu olumsuz hale getiren ve aidiyet grubunu yücelten bireylere bir tür farklılık duygusu kazandırmakla sınırlı değildir. Uzunca süre ayrımcılığa maruz kalan bazı dış grupların, kendilerine atfedilen özellikleri paylaştıkları ve benlik imgelerinin kalıp yargı yönünde değiştiği gözlenebilmektedir. Başka bir deyişle, önyargı, kalıp yargı ve ayrımcılık, grupların “Baştan kendisini yenik”, “Kaybetmeye mahkum” hissetmesine ve beklenti düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (Bilgin, 1994: 182).

Bu durum sosyal psikolojideki *Pigmalion Mitosu* (Kendi kendini gerçekleştiren kehanet veya Pigmalion etkisi şeklinde de bilinir) ile de açıklanabilmektedir. Pigmalion etkisi; benlik ya da kimlik oluşumunun kişiler arası etkileşime bağlılığı çerçevesinde kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Pigmalion etkisi; “Diğer kişi hakkında hatalı görüşleri bulunan bir kişinin, kendi hatalı görüşlerini doğrulayacak şekilde davranması ve hedef kişinin de buna uygun davranışlar göstermesi” şeklinde tanımlanabilir. Gruplar arası ilişkiler yakından incelendiğinde; grupların birbirleri hakkında sahip oldukları önyargı ve kalıp yargıların, objektif bir gerçekliği olmadığı, diğer grubun davranışlarındaki bazı olumsuzlukların bir anlamda bu stereotiplerin sonucu olduğu söylenebilir. Bu gibi durumlarda kalıp yargılar, kendi gerçekliklerini yaratmaktadırlar (Bilgin, 2003: 293-294).

2.1.2.2. Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları

Ayrımcılık, Latince ‘Ayırma’ anlamına gelen ‘Discriminato’ sözcüğünden gelmektedir. Kavram, toplum alanına aktarıldığında; “Avantajsız bazı sosyal kesimlerin deri rengi, isim farkı, cinsiyet, din gibi nedenlerle ayırımı” ifade etmektedir. Sosyal psikoloji alanında, “Bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını” ifade eden ayrımcılık; “Önyargıların davranışlara dönüşmesi” olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2003: 40). Ayrımcılık olmadan ön yargılar var olabileceği gibi, ön yargılar olmadan da ayrımcılık söz konusu olabilir (Bilgin, 2007: 30).

Örgütlerde, “O, diğeri vb.” olmanın başka bir deyişle *dışarıda bırakılmanın*, çalışanlar üzerinde çeşitli yansımaları olduğundan söz etmek mümkündür. Nitekim, örgüt içinde kendilerine saygı duyulmadığını düşünen çalışanların, morallerinin düşük olduğu, kendilerini ortamlardan sürekli izole ettikleri, performanslarının düşük olduğu, kariyerin alt basamaklarında yer aldıkları ve kariyer ilerlemelerinin yavaş olduğu veya olmadığı belirtilmektedir. Kuşkusuz bu durumda, örgüt yöneticilerinin “Dışarıdan biri” şeklinde tanımladıkları bu insanlara karşı sahip oldukları ön yargılı tutumların da rolü büyüktür (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 6-7).

Önyargılar ve ayrımcılığın bir arada görüldüğü bir kavram, *öteki* kavramıdır. Diğeri, öteki, yabancı, başkası gibi sözcükler, insani çeşitliliği göstermektedir. Bu kavramlar, ben veya bizden farklı olan veya farklı olarak tanımlanmış olan birileri olabilir. Ötekilik veya başkalık, bir kişi veya gruba atfedilen bir özelliktir. Önyargılar ve ayrımcılığın bu kavram içindeki yeri; diğerrinin sosyal temsiller düzeyinde bir farkla damgalanması ve ayrıca ayrımcılığa maruz kalması, dışlanması halinde ötekileştirmenin söz konusu olmasıdır (Bilgin, 2007: 176).

Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde yukarıda aktarılan bilgiler; insanlar arasında ben ve öteki, biz ve diğerrleri, iç grup ve dış grup gibi ayrımların nedenlerini ortaya koymaktadır. Aslında bu ayrımların temelinde, insanların kimlik arayışları ve benlik imajlarını güçlendirme arzuları yatmaktadır. Kuşkusuz sahip olunan çeşitli kalıp yargı, önyargı ve yanlılıklar, bir yandan insanların öz saygılarını yükseltirken, *diğerrleri* için yıpratıcı etkiler yaratabilmektedir.

2.2. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm)

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen “Benzerlik-çekim yaklaşımı veya paradigması”; bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Bu etki; sosyal psikoloji alanındaki en güçlü bulgulardan birisidir. Benzerlik-çekim sürecinin temelinde yatan psikolojik mekanizma, pekiştirme değildir. İnsanlar, başkalarını “Kendilerine benzer” olarak algıladıklarında, kendilerini daha güçlü hissederler ve *olumlu benlik* kavramı geliştirmeye başlarlar. İnsanlar kendilerine benzeyen insanlardan etkilenirler. Çünkü kendilerine benzeyenler sayesinde; sahip oldukları özelliklerin sosyal açıdan kabul edilir ve geçerli olduğunu düşünürler. Böylece kendilerini iyi hissederler. Clore ve Byrne’na göre (1974), bu süreç karşılıklı bir alışveriş gibidir. Rosenbaum’a göre de (1986), insanlar kendilerine benzemeyen “diğerrleri”nden daha az etkilenmektedirler ve bu farklılık deneyimi, insanlar üzerinde negatif bir pekiştirme yaratmaktadır (Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003: 78).

Berscheid’e göre (1985); yüzeysel benzerliklerin (cinsiyet, yaş, ırk gibi rahatlıkla gözlenebilen özellikler) *bağlanma* (affiliation) ve *çekim* (attraction) gibi duygulara yol açma eğilimi bulunmaktadır. Örneğin, kültürel farklılıklarla ilgili klasik araştırmasında Triandis (1959, 1960); kültürel açıdan birbirine benzemeyen grup üyelerinin, kültürel açıdan homojen olan grup üyelerine nazaran; birbirlerinden hiç hoşlanmadıklarını ve birbirleriyle iletişim kurmakta çok

zorlandıklarını belirtmektedir. Hoffman (1959) ise; ırksal açıdan heterojen olan grupların, homojen gruplara kıyasla, süreçlerle ilgili daha çok sorun yaşama eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bunlara ek olarak, tutumlar ve sosyo-ekonomik konum gibi daha az gözle görülebilen birçok değişken için de benzerlik-çekim etkilerinin varlığından söz etmek mümkündür (Mannix ve Neale, 2005: 39).

Benzerlik-çekim hipotezleri, bireyler arasında etkileşim olduğunu varsaymaktadır. Kişilerarası etkileşim, sosyal bütünleşmenin sağlanabilmesi için gerekli iken, bireyler bir grupta hiçbir sosyal etkileşime girmeden de tercihlerini ifade edebilirler. Örgütler gibi büyük sosyal birimlerde, tek bir bireyin kendi başına diğer tüm üyelerle etkileşim kurabilmesi pek mümkün değildir. Bu durumda, bireyin kendi kendisini değerlendirmesi onun grup üyeliklerini belirlemede ve kişilerarası etkileşimlerinde önemli rol oynamaktadır (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 551).

Sosyal psikoloji alanındaki *sosyal benzerlik ilkesi*; insanların, serbest seçim hakkı verildiğinde, genellikle kendilerine benzeyen insanlarla çalışma ve onlarla ilişki kurma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Örneğin örgütlerde, hiyerarşinin üst basamaklarında bunun kısmen doğru olduğu görülmektedir. Yöneticiler çalışmak için, işleri kendileri gibi yapacaklarından emin oldukları ve güvendikleri insanları seçtiklerini ifade etmektedirler (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 8).

Benzerlik-çekim paradigmasını temel alarak ırksal / etnik farklılıklar üzerinde çalışan araştırmacılara göre ırksal / etnik farklılıklar belirgin farklılıklardır ve insanlar, kendi ırklarından veya etnik kökenlerinden olan insanlarla birlikte olmak istemektedirler (Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003: 78).

Yazında, benzerlik-çekim paradigması ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, farklı örneklerde; benzerlik ve kişilerarası çekim arasında güçlü bir ilişki olduğu yönünde önemli bulgular sunmuştur. Konuyla ilgili ilk araştırmalar, tutumsal benzerliklere odaklanmış olsa da, daha sonraki çalışmalarda herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi artırabileceği belirtilmiştir. Örneğin, bireylerin geçmiş tercihlerinin veya önceliklerinin benzer olmasının, arkadaşlık ve çekim duygularını artırdığını belirtilmektedir. Buna göre, paylaşılan faaliyetlerin varlığı, arkadaşlık ilişkilerinin özellikle ilk aşamalarında büyük önem kazanmaktadır. Nitekim farklılıklar insanların birbirini itici olarak algılamasına neden olabilmekte; birbirleri arasındaki mesafeyi çoğaltabilmekte ve kişilerarası çekim ve beğenme duygularını azaltabilmektedir. Başka bir deyişle, insanlar demografik özellikler, faaliyetler ve tutumlar açısından kendilerine benzeyen insanlara yönelme eğilimindedirler (Tsui ve O'Reilly, 1989: 404).

Benzerlik, kişilerarası çekime ek olarak, sosyal gruplarda iletişim ve bütünleşme süreçlerini de olumlu etkilemektedir. Lincoln ve Miller (1979), cinsiyet, ırk ve eğitimin iş ve arkadaşlık bağlarını nasıl etkilediğini araştırdığı çalışmalarında; demografik açıdan benzerlikler arttıkça iletişim sıklığının arttığını bulgulamışlardır. Ayrıca, ırk ve cinsiyet benzerliği arttıkça arkadaşlık bağlarının sayısı artmakta ve eğitim benzerliği de iş anlaşmalarını artırmaktadır. Zenger ve Lawrence (1989), proje takımlarında yer alan üyelerin yaş ve çalışma süresindeki benzerliklerinin, teknik iletişim sıklığı ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedirler. O'Reilly, Caldwell ve Barnett (1989) ise, çalışma gruplarında yer alan bireylerin çalışma süreleri arasındaki fark büyüdükçe, sosyal entegrasyonun / bütünleşmenin azaldığını ve işgücü devrinin yükseldiğini belirtmektedirler (Tsui ve O'Reilly, 1989: 404).

Benzerlik-çekim yaklaşımı ile homojenlik ilkeleri bir arada değerlendirildiğinde; Schneider'in (1987) çekim-seçim-yıpranma modelinin de

anamlı olduğu düşünölmektedir. Bu model; örgütlerin doğal bir şekilde “Çekim-seçim-yıpranma (attraction-selection-attribution)” süreci içinde ve sonunda homojenliğe yöneleceğini belirtmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 40).

Çekim-seçim-yıpranma süreci řu şekilde işlemektedir: Bireyler öncelikle, kendilerine benzeyen insanların var olduğunu düşündükleri bir örgütten etkilenirler. Çünkü, o an için örgütte çalışanlar, kendilerine benzeyen insanları işe almayı tercih edeceklerdir. Eleme süreci, bu gibi insanların işe alınması yönünde işleyecektir. Örgüte yeni üyeler katıldıkça ve yeni gelenler var olan üyeleri tanımaya başladıkça, benzerlik-çekim süreci; zaten var olan homojenliği artırma veya gerçekten çok farklı olan üyelerin gruptan / örgütten uzaklaştırılması yönünde işleyebilecektir. Zaman geçtikçe, bu süreçler (değerler, tutumlar ve kişilik faktörleri gibi bireysel farklılıklar açısından) daha homojen çalışma gruplarının oluşmasına yol açabilir (Mannix ve Neale, 2005: 40).

Sosyal kimlik / sosyal kategorileştirme kuramları ve benzerlik-çekim yaklaşımı; takımlardaki farklılıklarla ilgili *pesimistik / olumsuz* bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımlarda, bireylerin “Kendilerine benzeyenlerle daha rahat etkileşim kurabilecekleri” ve “Homojen gruplarda sosyal bütünleşmenin ve grup aidiyetin daha yüksek olacağı” belirtilmektedir. Bilgi işleme yaklaşımı ise, bu iki yaklaşımın zıttı olarak *optimistik / olumlu* bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, farklılıklar grup performansını artıracak bir ortam yaratmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımına göre; farklı gruplardaki bireyler, farklı geçmiş deneyimleri, bilgi ve becerileri olan ve farklı ağlarda yer alan diğer bireylere çok daha rahat ulaşabilmektedirler (Mannix ve Neale, 2005: 31-32). Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında bilgi işleme yaklaşımı hakkında bilgi verilmektedir.

2.3. Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information-Processing Approach)

Sosyal kimlik / sosyal kategorileştirme ve benzerlik-çekim yaklaşımlarının her ikisi de takımlardaki farklılıkları olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu kuramlar, gruplardaki farklılıkların ve ayrımların yarattığı sorunlara işaret etmişlerdir. Bu paradigmalara göre; bireyler kendilerine benzeyen bireylerden daha çok etkilenmekte ve homojen gruplarda birbirleriyle daha uyumlu çalışmakta (O'Reilly vd., 1989), daha az ilişki çatışması yaşamakta (Jehn vd., 1999), işgücü devirleri daha düşük olmakta (Wagner, 1984) ve daha çok bağlılık hissetmektedirler (Tsui vd., 1992). Ayrıca farklılıklar; grup içi ilişkileri zorlaştırdığı için sosyal süreçleri negatif etkilemekte ve bu da grup çıktılarının zayıflamasıyla sonuçlanmaktadır. Bunun zıttı olarak, bilgi işleme yaklaşımı konuya; farklılıkların grup performansını güçlendireceği yönünde daha optimistik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bireyler, daha çok kendilerine benzeyenlerle iletişim kurma yönünde eğilim göstermektedirler. Ancak, farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireylerin; farklı geçmişlere, sosyal gruplara, bilgi, beceri ve deneyimlere sahip diğer bireylere ulaşma şansları daha yüksektir. Farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireyler, belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu bireylerin her biri, farklı bilgi ve uzmanlık kaynakları gibi işlev görmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 41-42).

Bilgi işleme yaklaşımı; bilgi, eğitim veya fonksiyonel geçmiş ya da uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanma eğilimindedir. Örneğin, bazı araştırmalarda bilim insanların en çok kendilerinden farklı olan meslektaşları ile etkileşim halinde olmaktan fayda sağladıkları bulgulanmıştır. Farklılıklar aynı zamanda, takım üyelerine var olan sorunu dikkatli bir şekilde açıklamaları için fırsat da yaratmaktadır. Yeterli düzeyde iyi fakat optimal seviyeden düşük bir çözümle yetinmektense; farklı bakış açıları daha derinlemesine

analizler yapabilmek için fırsat yaratmaktadır. Farklı bakış açılarının yarattığı sinerji, grup için bir kazanç olacaktır (Mannix ve Neale, 2005: 42).

Araştırmacılar, sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı ve bilgi işleme yaklaşımlarının her birine farklı derecelerde önem vermektedirler. Ancak, bu üç yaklaşımı birbirleriyle bütünleştirmeden, “Farklılıklar-süreç-performans” ilişkisini doğru bir şekilde anlamak pek mümkün olmayacaktır. Kategorileştirme ile bilgi işleme yaklaşımlarının kesişme noktasında dengeli bir bakış açısı geliştirmek mümkündür. Kategorileştirme bakış açısı, insanların homojenlik ve aidiyet arzularını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımı ise, farklılıkların ve aykırılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini değerlendirmemizi sağlamaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda bilginin değiş tokuşu ve bireyler arasındaki etkileşim sayesinde performansın nasıl artırılabilirliğini anlamamızı sağlar. Bu saptamalar, yazında farklılıkların ana etkilerine ilişkin neden tutarlı bulguların olmadığını açıklamaktadır. Eğer farklılaşma derecesi yüksek takımlar, farklılıklarının yıkıcı etkilerinin üstesinden gelemezler ve benzeşme yönünde bir eğilim gösterirlerse; etkin ve yaratıcı sorun çözme süreçlerinden mahrum kalmış olabilirler (Mannix ve Neale, 2005: 43).

Sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı ve bilgi işleme yaklaşımı hakkında yukarıda aktarılan bilgilerden sonra; çalışmanın bu kısmında, farklılıklarla ilgili çalışan araştırmacıların ilgisinin yoğunlaştığı yaklaşımlardan “Örgütsel demografi” ve “İlişkisel demografi” yaklaşımları ele alınacaktır.

2.4. Örgütsel Demografi (Organizational Demography)

Pfeffer (1983), örgütsel demografi alanındaki çalışmaların öncülüğünü yapmıştır. Örgütsel demografi, sosyal grup kompozisyonlarını (üyelerinin özelliklerini) incelemektedir. Bu alandaki çalışmalar, demografiyi *gruba ait bir özellik* olarak ele almaktadır. Örgütsel demografi çalışmaları temel olarak; demografik özelliklerle grup çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 550).

Farklılıkların sonuçlarını açıklamaya çalışan araştırmaların çoğu genellikle, çalışma gruplarını oluşturan üyelerin demografik farklılıklarına odaklanmıştır. Pfeffer’in örgütsel demografi çalışmalarıyla tutarlı şekilde; yaş, cinsiyet, ırk ve örgütte çalışma süresi gibi değişkenler açısından heterojenlik en çok çalışılan farklılık türleri olmuştur (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96).

Pfeffer, genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer’a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O’Reilly, Caldwell ve Barnett, 1989: 21).

Son zamanlarda ise, demografik özelliklerin birim / grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmiştir. Bu noktadan hareketle Tsui ve O’Reilly (1989); *ilişkisel demografi* kavramını kullanmışlardır. Aşağıda ele alınan ilişkisel demografi kavramı, birey düzeyindeki farklılıklara işaret etmektedir (Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992: 550).

2.5. İlişkisel Demografi (Relational Demography)

İlişkisel demografi araştırmalarının temel varsayımı; “Grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde negatif etkileri olduğu” şeklindedir (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96). Tsui ve O’Reilly (1989) “İlişkisel demografi” kavramını; demografik farklılıkların, grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanmaktadır.

Bireylerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, bu özelliklerin işle ilgili tutum ve davranışlara doğrudan etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Tsui ve O'Reilly (1989) ise yapmış oldukları çalışmada; yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, işletmede çalışma süresi, görev süresi gibi altı demografik değişkenin, üstlerin performans puanları, astları sevmeleri ile astların rol çatışması ve belirsizlikleri üzerindeki çoklu etkilerini açıklamışlardır. 272 üst-ast çifti ile gerçekleştirmiş oldukları alan araştırmasında; üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların artması (ilişkisel demografi); üstler tarafından etkinliğin düşük algılanması (yanlı performans değerlendirme), üstlerin astlara karşı daha az çekim hissetmeleri ve astların daha fazla rol belirsizliği yaşamalarıyla ilişkili bulunmuştur (Tsui ve O'Reilly, 1989: 402).

Pfeffer'e göre (1983) örgütsel demografi kavramı, "Bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ırk, eğitim gibi temel özellikler açısından kompozisyonu"na işaret etmektedir. Örgütsel demografi kavramında, kişilerarası ilişki şart değildir. İlişkisel demografi kavramında ise; ikili takımlarda ya da gruplarda yer alan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması söz konusudur. Bu takım ya da gruplardaki insanların konumları nedeniyle, birbirleriyle düzenli etkileşim kurmaları gerektiği varsayılmaktadır (Tsui ve O'Reilly, 1989: 403).

İlişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında (veya başka takım ilişkilerinde) demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlamaktadır (Tsui ve O'Reilly, 1989: 403).

SONUÇ

Farklılıkların yönetimi, hem bilimsel bir çalışma konusu, hem de bir işletmecilik uygulaması olarak oldukça yeni bir anlayıştır. Konuyla ilgili 1990'lı yıllardan itibaren Amerika ve Avrupa yazınında ve son yıllarda ülkemizde çeşitli bilimsel çalışmalara ve uygulamalara rastlansa da; konunun meşruluğunun artması için, farklı disiplinlerin bu alana ilgisine ve çeşitli kuramlar ve yaklaşımlarla konunun sağlam temellere oturtulmasına ihtiyaç vardır. Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı ile özellikle bu yöndeki çalışmaların, konunun sadece "önemli" olduğuna işaret etme sınırlılığını aşıp, konunun aynı zamanda bilimsel meşruluk kazanmasına da katkı sağlayabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- AGARS, M. D., KOTTKE, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. In STOCKDALE, M. S., CROSBY, F. J. (Eds.); *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77). USA: Blackwell Publishing.
- BARRY, B., BATEMAN, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review*, 21 (3), 757-790.
- BİLGİN, N. (1994). *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*. İzmir: Ege Yayıncılık, İnceleme Dizisi.
- BİLGİN, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- BİLGİN, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşına Kitaplar.
- BUDAK, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

- CÜCELOĞLU, D. (2000). *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ESTY, K., GRIFFIN, R., HIRSCH, M. S. (1995). *Workplace diversity: A Manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- HARRISON, D. A., PRICE, K. H., BELL, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 96-107.
- HAYS-THOMAS, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. In STOCKDALE, M. S., CROSBY, F. J. (Eds.); *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 3-30). USA: Blackwell Publishing.
- HUBBARD, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- JACKSON, S. E., JOSHI, A., ERHARDT, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.
- KAMP, A., HAGEDORN-RASMUSSEN, P. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life. *Economic and Industrial Democracy*, 25 (4), 525-554.
- MANNIX, E., NEALE, M. A. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- MARTINS, L. L., MILLIKEN, F. J., WIESENFELD, B. M., SALGADO, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group Organization Management*, 28 (1), 75-106.
- MEŞE, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi
- MILLER, G. E., ROWNEY, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*, 14 (8), 307-315.
- O'REILLY III, C. A., CALDWELL, D. F., BARNETT, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- PALMER, G. (2003). Diversity management, past, present and future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (1), 13-24.
- PELLED, L. H., EISENHARDT, K. M., XIN, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- PLESS, N. M., MAAK, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- POINT, S., SINGH, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21 (6), 750-761.

- REICHENBERG, N. E. (2001). Best practices in diversity management. *United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service*, United Nations Headquarters, New York, 3-4 May 2001.
- SANCHEZ, J. I., BROCK, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity?. *The Academy of Management Journal*, 39 (3), 704-719.
- SONNENSCHNEIN, W. (1997). *The diversity toolkit: How you can build and benefit from a diverse workforce*. New York: McGrawHill Companies.
- SOYLU, S. (1994). Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi.
- TSUI, A. S., O'REILLY III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.
- TSUI, A. S., EGAN, T. D., O'REILLY III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. *Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate*, GAO-05-90 (www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).
- Türk Dil Kurumu internet sitesi <<http://www.tdk.gov.tr>> (5 Ekim 2007)

Araş. Gör. Dr. Olca SÜRGEVİL

1981 yılında İzmir'de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İzmir'de tamamladı. 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2003 yılında tamamladı. DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda ve Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yaptı. 2005 yılında DEÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı'nda başladığı doktora eğitimini 2008 yılında tamamlayan Sürgevil, Ocak 2005'den bu yana DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.