

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2017 Cilt/Vol: 19/Num:2 Sayfa/Page: 31-50

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkısında bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2017

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2017

İÇİNDEKİLER

YIL: 2017 / CİLT: 19 SAYI: 2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Öğr. Gör. Dr. Semih EKER, Doç. Dr. Melek EKER, Higher Education and Democratic – Libertarian Attitude: An Evidence from Turkey DOI: 10.4026/isguc.371021	5
2	Yrd. Doç.Dr. Duygu ACAR ERDUR, Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımına İlişkin Eleştirel Bir Literatür İncelemesi DOI: 10.4026/isguc.371028	35
3	Prof. Dr. Aşkın KESER, Dr. Burcu ÖNGEN BİLİR, Prof. Dr. Serpil AYTAÇ, Niceliksel İş Yükü Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması DOI: 10.4026/isguc.371035	55
4	Yrd. Doç. Dr. Özlem KAYA, Gizem AKALP, İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Elle Taşıma İşlerinin Değerlendirilmesi: Tekstil ve Otomotiv Sektörü Örneği DOI: 10.4026/isguc.371037	79
5	Yrd. Doç. Dr. Mehmet BİÇKES, Okt. Celal YILMAZ, Örgütsel Özdeşleşmenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi DOI: 10.4026/isguc.371043	95
6	Yrd. Doç. Dr. Kerem GÖKTEN, Yrd. Doç. Dr. Çağatay Edgücan ŞAHİN, Çin Mucizesinde İnsanı Aramak: ILO Standartlarıyla Çin Çalışma İlişkilerinin Değerlendirilmesi DOI: 10.4026/isguc.371045	115

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA İLİŞKİN ELEŞTİREL BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Duygu ACAR ERDUR¹

ÖZET

Farklılıkların yönetimi (FY) 1990'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış ve kısa süre içinde başta Avrupa'da olmak üzere pek çok ülkede popülerlik kazanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Kimlik, farklılık gibi konuları işletmelerin gündemine taşıması açısından önemli kabul edilmekle birlikte FY yaklaşımı, amaçları ve uygulanma biçimi ile ilgili olarak çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu kapsamda, FY yaklaşımı çerçevesinde farklılıkların ele alınış şekli, işletme çıktıları ile ilişkilendirilmesi gibi konular tartışılmakta ve FY yaklaşımının işletme içindeki güç eşitsizliklerini çözmeye dönük katkısı ile evrensel bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilip edilemeyeceği de sorgulanmaktadır. Bu çalışma, bu temel noktalardan hareketle, FY'ye ilişkin eleştirel bir literatür incelemesi sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların yönetimi, farklılık, eleştirel literatür, literatür incelemesi

¹ Yrd. Doç. Dr. Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ABSTRACT

Diversity Management (DM) is a management approach that emerged in the United States in the 1990s and has gained popularity in many countries, particularly in Europe, in a short period of time. Although it is considered important in terms of bringing issues such as identity and diversity into the agenda of the organizations, it has also been exposed to various criticisms regarding its aims and the way it is implemented. In this context, issues such as the way of diversity handled and the linkage with business interests are discussed and also its universality and contribution to solve the power inequalities in the organizations are questioned. This study aims to present a critical literature review of DM based on these basic points.

Keywords: Diversity management, diversity, critical literature, literature review

1. GİRİŞ

Farklılıkların yönetimi(FY), son yıllarda gerek uygulamacıların gerekse akademik çevrelerin gündeminde olan bir yönetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir. Pek çok yönetim yaklaşımı gibi FY de Amerika Birleşik Devletleri(ABD)'nde ortaya çıkmıştır (Wrench, 2007, s.13). Genel olarak; “işletme içindeki farklı bireylerin potansiyellerinden yararlanma” fikrine dayanan bu yaklaşım, kısa süre içinde popülerlik kazanarak başta Avrupa’da olmak üzere pek çok ülkede ve işletmede uygulama alanı bulmuştur (Kelly ve Dobbin, 1998, s.970). Ülkemizde de özellikle çok uluslu işletmelerin önderliğinde bu uygulamaların hayata geçirilmeye başlandığı gözlenmektedir(Özyaka, vd., 2008). Ancak, FY yaklaşımı; farklılıkların tanımlanma ve ele alınma biçimi, yönetilmesindeki amaç, yönetilme şekli ve bunun sonuçları ile ilgili çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu çalışmada, FY yaklaşımına yönelik yapılan temel eleştiriler irdelenmeye çalışılmaktadır.

FY yaklaşımına karşı gelişen eleştirel perspektifin incelenebilmesi ve anlaşılabilmesi için öncelikle farklılık kavramının nasıl tanımlandığı, ana akım literatürde temel kabul gören farklılık boyutlarının neler olduğu, FY kavramının nasıl ortaya çıktığı ve ne ifade ettiğinin bilinmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın ilk bölümünde ana akım literatüre hâkim olan farklılık tanımı, farklılık boyutlarına ilişkin kavramsallaştırmalara yer verilmekte, ayrıca, bu yaklaşımın nasıl ortaya çıktığı ve ne ifade ettiği üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise FY yaklaşımına ilişkin eleştirel literatürde öne çıkan noktalar açıklanmaya çalışılmaktadır. Son olarak genel bir değerlendirme sunulmaktadır.

2. Farklılık Kavramı ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımı

FY yaklaşımına temel oluşturan farklılık kavramı özü gereği ele alınış biçimlerine göre pek çok şekilde tanımlanabilmektedir. Örneğin Thomas(1991) farklılık kavramını bireysel düzeyde ele alarak ‘bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan kişiye özgü içsel ve dışsal özellikler’ olarak tanımlamaktadır (s.3). Farklılık kavramını grup düzeyinde ele alan McGrath, Berdahl ve Arrow (1995) ise farklılıkları ‘grup üyeleri arasındaki demografik farklılıklara işaret eden özellikler’ şeklinde açıklamaktadırlar(s.17). Farklılık kavramı ayrıca işletme göz önüne alınarak da tanımlanabilmektedir. Örneğin Hubbard(2004) farklılık kavramını, işletme içindeki ‘karışım’ olarak ni-

telendirilmekte ve 'işletmenin cevap vermek zorunda olduğu ve bireylerin hem benzerliklerini hem de farklı özelliklerini içeren bir mozaik' olarak değerlendirilmektedir (s.27-28). Bu anlamda Hubbard(2004)'a göre, farklılık kavramı bireylerin değerlerini, kendilerini ve diğerlerini algılama biçimlerini, grup oluşturma şekillerini etkileyen önemli bazı karakteristik unsurlardan oluşmaktadır(s.29).

Ana akım FY literatürü incelendiğinde, farklılık kavramının kendi içindeki çeşitliğinin ortaya konulabilmesi amacıyla farklılıkların çeşitli kategorizasyonlar üzerinden açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu kapsamda en temel kabul edilen kategorizasyon birincil-ikincil farklılıklar kategorizasyonudur. Buna göre; birincil farklılık boyutları, cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, zihinsel ve fiziksel yeterlilikler ve cinsel yönelim (tercih) olarak sıralanmaktadır. Bu altı farklılık boyutu temel farklılıklar olarak kabul edilmektedir. Bu kabulün temel dayanağı, söz konusu farklılık boyutlarının bireylerin erken dönem sosyalizasyon süreci ile doğrudan ilişkili olması olarak açıklanmaktadır (Hubbard, 2004, s.30). Buna göre her birey en azından bu altı boyuta ilişkin özellikler taşımaktadır ve bu özellikler bireyin hayatı ne şekilde deneyimlediği konusunda belirleyici olmaktadır. İkincil olarak nitelendirilen farklılıklar ise bireylerin değerleri, beklentileri, çabaları ve deneyimleri ile şekillenen özellikleri ifade etmektedir. Bu açıdan ikincil boyuttaki farklılıklar bireylerin tercihleri sonucunda elde edilebilir, kazanılabilir ve kontrol edilebilir olma özelliği taşımaktadırlar. Ayrıca bireyler koşullara göre bu grupta nitelenen özellikleri değiştirebilir, bunlardan vazgeçebilir ya da bunları kaybedebilirler. İkincil farklılıklar, eğitim, gelir düzeyi, iş deneyimi, çalışma tarzı, iletişim tarzı, işletme içindeki kademe, coğrafi konum, ailevi durum, ana dil ve din olarak ifade edilmektedir (Hubbard, 2004, s.30-31).

Temel olarak yukarıda sayılan farklılık boyutlarının etkin şekilde yönetilmesini ifade eden FY yaklaşımı, 1990'larda ABD'de ortaya çıkmıştır ve ortaya çıkışındaki politik, tarihsel, ekonomik ve demografik unsurlar nedeniyle de ABD'ye özgü edilmektedir (Wrench, 2007, s.13). Öyle ki bu yaklaşımın temeli ABD'de 1950-1960'larda yaşanan politik ve yasal gelişmelere dayanmaktadır. 1950'li yıllar ve sonrasında ABD'deki liberal hareketler, sivil haklar eylemleri ve sosyal protestolar ile 1960'lı yıllarda hızlanan ve siyah-beyaz ayrımcılığı başta olmak üzere her türden ayrımcılığa karşı yürütülen politik ve yasal hareketlerin, FY yaklaşımının ortaya çıkmasına bir zemin oluşturduğu kabul edilmektedir (Kelly ve Dobbin, 1998, s.960). FY yaklaşımının, özellikle 1980'li yıllarda ABD'de işyerlerinde eşitliği sağlamak amacıyla yürütülen ve yasal olarak zorunlu olan adil istihdam fırsatları ve olumlu eylem programlarında yaşanan söylemsel bir değişim ile ortaya çıktığı çokça tartışılmaktadır(Kelly ve Dobbin, 1998; Nkomo ve Hoobler, 2014). Bu söylemsel dönüşüm, yasal zorunluluğun ortadan kaldırılmasıyla kurdukları sistemlerin ve mesleklerinin devamlılığı sağlamak amacıyla ilgili uzmanların ve meslek sahiplerinin, söz konusu uygulamaları verimlilik/etkinlik çerçevesinde yeniden teorize etmelerini ifade etmektedir. Yeni söylem, farklı kabul edilen bireylerin iş yaşamında yer almasını ahlaki ve doğru olmasından öte işletmeye yarar sağlayacağı düşüncesi üzerine inşa edilmiştir ve "farklı işgücünü işletmeye çekerek rekabet avantajı elde etmek" şeklinde stratejik argümanlar içermektedir.

İlk kez 1983 yılında Amerikan Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)'nü kuran R. Roosevelt Thomas Jr. tarafından ortaya atılan "Farklılıkların Yönetimi" kavramı, 'işletmedeki farklı işgücünün potansiyelini ortaya çıkaran, bu potansiyele değer vererek işletmenin performansını arttıran ve işletmeye rekabet avantajı kazandıran bir yönetim felsefesi' olarak tanımlanmaktadır(Thomas, 1990, s.112). FY yaklaşımının öncülerinden kabul edilen Cox(1993) ise, FY yaklaşımını 'farklılıkların var olabilecek dezavantajlarını minimize ederken, mümkün olan avantajlarından maksimum düzeye çıkartacak örgüt sistemlerinin ve faaliyetlerinin planlanması

ve uygulanması süreci' olarak tanımlamaktadır(s.11). Hubbard(2004) ise FY yaklaşımını bir süreç olarak ele almakta ve işletme içindeki "karışımı" işletme performansı üzerinde ölçülebilir bir değişim yaratacak şekilde planlama, organize etme, yönetme ve destekleme süreci olarak tanımlamaktadır(s.27). Tanımlardan anlaşıldığı üzere, bu yaklaşım kapsamında, farklılıklar işletme için bir 'değer' ve/veya 'varlık' olarak ele alınmaktadır. Bu noktadan hareketle FY yaklaşımının, farklı özelliklere sahip bireyleri işe alarak, var olan farklılıkları hem bireye hem de işletmeye katkı sağlayacak şekilde değerlendirecek stratejik bir yaklaşımı içerdiğini söylemek mümkündür. Başka bir deyişle; bu yaklaşım, farklılıkların işletmenin yararına kullanılabilir olduğunu ve farklılıklardan rekabetçi avantaj elde edebileceğini savunmaktadır.

Bununla birlikte ABD'deki demografik çeşitliliğin de FY yaklaşımının ortaya çıkmasındaki etkisi önemlidir. Bu anlamda, 1987 ve 1997 yıllarında Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan "Workforce 2000" ve "Workforce 2020" isimli raporlar ABD'nin değişen demografik yapısına dikkat çekmektedir. Bu raporlarda, yaşlanmakta olan işgücünün, kadınların ve farklı etnik kökenlere sahip olan vatandaşların işgücüne katılımlarının artmakta olduğu ve 21. yüzyıl itibariyle Amerikan işgücünün yaşlılar, kadınlar ve farklı etkin kökenlere sahip çalışanlar nedeniyle heterojen bir yapıya bürüneceği ortaya konmaktadır. Söz konusu raporlarda, 21. yüzyılda ABD'nin daha rekabetçi bir ekonomiye sahip olabilmesi için farklı özelliklere ve yeteneklere sahip olan tüm vatandaşlarından tam olarak yararlanılması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Johnston ve Parker, 1987). Hudson Enstitüsü tarafından kriz benzeri bir yaklaşımla iş dünyasını değişen işgücü profiline karşı hazırlıklı olma konusunda uyarı bu raporların yayınlanmasıyla birlikte farklılıkların yönetilmesinin ABD için bir zorunluluk haline geldiği kabul edilmiştir.(Ivancevich ve Gilberth,2000, s.76). İşletmeler üzerindeki etkilerine dikkat çekerek farklılıklara ekonomik bir vurgu yapılan bu raporlarla birlikte farklılıklar; iyi yönetildikleri takdirde işletmeye "rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik varlıklar" olarak tanımlanmaya başlamıştır(Thomas, 1991). Böylece, farklılıkları iyi yöneten işletmeler daha yetkin insan kaynağını işletmeye çekme ve elde tutma, farklı pazarlara daha başarılı olabilmek, yaratıcı bakış açısı kazanma, değişken çevrelerde örgütsel esnekliklerini arttırma gibi rekabet üstünlükleri elde edebileceklerdir (Cox ve Blake, 1991). FY yaklaşımının öncülerinden kabul edilen Thomas(1990) tarafından işletmecilik sorunsalı (business case) olarak nitelendirilen bu perspektif "*farklılıkları yönetmek birçok işletme için yasal ya da ahlaki bir zorunluluk olabilir ancak yeterli değildir çünkü bizzat işin bugünkü rekabet koşullarıyla ilgili bir şey içermemektedir ve dolayısıyla bu gerekçeler uzun süreli motivasyon sağlayamaz ve hiçbiri farklılıkları rekabet kaynağı olarak görmez*" şeklinde açıklamıştır (Thomas, 1990). İşletmecilik olayı perspektifinde, "farklı" bireylerin işletmede var olmaları ayrımcılığın hem yasal hem de ahlaki açıdan yanlış olmasından daha fazlası olarak işletmeye rekabet avantajı kazandıracak şekilde stratejik olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu bağlamda FY yaklaşımı, ekonomik amaçlarla ilişkilendirilerek insan kaynakları süreç ve prosedürlerine dahil edilebilecek şekilde programlanabilir bir nitelik kazanmıştır (Lorbiecki ve Lack, 2000, s. 21). FY yaklaşımının özellikle ABD'de yaygınlaşmasında ve benimsenmesinde büyük ölçüde işletmecilik olayı perspektifinin etkili olduğu vurgulanmaktadır (Risberg ve Soderberg, 2008, s.427).

Bu çerçeveden hareketle ana akım FY literatürünün temel odak noktası, farklılıkların işletme performansı üzerindeki etkisi olmuştur (Ör. Thomas, 1990; Cox ve Blake 1991;Robinson ve Dechant 1997). Bu araçsal görüşte amaç, çalışma ortamında farklılıkları çalıştırmak olarak ifade edilebilir. Bu amaçla, farklılıkların işletmeye ekonomik fayda sağlayacak şekilde nasıl daha etkili kullanılabileceğini araştıran ve formel programlar öneren çalışmalar gerçekleştirilmiştir(Ör: Cox ve Blake 1991; Milliken ve Martins 1996; Dass ve Parker, 1999; Ivancevich ve Gilbert 2000; Gilberth ve Ivancevich,

2003; Thomas, 2004). Bu çalışmalar, farklılıkların işe alma, eğitim, ücretleme vb. insan kaynakları süreçlerine ve pratiklerine entegre edilmesini öngörmektedir. Bu akademik yazın, yaşanan politik, demografik, ekonomik gelişmeler sonucunda işgücü çeşitliliğinin doğru yönetildiği takdirde işletmeye rekabet avantajı kazandırabilecek bir varlık olarak değerlendirilebileceğini, doğru yönetilmediğinde ise performans ve imaj kayıplarına yol açabileceğine karşı işletmeleri uyarmaktadır.

FY yaklaşımının işletmeye getirilerini Cox ve Blake (1991) maliyet avantajı, yetkin insan kaynağını işletmeye çekme, yeni pazarlara giriş imkanı, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik kazanma olmak üzere altı temel argüman üzerinden açıklamaktadır (s.46-52). Literatürde işletmecilik olayı perspektifini Cox ve Blake (1991)'in temel argümanları üzerinden inceleyen pek çok çalışmayı görmek mümkündür. Bu çalışmalarda farklılıkların doğru yönetildiğinde işletmeye; farklı müşterileri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayabilme becerisi kazandırması olumlu kurumsal imaj yaratılması, grup ve işletme performansının artması, verimliliğin yükselmesi, inovatif çözümler geliştirme beceresi kazandırması, farklı pazarların taleplerini daha doğru cevap verebilme gibi katkıları olacağı ifade edilmektedir (ör: Gordon, 1992; Rice, 1994; Capowski,1996; D'Souza, 1997; Owens, 1997; Williams ve O'Reilly, 1998; Pelled et al. 1999; Benschop, 2001; Nyambegera, 2002). Ana akım FY literatürü, genel olarak farklılıkların nasıl daha etkin şekilde yönetilebileceğine ve işletmeye ekonomik açıdan katkı sağlayabileceğine odaklanmıştır. Başka bir deyişle işletme içinde farklı kabul edilen bireylerin işletmeye olan etkileri ön planda tutulmuştur. Ancak süreç içerisinde bu bakış açısının çelişkili ve kör noktaları olduğuna dikkat çeken çalışmalar gerçekleştirmiş ve eleştirel bir literatür oluşmaya başlamıştır. İzleyen bölümde FY yaklaşımının eleştirildiği temel noktalar açıklanmaya çalışılacaktır.

3. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

FY yaklaşımına karşı eleştirel bakış açısının 1990'ların ortalarından itibaren, farklılıkları 'işletmeye rekabet avantajı kazandıran stratejik bir araç' olarak kabul eden yaklaşıma tepki olarak özellikle Avrupa kökenli çalışmalar ile birlikte geliştiği görülmektedir. Eleştirel bakış açısı, FY yaklaşımı üzerinde etkili olduğu kabul edilen tarihsel, politik ve sosyo-kültürel perspektiflerden beslenmiştir. Bu noktada Avrupa kökenli yazında (Ör: Lorbiecki ve Jack,2000; Noon, 2007; Zanoni ve Jansens; 2007; Omanovic, 2009) konunun daha toplumsal ve ahlaki açıdan tartışıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar FY yaklaşımının tartışmalı ve sorunlu yönleri olduğunu iddia etmektedir. Buna göre FY yaklaşımı; farklılıktan ve eşitlikten ne anlaşıldığı, farklılıkların yönetilmesinin ne ifade ettiği, var olan önyargı ve kalıp yargıları ne yönde değiştirdiği, farklılıkların araç olarak kabul edilmesi, işletme içindeki güç eşitsizliklerine nasıl yaklaştığı ve evrenselliği üzerinden eleştirilmeye açıktır (Lorbiecki ve Jack,2000,s.22). Bu bölüm içinde FY yaklaşımına yöneltilen bu eleştirilerin temel dayanak noktaları açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Farklılık Kavramsallaştırmasına İlişkin Eleştiriler

FY yaklaşımına yöneltilen ilk eleştiri; farklılık ve kimlik kavramlarının tanımlanma biçimi ile ilgilidir. Bu yöndeki eleştiriler, FY uygulamaları kapsamında farklılıkların bireysel olarak değerlendirildiği ve kimlik kavramının pozitivist bir yaklaşımla ele alındığını vurgulanmaktadır. Bu durumda farklılıklar, her bağlamda geçerli, sabit, anlaşılır, kolaylıkla ölçülebilir ve operasyonel hale getirilebilir hazır kategoriler olarak kavramsallaştırılmaktadır (ör: Nkomo ve Cox, 1996; Litvin,

1997, 2002; Zanoni ve Janssens, 2007; Zanoni vd.,2010). Ancak eleştirel yaklaşımın savunucularına göre böyle bir kavramsallaştırma, farklılıkların nesnel varlıklar gibi değerlendirilerek sosyal olarak inşa edildiklerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır (ör: Zanoni vd. 2010). Farklılıkların özcü şekilde ele alınması, inşasında etkili olan tarihsel, sosyal, kültürel vb. dinamiklere karşı körlük riskini getirmektedir(Tatlı, 2010, s.287).

Bu anlamda FY yaklaşımına getirilen eleştirilerde farklılıkların özcü yaklaşım yerine inşacı yaklaşım ile ele alınması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Çünkü özcü yaklaşım, kimliğin sabit, istikrarlı ve içsel özelliklerden oluştuğunu ileri sürerken, inşacı yaklaşım ise kimliğin çevre ile sosyal etkileşimler sonucu inşa edildiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre kimlik sosyal nosyonlar taşımakta, bireylerin çeşitli söylemler aracılığı ile farklı ya da benzer olarak kategorize edilmeleri sonucunda sosyal bağlam içinde (yeniden) üretilmektedirler. Başka bir deyişle farklılıklara yüklenen anlamlar, belirli bir bağlam içerisinde bu anlamları oluşturan, sürdüren veya değiştiren belirli sosyal aktörlerin rollerini ve bunlara bağlı olarak gelişen birtakım sosyal süreçleri yansıtmaktadır (ör: Hall,1996; Bauman,1996, Grossberg,1996). Bu noktadan hareketle eleştirel yaklaşımın savunucuları, farklılıkların sosyal olarak inşa edildiği ve bağlama bağımlı olarak ortaya çıktığı görüşünde birleşmektedirler. Dolayısıyla, farklılıkların; toplumsal, tarihsel, kültürel, politik vb. bir takım faktörler ekseninde değerlendirilmesi ve inşacı (özcü olmayan) bir şekilde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır(Ör: Prasad ve Mills, 1997; Zanoni ve Janssens 2007; Noon, 2007; Zanoni vd. 2010).

Örneğin Litvin(1997,s.201-202), FY literatüründe genel kabul gören farklılık boyutları (ör: yaş, etnik köken, eğitim, gelir düzeyi vb.) ile ilgili olarak "kimlerin herhangi bir grubun/grupların üyesi sayılırken kimlerin bu grubun/grupların dışında tutulacağına nasıl karar verileceği" sorusunu sormaktadır. Örneğin yaş boyutu için, kimin yaşlı kabul edileceğine hangi kritere göre; kronolojik yaşa göre mi, görünüşe göre mi, sağlık durumuna göre mi yoksa davranışlara göre mi karar verilecektir? Benzer şekilde, ırk ile ilgili gruplamalarda doğum yeri mi, etnik miras mı yoksa ten rengi mi dikkate alınacaktır? Bu sorular ile FY çalışmalarında genel olarak kabul gören sosyal kimliklerin sabit ve değişmeyen yapıdaki kabulü sorgulanmaktadır. Çünkü kimliği oluşturan özellikler, biyolojik temelli olmanın yanı sıra kültürel, tarihi ve politik unsurlar da taşımaktadır (Litvin,1997). Başka bir ifade ile kimliği oluşturan ve bireyler arasında "farklılık" yarattığı kabul edilen özellikler salt genlerde değil, o özelliklere toplumsal olarak yüklenen anlamlarda da saklıdır.

Özet olarak, "farklı olan kimdir, neden diğerleri değil de bu bireyler farklı kabul edilmektedir?", bu farklılıklar kime ve neye göre farklılık olarak değerlendirilmektedir? (ör:Lorbiecki ve Jack, 2000; Noon, 2007;Heres ve Benshop, 2010) soruları üzerinden farklılıkların coğrafik, tarihsel, politik, kültürel, örgütsel etkenlerden bağımsız ve bağlam dikkate alınmadan tanımlanıyor ve standart şekilde kavramsallaştırılıyor olması eleştirilmektedir. Eleştirel yaklaşımın savunucuları, farklılıkların tarihi, politik, kültürel vb. süreçlerle etkileşim içinde sosyal olarak inşa edildiklerini ve dolayısıyla çok boyutlu, bağlam bağımlı ve değişken yapıda olduklarının göz önüne alınması gerektiği iddia etmektedirler.

3.2. İşletmecilik Sorunsalına İlişkin Eleştiriler

FY yaklaşımına getirilen önemli eleştirilerden bir diğeri, farklılıkların işletmelerin ekonomik çıkarları ile ilişkilendirilen araçlar olarak kabul edilmeleri ile ilgilidir. Yukarıda değinildiği üzere

bu yaklaşım kapsamında farklılıkların yönetilmesini bir işletmecilik sorunsalı (business case) olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşımda farklılıklar, iyi yönetildiklerinde işletmeye rekabet avantajı kazandıracak ve işletme performansını arttıracak varlıklar olarak kabul edilmektedirler (Lorbiecki ve Jack, 2000, s.23). Ancak eleştirel literatürde, farklılıkları işletme çıkarlarına hizmet eden araçlar olarak değerlendiren bu kabulün bazı problemleri noktaları olduğu tartışılmaktadır.

Örneğin Heres ve Benschop (2010, s.438)'a göre, işletmecilik sorunsalı perspektifi farklılıkları kısmi, seçici ve şarta bağlı şekilde ele almaktadır. Dolayısıyla FY uygulamaları kapsamında, işletmeye kısa vadede ve doğrudan yarar sağlayacak farklılıklara odaklanılırken, daha az yarar sağlayacağı düşünülen farklılıklar (ör: cinsel yönelim, engellilik durumu) ikinci plana itilebilmektedir. Benzer şekilde Liff (1996)'de işletmecilik sorunsalı kapsamında farklı kabul edilen bireylerin işletme için değer olarak görülmelelerinin, 'sadece farklılıkların işletmeye olumlu katkı yaptığı koşulda' gerçekleştiğine dikkat çekmektedir.

İşletmecilik sorunsalı perspektifini etik açıdan inceleyen H. Van Dijk vd. (2012)'ne göre; bu perspektif faydacı etik paradigmayla açıklanabilir. Buna göre, işletmecilik sorunsalı perspektifinin temelinde homojen işgücündense heterojen yani farklılaşan işgücünün işletmeye daha yararlı olacağı mantığı yatmaktadır. Yazarlara göre bu bakış açısı farklılıkların kendisine değil işletmeye olan yararlarına odaklanmakta ve farklılıkları işletmeye rekabet avantajı ve kar artışı sağladığı koşulda desteklemektedir (H. Van Dijk vd., 2012, s.76). Başka bir deyişle FY yaklaşımı farklılıkların desteklenmesini amaç olarak değil araç olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, piyasa koşullarına, işletmenin piyasa içindeki konumuna göre değişkenlik gösterebilir ve hatta süreç içerisinde FY politikalarının karşısı bir hal alabilir. Örneğin, engellilerin veya yaşlıların çalıştırılmasının işletme maliyetlerinin artmasına sebep olduğu koşulda işletmeler söz konusu uygulamalardan kolaylıkla vazgeçebileceklerdir (Ferner vd., 2005, p.309). Ya da Pelled vd. (1999)'nin ifadesi ile her farklılık boyutunun aynı derecede öneme sahip kabul edilmeyebilecek ve aynı etkileri yaratmayabilecektir. Faydacı argümanlara dayanan bu bakış açısı, Gotsis ve Kortezi (2013)' e göre farklılıkları ancak işletmeye yarar sağlama koşuluyla değerli kılan bir "metaya" dönüştürmektedir (Gotsis ve Kortezi, 2013, s. 954). Bu noktada Tatlı (2010, s.292) da benzer şekilde bu bakış açısının farklılıkları pazarlanabilir bir ürüne indirgediğini ifade etmektedir.

Özet olarak eleştirel literatür, işletmecilik sorunsalı perspektifiyle ele alınan FY yaklaşımında işletmenin ve yönetimin çıkarları vurgulanırken, ahlaki ve etik meselelerin göz ardı edildiğine dikkat çekmektedir (Ör: Kirby ve Harter 2003, s.40). Çünkü farklılıkların kar elde etmek için işletme amaçları doğrultusunda kullanılması (ör. etnik azınlıkların ve sadece kendileri ile ilgili pazarlarda pazar bilgilerinden yararlanılması amacıyla çalıştırılmaları) etik bulunmamaktadır.

3.3. Güç Eşitsizliklerinin Çözülmesine Dönük Katkısına İlişkin Eleştiriler

Eleştirel yaklaşımın odaklandığı diğer bir nokta ise işletme içindeki güç eşitsizlikleri konusudur. Güç kavramını konu edinen eleştirel çalışmalarda güç, eşitsizliğin ve sindirmenin açık ya da gizli kaynağı olarak değerlendirilmektedir (ör: Hardy ve Clegg, 1996; Foldy, 2002). Öyle ki, işletme içindeki egemen gruplar örneğin yönetici kademesindekiler, hiyerarşik yapılar içindeki konumları aracılığıyla çıkarlarını dayatma gücüne sahiptirler ve bu durum seçkinlerin (yöneticilerin) hakimiyet konumlarını korumalarını sağlamaktadır (Hardy ve Clegg, 1996, s. 629; Foldy, 2002, s. 95). Bu an-

lamda yapılan eleştiriler, FY yaklaşımının işletme içindeki dengesiz güç ilişkilerini ve süregelen eşitsizliklerini göz ardı ettiği yönündedir. Bu yönde yapılan çalışmalarda FY yaklaşımının iddia ettiği kapsayıcılığı gerçekleştirebilmesi için işletme içindeki güç ilişkilerini ve eşitsizlikleri dikkate alması gerektiği vurgulanmaktadır (ör: Litvin 1997; Lorbiercki ve Jack, 2000; Zaroni ve Janssens 2003; Noon, 2007; Zaroni ve Janssens 2007; Zaroni vd., 2010).

Bilindiği üzere eşitsizlik ile ilgili yapılan sosyoloji temelli çalışmalarda, cinsiyet, ırk, etkin köken farklılıkları çokça tartışılmaktadır (ör: Waters ve Eschbach, 1995; Hardy ve Clegg, 1996). Bu kapsamda toplum içinde yer alan güç eşitsizliklerinin işletmenin içinde de var olduğu fikrinden yola çıkarak eleştirel bakış açısının savunucuları, kimlerin işe alındığı, kimlerin işletme içinde karar alıcı pozisyonlara getirildiği, kimlere kritik kaynaklara ve ödüllere ulaşma imkânı tanındığı gibi konuların doğrudan FY yaklaşımının kapsamına girmesi gerektiğini iddia etmektedirler. İşletmeleri politik sistemler olarak kabul eden bu bakış açısına göre FY yaklaşımı, işletme içinde sessizleştirilen, yetersiz şekilde temsil edilen ve dezavantajlı duruma düşürülen kadınlar, etnik azınlıklar vb. grupların işletme içindeki güç eşitsizliklerinin yok edilmesi ve bu grupların güçlendirilmesine odaklanmalıdır (Ör: Zaroni vd. 2010; Özbilgin ve Tatlı, 2011).

Örneğin Zaroni vd. (2010), FY yaklaşımının işletme içindeki güç dengesizliklerini göz ardı ederek örgütsel adaletsizliği gizlemekte olduğunu, azınlık gruplarının haklarını savunmak ve bu kişilerin bazı kaynaklara ulaşmalarını sağlamak noktasında yetersiz kaldığını öne sürmektedir. Prasad ve Mills (1997) de FY uygulamalarının güç eşitsizlikleri yerine bireysel farklılıklara odaklanıyor olmasının günümüzün cinsiyet çatışmaları, ırksal gerilimleri ve kültürel sürtüşmelerini ortadan kaldırmak adına yetersiz bir girişim olduğunu ifade etmektedirler. Bu anlamda yazarlara göre FY yaklaşımı tarihsel olaylara duyarlı, refleksif ve eleştirel bir bakış açısına gerek duymaktadır (Prasad ve Mills, 1997, s.18). Noon (2007) da benzer şekilde FY yaklaşımının, farklılıkların tarihi kökenlerini, bunların günümüze olan etkilerini ve bu bağlamda süregelen eşitsizlikleri göz ardı ettiğini vurgulamaktadır ve bu bakış açısı Noon (2007, s.781) 'a göre etik değildir. Bu anlamda, Lorbiercki ve Jack (2000), FY yaklaşımının, yapılan farklılık kavramsallaştırmasının sonuçlarının neler olduğuna ve farklılıkların yönetilmesi kapsamında güç süreçlerinin nasıl işlediğine ilişkin net bir cevap vermediğini ifade etmektedirler. Bu anlamda yazarlar, FY yaklaşımının eşitsizliklerle baş etmek yerine onları sürdürdüğünü ve köktenci farklılık kategorileri yarattığını ileri sürmektedirler (Lorbiercki ve Jack, 2000, s.29).

Lorbiercki ve Jack (2000)'in dikkat çektiği üzere FY yaklaşımının özünde iki temel kavram vardır; farklılıklar ve yönetim. Buna göre, yönetim kavramı bu söylemin öznesini oluştururken farklılıklar ise nesnesini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, FY yaklaşımı, farklılıkları yönetilmesi gereken bir nesne olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre bu kavramsallaştırma "yönetenler" ve "yönetilenler -farklı kabul edilen bireyler-" olmak üzere iki ayrı grup yaratmakta ve bu iki grup arasında bir sınır ve ayırım oluşturulmaktadır. Bu noktada ayrıca yazarlar, farklılık yaratan özellikler sadece yönetilen grupta varmış ve sadece bu grupta olabilmiş gibi bir kabul ile hareket edilmekte olduğunu vurgulamaktadırlar (Lorbiercki ve Jack, 2000, s. 23). Dolayısıyla FY yaklaşımı içinde her koşulda farklı olan bireyler yönetenler değil yönetilenler olmaktadır. Böylesi iki ayrı grubun oluşturulması, farklılığı yöneten kesimin bir kontrol mekanizması haline gelmesiyle birlikte iki grup arasındaki mesafenin ve buna bağlı olarak güç eşitsizliğinin de artmasına neden olmaktadır. Böylece yazarlara göre FY yaklaşımı, işletme içinde farklı kabul edilen bireyler ile bu farklı bireyleri yönetenler olmak

üzere ayırım yaratarak hâlihazırda var olan güç mesafelerini sürdürmekte ve buna bağlı olarak eşitsizlikleri yeniden üretmektedir(Lorbiercki ve Jack, 2000, s. 23-24).

Eleştirel literatürde ayrıca, FY uygulamalarının var olan farklılıkları daha da vurguladığı ve güçlendirdiği tartışılmaktadır. Tüm bireylerin aynı olduğu ve buna bağlı olarak tüm bireylere eşit davranılması gerektiği görüşüne dayanan adil istihdam ve olumlu eylem programlarının aksine FY yaklaşımında her bireyin farklılıklarına vurgu yapılmaktadır. Bu noktada eleştirel bakış açısının savunucuları FY yaklaşımının insanları etiketleyerek ve karşıtlıklar yaratarak kategorik düşünmeyi pekiştirdiğini ileri sürmekte ve bu durumun farklılıkların daha da ön plana çıkmasına neden olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar (ör: Holvino ve Kamp, 2009; Heres ve Benshop,2010). Ayrıca, Nkomo(1992)'ya göre bu yaklaşım sanki sadece kadınların cinsiyeti varmış ya da sadece renklilerin ırkı varmış gibi bir algı yaratmaktadır. Dolayısıyla, 'beyaz erkek' bir norm olarak kabul edilmekte ve bu profilin dışında kalanlar farklı olarak nitelendirilmektedir (Holvino ve Kamp, 2009, s.398). Bu noktada, bu çerçevede tanımlanan bireylerin yönetilmesi başka bir deyişle kontrol edilmesi gerekliliği sonucunda farklılıklar daha çok vurgulanmakta ve adeta söz konusu bireyler bu farklılıklar ile 'damgalanmakta' (Lobiercki ve Jack 2000, s.23) ve 'ötekileştirilmektedirler' (Holvino ve Kamp 2009, s.398). Bunun sonucunda amaçlanın aksine bazı grupların dışlanması ve baskılanması, diğerlerinin ise bu gruplar üzerinde egemenlik kurması söz konusu olmaktadır(Lorbiercki ve Jack, 2000, s. 23-24).

Bu noktada, işletme içindeki çeşitliliğin sürdürülebilir bir biçimde yönetilebilmesi için güç eşitsizliklerini çözülmesi gerektiğini savunulmaktadır. Örneğin Foldy (2002, s. 109), belirli grupların kurdukları hâkimiyeti göz ardı eden veya görmezden gelen FY programlarının işletme içinde yüzeysel düzeyde bile değişiklik yaratmakta başarılı olamayacağını iddia etmektedir. Oysa olması gereken; FY programları kapsamında uzun vadede kalıcı bir şekilde eşitsizlik ve ayrımcılık gibi meselelerin konu edinilmesi, kısa vadede ise 'öteki'ye karşılık yaratılan 'norm'u yıkmak için aktif bir yaklaşım benimsemesidir(Ghorashi ve Sabelis, 2013, s.84). Özetle, FY yaklaşımı, işletme içindeki dengesiz güç ilişkilerini göz ardı ettiği, güç eşitsizliklerini sürdürdüğü ve hatta yeniden ürettiği gerekçesiyle eleştirilmektedir (ör: Linnehan ve Konrad,1999; Zanoni ve Janssens 2003; Kalev vd., 2006; Gotsis ve Kortezi, 2013).

3.4. Evrenselliğine Yönelik Eleştiriler

İlgili literatür incelendiğinde FY yaklaşımının yıllar içerisinde özellikle Avrupa'da pek çok ülkeye yayılım gösterdiği görülmektedir (ör. İngiltere, Ferner, 2005; Hollanda, Boxenbaum, 2006; Finlandiya, Sippola ve Smale, 2007; Danimarka, Risberg ve Soderberg 2008, İsveç, Omanovic, 2009; Fransa, Klarsfeld, 2009). Bu yayılımın arka planında FY yaklaşımının uluslararası örgütler, danışmanlık firmaları, yönetim guruları, medya, araştırmacılar ve akademisyenler gibi yayılım aktörleri yer almaktadır. Bu aktörler, 'işgücü çeşitliğinin işletmeler için bir problem olması ve bu çeşitliliğin yönetilmesi gerektiği' şeklindeki nesnelleştirme ile FY uygulamalarının sadece ABD'de değil, diğer ülkelerde de aynı şekilde geçerli olacağını öngörmektedirler(Meinert, 2011,s.22). Şüphesiz, Uluslararası Çalışma Örgütü, Avrupa Birliği ve Komisyonu gibi örgütlerin FY uygulamalarını desteklemeleri de bu uygulamaların global ölçekte yayılımını kolaylaştırmakta ve evrensel

kabul edilmesinin önünü açmaktadır. Ancak, literatürdeki bazı çalışmalar bu yayılımın anlamlı olup olmadığının ya da ne derecede anlamlı olduğunun yeterince sorgulanmaksızın FY yaklaşımının evrensel kabul edildiğini ileri sürmektedir (ör: Boxenbaum, 2006; Omonovic, 2009). Bu tartışmaya zemin oluşturan en önemli düşünce, FY yaklaşımının ABD'ye özgü demografik, politik, sosyal, ekonomik unsurlarla şekillenmiş ve dolayısıyla ABD'ye özgü olduğu düşüncesidir (Nkomo ve Stewart, 2006, s.53; Syed ve Özbilgin, 2009, s.2436). Bu düşünce, FY yaklaşımının ABD'de kavramsallaştırıldığı ve uygulandığı şekliyle diğer ülkelerde ne derece geçerli olacağını ve benimseneceğini tartışmalı hale getirmektedir.

Eleştirel literatürde ABD'deki 'işgücü çeşitliliği probleminin' her bağlamda benzer şekilde var olup olmadığına ve var olsa dahi bu probleme çözüm olarak ortaya çıkan bu yaklaşımın taşındığı her bağlamda aynı şekilde geçerli olup olmayacağına soru işareti ile yaklaşılmaktadır. (Ör: Ferner vd, 2005). Bu noktadan hareketle ABD bağlamındaki bir probleme, ABD bağlamına özgü şartlar altında çözüm üretilerek ortaya çıkmış olan bu yaklaşımın evrenselliğini sorgulanmaktadır. Bu sorgulamalar "bağlam" konusunu ön plana çıkarmaktadır. FY yaklaşımının yayılımını konu edinen çalışmalar incelendiğinde, farklı ulusal bağlamlarda söz konusu uygulamaların tanım, söylem ve uygulanma biçimi açısından farklılaştığını görmek mümkündür (Ör: Klarsfeld, 2005; Boxenbaum, 2006; Sippola ve Smale, 2007; Omonovic, 2009, Heres ve Benchop, 2010).

Örneğin, Ferner vd. (2005), ABD kökenli altı çok uluslu işletmenin İngiltere'deki yavru şirketlerine transfer ettikleri FY uygulamalarını inceledikleri çalışmalarında, çalışanların FY yaklaşımını kendi kültürlerini yansıtmayan, Amerikan kültürüne odaklı şekilde algıladıklarına dikkat çekmektedir. Öyle ki, uygulamalarda yer alan bazı etnik köken boyutlarının İngiltere bağlamında öncelikli olmaması bu uygulamaların çalışanlar tarafından benimsenmesini zorlaştırmıştır (Ferner, 2005, s.313). Danimarka'daki FY yaklaşımını inceleyen Boxenbaum (2006) da benzer şekilde farklılıktan bahsetmenin, başka bir deyişle insanları farklı olarak etiketlemenin Danimarka kültürüne uygun olmadığı vurgulamakta ve bu durumun FY yaklaşımının benimsenmesini zorlaştırdığına dikkat çekmektedir (Boxenbaum, 2006, s.943). ABD merkezli çok uluslu bir işletmenin merkezinden Finlandiya'da faaliyet gösteren yavru şirkete aktarılan FY uygulamalarını inceledikleri çalışmalarında Sippola ve Smale (2007) ise söz konusu uygulamaların Finlandiya'da felsefe, politika ve uygulanma biçimi açısından farklılaştığını tespit etmişlerdir. Bu noktada yazarlar; ulusal kültür, normlar, bireysel tutum ve davranışlar, çalışma alışkanlıkları ve iş pratikleri gibi unsurların FY yaklaşımının yeniden kurgulanmasına neden olduğunu belirtmektedirler (Sippola ve Smales, 2007, s.1897). Omonovic (2009) de FY yaklaşımının İsveç'de sosyo-tarihsel yapının etkisi ile ABD temelli kavramsallaştırmadan farklı olarak yeniden yorumlandığını vurgulamaktadır. Çalışmanın bulguları ABD kökenli yaklaşımın (farklılıkların ekonomik performans ile ilişkilendirilmesi) İsveç bağlamı ile ters düştüğünü ortaya koymaktadır (Omonovic, 2009, s.357). Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren Amerikan çok uluslu şirketlerin yavru şirketleri üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmalarında Jones vd. (2000), bu uygulamaların yerel bağlamla uyumlu olmadığına odaklanmaktadır. Bu açıdan yazarlar, Amerikan kültürünün varsayımlarına ve demografik yapısına dayanan FY yaklaşımının farklı yerel bağlamlardaki spesifik konularına odaklanmaktan uzak olduğunu ileri sürmektedirler. Yazarlar, Yeni Zelanda örneğinden hareketle; Amerika'nın demografik yapısı ve dominant kültürel varsayımları üzerinden geliştirilen FY yaklaşımının, fark-

lılıklarla ilgili yerel konuları ve sorunları yansıtmakta yetersiz kaldığını ortaya koymaktadırlar (Jones, Pringle ve Shepherd, 2000, s.364).

Yukarıda örnekleri verilen FY yaklaşımının yayılımını konu edinen çalışmalar incelendiğinde ABD merkezli FY yaklaşımının sosyo-ekonomik koşullar, kültür, demografik özellikler, yasal ve politik gelişmeler açısından farklılaşan diğer ülke bağlamları ile birebir örtüşmeyebileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Çünkü, her sosyo-kültürel bağlamda "farklılık"tan anlaşılan şeyin değişmesi; farklı şekilde algılanıp, farklı şekilde anlamlandırılması ve buna bağlı olarak ele alınan farklılık boyutlarının ve ele alınma biçimlerinin de farklılaşması beklenebilir. Bu anlamda eleştirel literatürde FY yaklaşımının evrensel kabulüne karşı çıkararak, yerel bağlamlara hakim olan tarihsel, demografik, politik, ekonomik, sosyo-kültürel unsurların dikkate alınması gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

4. Sonuç

FY yaklaşımının, son 20 yıl içinde gerek uygulamacılar gerekse akademisyenler nezdinde ilgi gördüğü ve pek çok ülkede popülerlik kazandığı izlenmektedir. Farklılıkların kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınmasını gündeme getirmesi açısından son yıllardaki önemli yönetim yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmesine rağmen FY yaklaşımı, ortaya çıkışı ve yayılımı sürecinde, amaçları ve uygulanma biçimi ile ilgili olarak çeşitli eleştirilere de uğramıştır. Buna istinaden bu çalışmada, FY yaklaşımına ilişkin eleştirel literatürde öne çıkan temel noktalar irdelenmeye çalışılmıştır.

ABD'de ortaya çıkması ve oraya içkin bir yönetim yaklaşımı olması nedeniyle FY, ABD bağlamında kurumsallaşmış bir yapıya bürünmüştür. ABD'deki pek çok şirketin (Ör: IBM, General Motors, Coca&Cola) insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak kabul edilmekte, stratejik planlarında yer almakta ve bu uygulamalara kaynak ayrılmaktadır. Her yıl belirli kuruluşlar (ör: DiversityInc, Top 50) tarafından iyi FY uygulamalarına ilişkin şirket sıralamaları açıklanmakta ve ödüller verilmektedir. Pek çok işletme okulunun (Ör: Harvard, Stanford) akademik programlarında ve ders kitaplarında yer almaktadır. Ancak, ABD dışında, FY yaklaşımının henüz bu denli kurumsallaşmadığı gözlenmektedir. Her ne kadar standart bir kimlik kazandırmaya çalışılarak her bağlamda kolayca uygulanabilir ve benimsenebilir gibi sunulsa da FY yaklaşımı, özünde var olan 'farklılık' olgusu nedeniyle bağlamdan bağımsız bir kurgulamayı imkansız hale getirmektedir.

Bu uygulamaların, hayata geçirileceği bağlam içindeki politik, tarihsel, sosyal, demografik, ekonomik vb. unsurlardan az ya da çok etkileneceği ve bu etkiler çerçevesinde biçimleneceği açıktır. Ana akım literatürde salt işletme çıktıları ile ilişkilendirilmesine ve bireysel düzeyde ele alınmasına rağmen 'farklılık' konusu toplumsal yönleri olan bir konu olması dolayısıyla bağlama özgü farklılıklar, bu farklılıkların tarihi, politik, sosyal yansımaları ve yarattıkları hassasiyetleri gibi pek çok faktörün dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü farklı olarak nitelendirilen birey, işletmeye bu farklılığın öyküsü ile birlikte gelmekte ve ister istemez bunun toplumsal arka planını da taşımaktadır. Farklılıkları bu arka plandan bağımsız olarak işletme bakış açısıyla ele almaya amaçlansa da FY yaklaşımı, kaçınılmaz olarak farklılıklara ilişkin tarihsel geçmişi, bunların politik yüklerini ve sosyal gerilimlerini de içermektedir. Bununla birlikte, bireysel farklılıkları işletme

çıktıları ile ilişkilendiren FY yaklaşımının, etik açıdan da daha hassas bir duruşa ihtiyacı var görünmektedir.

Bu noktada, eleştirel literatürde öne çıkan bu noktaları hesaba katılarak getirilerinin ve götürülerinin ne olacağı iyi hesaplanmadan kurgulanan FY uygulamalarının, eksik ve belirsiz bir konumda kalabileceğini söylemek mümkündür. Bu anlamda FY yaklaşımının kapsamlı, dikkatli ve hassas bir değerlendirmeye gerek duyduğu açıktır. Aksi halde bu yeni yönetim yaklaşımının meşruiyetinin, etkinliğinin ve kalıcılığının şüpheli olan ve kısa süre içinde kaybolan yönetim modalarından biri olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

FY yaklaşımına yönelik eleştirel literatürde öne çıkan noktaları genel bir çerçevede toplamaya çalışarak bu yaklaşımın teoride ve uygulamada çelişkili yanlarına, kör noktalarına ve geliştirilmeye açık alanlarına işaret etmeyi amaçlayan bu çalışmanın, FY uygulamalarını hayata geçiren ve/veya geçirmeyi planlayan uygulamacılar ile FY yaklaşımını inceleyen araştırmacılar için yararlı olması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- ACKER, J. (1990), Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), ss. 139-158.
- BAUMAN, Z. (1996), From pilgrim to tourist - or a short history of identity. In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 1-17). London: Sage Publications.
- BOXENBAUM, E. (2006), Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49(7):939-948.
- COX, T.H. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- COX, T. H. & BLAKE S.(1991),Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*,5(3): 45-56.
- DASS, P., & PARKER, B. (1999), Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2),ss. 68-80.
- FERNER A., ALMOND P. & COLLINS T. (2005), Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of Workforce Diversity in US Multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36(3), ss. 304-321.
- FOLDY, E. (2002), "Managing" diversity: Identity and power in organizations. In I. Aaltio & A. Mills (Eds.), *Gender, identities and the culture of organizations*, ss.92-112, London: Routledge.
- GILBERT J.A. & IVANCEVICH J.M., (2003),Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 14(1),ss.93-105.
- GOTSIS G. & KORTEZI Z. (2013), Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations. *Journal of Organizational Change, Management*, 26 (6), ss. 948-976.
- GROSSBERG, L. (1996), Identity and cultural studies: Is that all there is? In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity*, ss.87- 107, London: Sage Publications.
- HALL, S. (1996), Introduction: who needs identity? In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity*, ss.1-17, London: Sage Publications.
- HARDY, C. & CLEGG, S. (1996), "Some Dare Call it Power", *The SAGE Handbook of Organization Studies*, in Clegg S., Hardy, C., Lawrence B. T. & Nord, W. R.(Eds), s.622- 641, London, Sage Publications.
- HERES, L., & BENSCHOP, Y.(2010),Taming diversity: an exploratory study on the travel of a management fashion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5): 436- 457.
- HOLVINO, E. & KAMP, A. (2009), Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25,ss.395-403.

- HUBBARD, E. E. (2004), *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- IVANCEVICH, J. M., & GILBERT J. A. (2000), Diversity Management: time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1):75-92.
- JOHNSTON, W. B. & PACKER, A.H. (1987), *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, Hudson Institute, Indianapolis, USA.
- KALEV, A., DOBBIN, F., & KELLY, E. (2006), Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, ss.589-617.
- KELLY, E., & DOBBIN, F. (1998), How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), ss. 960-984.
- KIRBY, E. L., & HARTER, L. M. (2003), Speaking the language of the bottom-line: The metaphor of 'managing diversity'. *Journal of Business Communication*, 40(1), 28-49.
- KLARSFELD, A. (2009), The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), ss. 363-373.
- LINNEHAN, F., & KONRAD, A. M. (1999), Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), ss. 399-414.
- LITVIN, D. (1997), The Discourse of Diversity: From Biology to Management. *Organizations*, Vol.4, No.2, ss.187-209.
- LORBIECKI, A. & JACK, G. (2000), Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(1), ss. 17- 31.
- MCGRATH, J.E., ARROW, H. & BERDAHL, J.L. (2000), The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (1), ss. 95-105.
- MEINERT, S. (2011), Corporate Diversity Management in Multinational Companies in Singapore. Lost in Translation?, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Inaugural- Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät der Rheinischen- Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn),
- MILLIKEN, F. J. & Martins L. L., (1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), ss. 402-433.
- NKOMO, S. M. (1992), The Emperor Has No Clothes: Rewriting Race in Organizations. *The Academy of Management Review*, 17(3), ss. 487-513.
- NKOMO, S. M., & COX, T. J. (1996), Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hary, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, ss. 338-356, London: Sage.
- NKOMO, S. & HOOBLER, J. M. (2014), "A Historical Perspective on Diversity Ideologies in United States: Reflections on Human Resource Management Research and Practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), ss.245- 257.
- NOON, M. (2007), The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work Employment and Society*, 21(4), 773-784.
- OMONOVIC, V. (2009), Diversity and its management as a dialectical process: encountering sweden and the US, Special Issue on "Diversity Management": Translation? Travel. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4): 352-362.
- ÖZBİLGİN, M. & TATLI, A. (2011), Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), ss. 1229-1253.
- ÖZYAKA, G., ÖZBİLGİN, M. & ŞENGÜL, C.M. (2008), Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 19, ss.341-358.
- 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), 1-28.
- PRASAD, P., & MILLS, A. J. (1997), From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In P. Prasad, A. J. Mills, M. Elmes, & A. Prasad (Eds.), *Managing the organizational melting pot*, ss. 3-25. Thousand Oaks, CA: Sage.
- RİSBERG, A. & SØDERBERG, A. (2008), Translating a management concept: diversity management in Denmark. *Gender in Management: An International Journal*, 23, ss.426- 441.
- ROBINSON, G. & DECHANT, K. (1997), Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(3) ss. 21-31.
- SİPPOLA, A. & SMALE, A., (2007), The global integration of diversity management: a longitudinal case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), ss. 1895-1916.

- SYED, J., & ÖZBİLGİN M., (2009), A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12):2435–2453.
- TATLI, A. (2010), Discourses and practices of diversity management in the UK, in A. Klarsfeld (ed.), *International Handbook on Diversity Management at Work*, ss. 283–304, Cheltenham: Edward Elgar.
- THOMAS, R. R. (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), ss. 107-117
- THOMAS, R. R. (1991), *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, American Management Association, United State of America.
- THOMAS, D.A. (2004), Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, 82(9),ss.98-108.
- VAN DĪJK, H., VAN ENGEN, M. & PAAUWE, J. J.(2012), Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1),ss. 73–84.
- WATERS, M. C., & ESCHBACH, K. (1995), Immigration and ethnic and racial inequality in the United States. *Annual Review of Sociology* 21,ss. 419-446.
- WRENCH, J. (2007), *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities In The EU*, ASHGATE, ALDERSHOT.
- ZANONİ, P. & JANSSENS, M. (2007), Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), ss.1371-1397.
- ZANONİ, P., JANSSENS, M., BENSCHOP, Y. & Nkomo S. (2010), Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), ss. 9-29.
- ZANONİ, P., & JANSSENS, M. (2003), Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), ss.55- 74.