

**KKTC  
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI  
BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÖRGÜT GELİŞİMİNİN NESİLLER  
ARASI PERSPEKTİFİ İLE DUYARLILIK EĞİTİMİ KAPSAMINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Ceren KARAATMACA**

**Lefkoőa  
Haziran, 2020**

**KKTC  
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI  
BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÖRGÜT GELİŞİMİNİN NESİLLER  
ARASI PERSPEKTİFİ İLE DUYARLILIK EĞİTİMİ KAPSAMINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Ceren KARAATMACA**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL**

**LefkoŐa  
Haziran, 2020**

**Onay**

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ceren Karaatmaca'nın "**Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt Gelişiminin Nesiller Arası Perspektifi ile Duyarlılık Eğitimi Kapsamında Değerlendirilmesi**" isimli tezi 8 Haziran 2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	<b>Adı – Soyadı</b>	<b>İmza</b>
Başkan:	Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	.....
Üye:	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	.....
Üye:	Doç. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU	.....
Üye:	Doç. Dr. Umut AKÇİL	.....
Üye (Danışman):	Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL	.....

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2020

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

**Enstitü Müdürü**

## **Etik İlkelere Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Ceren Karaatmaca

08/06/2020

## Teşekkür

Hayallerinin peşinden koşmak, keyif aldığım şekilde çalışmanın mutluluğu paha biçilmez. Sonunda pandemi zamanı doktor olmak da varmış. Bu süreçte benim hep yanımda olan ve bana sabır gösteren canım aileme, eşim Aybars, kızlarım Doğa ve Ela'ya , yeğenlerim Arya, Arda, Defne ve Dağhan'a, kardeşlerim Sinem ve Rasim'e, canım annem Sevgi Ruhsan Doğu'ya sevgili babam Cavit Doğu'ya, diğer değerli annem ve babam Behice ve Erkan Karaatmaca'ya , hem kardeşlerim, hem de değerli hocalar Doç. Dr. Ayşe Gözde Koyuncu ve Barış Koyuncu'ya, ihmal ettiğim yakın arkadaşlarımın hepsine, Sayın Jüri üyelerim Prof. Dr. Mehmet Çağlar, Doç. Dr. Oytun Sözüdoğru'ya , ve jürim olup derslerinden de büyük katkı gördüğüm Prof. Dr. Gökmen Dağlı ve Doç. Dr. Umut Akçıl'a , Yakın Doğu Üniversitesinden desteğini hiç esirgemeyen diğer bir değerli hocam Prof. Dr. Zehra Altınay'a, akademik yolculuğumun başlangıcında etkili olan Prof. Dr. Dilek Şirvanlı-Özen'e, Girne Üniversitesi'nden bu süreçte manevi desteklerini esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma, özellikle Doç. Dr. Emete Toros ve büyük saygı duyduğum derin insan Prof. Dr. Mehmet Altınay hocama, derslerini keyifle dinlediğim değerli Doç. Dr. Ahmet Güneyleli hocama, tüm doktora arkadaşlarıma, özellikle her zaman yardımına koşan Dr. Nedime Karasel Ayda ve Dr. Meryem Baştaş'a çok teşekkür ederim. En büyük teşekkür ise sevgili tez hocam Prof. Fahriye Altınay'a. Olmasaydı bu kadar derin odaklı bir çalışmayı gerçekten başaramazdım, kendisine borçluyum.

Hayat yolu enteresan, bazen daha yükseğe zıplamak için daha hızlı düşmek gerekiyor. Yeter ki yükselmeyi iste. Ne olursa olsun bana pozitif olmayı ve kendimi sevmeyi öğreten canım melek dedem ve anneanneme...

Ceren Karaatmaca

Haziran, 2020

## Özet

### **Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt Gelişiminin Nesiller Arası Perspektif ile Duyarlılık Eğitimi Kapsamında Değerlendirilmesi**

**Karaatmaca, Ceren**

**Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL**

**Haziran 2020, 223 Sayfa**

Kişiler düşünce ve duygularını işe taşırlar. Özellikle de STK'lar gibi amaçları sivil toplumu destekleme olan kuruluşlarda düşünce ve duygu yapılan işin odağında yer almaktadır. Bu organizasyonlardaki bireylerin farklılıkları anlaması ve duyarlılık yönlerini beslemeleri örgütün gelişimi ve başarısı için kilit nokta olabilmektedir.

Araştırmaya değer görülen bu konudaki çalışmanın amaçlarından birincisi duyarlılık eğitiminde ele alınan boyutlar açısından katılımcıların genel görüşlerini ve nesiller arası olası farklılık ve benzerlikleri değerlendirmektedir. Amaçlardan ikincisi ise STK üyelerinin duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ile ilgili görüşlerini incelemek ve değerlendirmektir.

Ayrıca STK'ların normatif yönetim ihtiyaçlarına uygun olan çok yönlü bir çeşitlilik yönetimi modelini temsil eden önermeler getirilmektedir. Bu bağlamda örgüt performansı ve gelişiminde başarıya ulaşan örgüt yöneticilerinin örgütüne çeşitliliği katan, bu çeşitliliği yönetimde etkinleştiren ve yetkilendirme süreçlerini gözden geçiren, çeşitlilikte duyarlılığı sağlayan kişiler olduğu vurgulanmaktadır. STK'ların sosyal değişimi teşvik etmedeki etkinlikleri, Duyarlılık eğitimi gibi kişisel dönüşüm programlarına ve bu programları örgütsel uygulamalarına entegre etme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır.

Günümüzde işyeri örgütlerinin yapısı özellikle cinsiyet, kültür, tutum ve davranış açısından nesillerin değişimiyle de ilişkilendirilerek geçmişe göre farklı olduğu ifade edilebilmektedir. Çeşitlilikte bahsedilen bu anlam değişimi bağlamında örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde gelişmesi için, şu anda iş

dünyasında olan her neslin çeşitlilik kavramını nasıl algıladığını anlamak önemli bir nokta olarak değerlendirilmektedir (Byrant, 2019).

Bu araştırmada, içiçe geçmiş çoklu analiz birimli tek durum çalışması tasarımı, STK'lardaki farklı nesillerin duyarlılık eğitimi çerçevesinde çeşitliliğe duyarlılık ve doğru iletişimin gelişmesi için yöntemlerin bağlamını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu nedenle, çalışmada bağlam olarak STK'lar ve tek durum olarak “STK'larda Uygulanan Duyarlılık Eğitimleri” alınmakta analiz birimleri ise “STK'larda yer alan farklı nesiller” olarak ele alınmaktadır.

Çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile Sivil Toplum Kuruluşlarından 47 üye oluşturmaktadır. Katılımcıların, yaşlarına ve ait oldukları nesillere bakıldığında, %45 'inin Y neslinden %34 'ünün X neslinden oldukları %21 'inin Savaş Sonrası neslindedir.

Bu eğitim süreci performans danışmanlığı bünyesinde örgüt gelişiminin bir parçası olarak planlanmaktadır. Bu çalışmada Duyarlılık eğitimi performans danışmanlığının bünyesinde bir araç olarak kullanılması ile birlikte veri toplama aracı olarak ihtiyaç analizi, kelime ilişkilendirme testi, metafor formu, beş farklı senaryo çalışması, görüşme ve katılımcı günlükleri planlanarak toplanılan veriler daha sonra içerik analizi ile çözümlenmektedir. İçerik analizinde temel son hedef, toplanan verileri açıklayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmektir.

Bulgulardan çıkan sonuçlara göre duyarlılık kelime ilişkilendirmesinde ana başlıklar, davranışsal ve ilişkisel, bilişsel, toplumsal ve duygusal olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara ayrıca nesiller arası çerçeveden bakıldığında ise, Savaş Sonrası Nesli ve X insan ilişkileri ve anlayış temaları benzerlik göstermektedir. Saygı alt teması ise Savaş Sonrası Nesilde ağırlıklı toplumsal boyut teması ise azınlığı oluştururken, Y neslinde çevre gibi toplumsal temalar çoğunlukta çıkmaktadır.

Duyarlılık eğitiminin metafor tanımlarında ise X ve Savaş Sonrası nesillerinde “Önyargı ve kalıp yargı farkındalığı“ boyutu çoğunlukta çıkmaktadır. Savaş sonrası neslinde gelişim yer almamakta, Y neslinde ise en yüksek işbirliği teması çıkmaktadır.

Uygulanan senaryo çalışmalarında farklı hissetmek konusunda nesiller arasında en temel benzerlik her üç neslinde “yalnızlık “ temasını çokça ifade etmesi olarak görülmektedir. Kendini farklı hissettiğinde örgüte olası etkileri kurgusuyla oluşturulan senaryoda ise olumsuz ifadeler içerisinde ise en çoğunlukta

“verimsizlik” çıkmakta ve bu her üç nesil için de geçerli olmaktadır. X Neslinde ise farklı olmayı olumlu görme oranı diğer iki nesle göre yüksektir. Kültürel bazda bakıldığında Savaş sonrası nesli , kültürlerin farklı ama duyguların aynı olduğunu daha yüksek çoğunlukta savunmaktadır . Ayrıca her üç nesilde iletişimde “ dinlemek ve anlamak ” temasının yakın olduğu ancak Y neslinin bireysel farklılıktan çok nesil farkı olduğunu düşündüğü raporlanmaktadır. Ayrıca X ve Y nesli iletişimde açık ve net olmaya özellikle önem vermektedir. Farklı cinsiyetle iletişimde Savaş sonrası nesli ve Y neslinde karşı cinsiyetle iletişimi iyileştirmek için farklı iletişim stilleri öne çıkarken X neslinde ise farklı olarak “anlamaya çalışmak” teması öne çıkmaktadır. Ayrıca yaşa bağlı önyargı beyanlarına dair sonuçlarda X nesli bu önyargıya en az hisseden nesil olarak ortaya çıkmakta ve en çok da Y neslinin yaşa bağlı önyargı yaşadıklarını söyledikleri görülmektedir .

STK'larda duyarlılık konusunda yöneticilerin görevlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında örgüt işleyiş kurgusu, yöneticinin iletişim tarzı, eğitime destek verilmesi, yöneticinin kendi kişilik özellikleri ve duyarlılıkta mentorluk programı başlatmak konuları ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada uygulanan eğitim süreci performans danışmanlığı bünyesinde örgüt gelişiminin bir parçası olarak planlanmış ve katılımcıların derinlemesine görüşleri alınarak hem akademik anlamda alana katkı sağlanmış, hem de uygulama olarak kullanılarak “duyarlılık elçileri” yetiştirebilecek bir programın zemini hazırlanmıştır.

Sivil Toplum Kuruluşları gibi çeşitliliğe açık örgütlerde özellikle duyarlılığın içselleştirilerek duyarlılık elçisi haline gelmesi ve örgütün gelişimi için nesillerin de bakış açılarını işin içine katarak sağlam temeller oluşturulması konusu araştırmanın temel amacı ve önemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutların katılımcılar tarafından içselleştirilmesi ve onları örgüt gelişim süreçlerine dahil ederek örgüt yöneticilerinin duyarlılık ve eğitimi konusunda ne yönde ilerlemeleri gerektiği koşullarını bulma hedefi güdülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Duyarlılık Eğitimi, Sivil Toplum Kuruluşu, Örgütte Çeşitlilik, Örgüt Gelişim, Nesiller



## **Abstract**

### **Evaluation of Organizational Development in Non-Governmental Organizations within the Scope of Intergenerational Perspective for Sensitivity Training**

**Karaatmaca, Ceren**

**Ph. D. , Department of Education Management, Supervision, Economics and Planning**

**Thesis Advisor: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL**

**June 2020, 223 Page**

Individuals carry their beliefs, judgements and feelings to work. In particular, personal opinions and emotions are at the center of the effort performed in organizations such as NGOs whose goals are supporting society. Understanding the differences and nurturing sensitivity aspects of individuals in these organizations can be a key point for the development and success of the organization.

The first aim of this study, which is considered worthy of the research, evaluates the general views of the participants and the possible differences and similarities between generations in terms of the dimensions discussed in sensitivity training. The second aim is to examine and evaluate the views of NGO members regarding the sensitivity training in the development of the organization and the role of the organization's managers in this process.

In addition, recommendations representing a versatile diversity management model that meets the normative management needs of NGOs are being introduced. In this context, it is emphasized that the organization's managers who have succeeded in the organization, who participate in diversity in management, and who review the authorization processes, provide diversity awareness, activities of NGOs in promoting social change, sensitivity training, personal transformation programs such as sensitivity training and their ability to integrate them into organizational practices.

Today, the structure of workplace organizations can be expressed as different from the past, especially in terms of gender, culture, attitudes and behavior, which are also associated with the change of generations. In the context

of this change of meaning, understanding how every generation that is currently in the business world perceives the concept of diversity is considered an important point for the effective and efficient development of organizations (Byrant, 2019).

In this research, embedded single-case study design is used to define the context of methods for diversity awareness and the development of effective communication within the framework of sensitivity training of different generations in NGOs. Therefore, the analysis units are considered as "different generations in NGOs", and the context is "applied sensitivity trainings in NGOs".

The study group involves 47 board members of NGOs with maximum diversity sampling. When the participants' age and the belonging generations are scanned, it is monitored that 45% are from the X generation, 34% is generation Y, and 21% are from the Baby-Boomer generation.

This training process is planned as part of the development of the organization within the performance consultancy. In this study, the data are collected by planning sensitivity training and performance consultancy is used as a tool within the data collection. The data are collected by need analysis, word association test, metaphor form, five different scenario studies, interview and participant logs. The collected data are then analyzed by content analysis. The main goal in content analysis is to reach concepts and relationships to explain the collected data.

According to the results of the findings, the main topics in sensitivity word association appear to be about behaviors, relationships, cognitions, social concepts and emotions. These results also show a similarity in understanding of the Baby Boomer Generation and Generation X. Respect comes out to be the main social dimension theme in the Baby Boomer Generation, while social themes such as the environment in generation Y are dominated by the majority.

In the metaphor definitions of sensitivity training prejudice and bias awareness are dominated amongst X and Baby Boomer generations. There is no "development" theme in the Baby Boomer generation, and the Y generation has the most elevated subject as "collaboration".

The most fundamental similarity between generations in applied the scenario studies is that all three generations express the theme of "loneliness" vastly. In the scenario created by editing the possible effects on the organization when it "feels to be different", "inefficiency" is the most common in the negative statements, and

this applies to all three generations. In Generation X, the rate of positive vision of being different is higher than the other two generations. On a cultural basis, the Baby Boomer generation argues that cultures are different but emotions are the same. It is also reported that communication in all three generations is close to the theme of "listening and understanding" but that generation Y mentions about generational difference more than individual difference. In addition, generation X and Y attaches particular importance to being open in communication. In communication with different sexes, different communication styles come to the fore in order to improve communication with the Baby Boomer generation and the Y generation, while for X generation "trying to understand" theme stands out. In addition, the results of age-related bias statements show the generation X as the least sense of prejudice, and most of all, the Generation Y, is experiencing age-related bias.

When the results of the tasks of managers in sensitivity of NGOs are considered, the issues of the management's communication setup, the management's communication style, support for education, and the manager's own personality characteristics and sensitivity mentoring program are arising.

The training process implemented in this study was planned as part of the development of the organization within the performance consultancy. The participants are board members of NGOs, and their in-depth opinions were captured for contribution to the academic field. The seeds for the basis of a program that can train "sensitivity ambassadors" are planted by means of using sensitivity training.

In organizations open to diversity such as NGOs, the main purpose and importance of the research is to internalize sensitivity and to establish solid foundations by adding the perspectives of generations to the development of the organization. The goal is to internalize these dimensions by the participants and to find the conditions in which the organization's managers should move forward in terms of sensitivity and education by incorporating them into the development processes of the organization.

**Keywords:** Sensitivity Training, NGO, Diversity, Organization Development, Generations

## İçindekiler

Onay .....	1
Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı .....	2
Teşekkür .....	3
Özet.....	4
Abstract.....	7
İçindekiler.....	10
Tablolar Listesi.....	14
Şekiller Listesi.....	15
Kısaltmalar .....	16

## BÖLÜM I

Giriş .....	17
Problem Durumu.....	17
Amaç.....	23
Alt Amaçlar .....	24
Araştırmanın Önemi .....	25
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	28
Tanımlar.....	28

## BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar.....	30
Kavramsal Temeller.....	30
Sivil Toplum Kuruluşları .....	30
Örgüt Gelişimi.....	33
Örgüt Gelişiminde Eğitim .....	35
Kalıp Yargılar ve Önyargılar.....	36
Örgütte Çeşitlilik .....	37
Engellilik .....	38
Örgütte Kültürel Çeşitlilik ve Çok Kültürlülük.....	40
Örgütlerde Nesil Çeşitliliği ve Önyargılar .....	45
Çeşitlilik Yönetimi .....	48
Duyarlılık Eğitimi.....	49

İlgili Araştırmalar .....	55
Sivil Toplum Kuruluşlarında Çeşitlilik Çalışmaları.....	55
Örgütte Çeşitlilik ve Örgüt Performansı.....	60
Çeşitliliğe Duyarlılık Eğitiminin Etkililiği .....	63
Nesillerin Çeşitliliğe Bakışı ve Önyargı Bilinci Çalışmaları .....	65
Çeşitliliğe Duyarlılık Konusunda Türkiye’de Yapılan Çalışmalar .....	71

### BÖLÜM III

Yöntem .....	76
Araştırma Modeli .....	76
Çalışma Grubu .....	81
Maksimum Çeşitlilik Örnekleme.....	82
Çalışma Grubunun Özellikleri.....	83
Araştırmacının Rolü.....	84
Verilerin Toplanması .....	85
Veri Toplama Araçları .....	87
İhtiyaç Analizi Görüşme Formu .....	87
Demografik Bilgi Formu .....	89
Kelime İlişkilendirme Testi .....	89
Metafor Formu.....	89
Senaryo Çalışmaları.....	90
Kendini Farklı Hissetme Senaryosu .....	91
Kültürel Bavul Senaryosu.....	92
Cinsiyet Farklılıklarına Duyarlılık Senaryosu .....	92
Eşit Yaşayış ve Engellilik Senaryosu .....	92
Nesiller Arası Farklılıklar Senaryosu .....	92
Görüşme .....	92
Katılımcı Günlükleri.....	94
Verilerin Çözümlemesi .....	95
Verilerin Kodlanması .....	96
Temaların Oluşturulması.....	96
Verilerin Kodlara ve Oluşturulan Temalara göre Düzenlenmesi.....	97
Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması .....	97
Geçerlik ve Güvenirlik.....	98

İnandırıcılık .....	99
Aktarılabirlik .....	99_Toc44370054
Tutarlık .....	100
Tekrar edilebilirlik .....	100
Araştırma Planı ve Süreci .....	100

#### BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar .....	106
----------------------------	-----

#### BÖLÜM V

Tartışma .....	162
----------------	-----

#### BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler .....	171
Sonuç .....	171
Öneriler .....	181
Kaynakça .....	184
Ekler .....	207
Ek 1. Araştırmacının Duyarlılık Eğitimi Sertifikası .....	207
Ek 2. İhtiyaç Analizi Formu .....	208
Ek 3. Demografik Bilgi Formu .....	209
Ek 4. Kelime İlişkilendirme Testi .....	210
Ek 5. Metafor Formu .....	211
EK 6 Duyarlılık Eğitimi İçin Kullanılan Örnek Davetiye .....	212
Ek 7. - Eğitim Sırasında Çalışma 1 Kendini Farklı Hissetmek ve Örgüte olası Etkileri .....	213
EK 8. - Eğitim Sırasında Çalışma Senaryo 2 Kültürel Bavulumuz .....	214
Ek 9. Eğitim Sırasında Senaryo Çalışma 3: Cinsiyet ve Farklılıklara Duyarlılık .....	215
Ek 10. Senaryo Çalışma 4 Eşit Yaşayış ve Engellilik .....	216
Ek 11. Eğitim Sırasında Senaryo 5. Nesiller Arası Farklılıklar .....	217
EK 12. Görüşme formu .....	218

Ek 13. Katılımcı Günlük Formu .....	219
Ek 14. İntihal Raporu.....	220
Ek 15. Özgeçmiş .....	221

## Tablolar Listesi

	Sayfa
Tablo 1. Biçimsel ( Formal) Farklılık Eğitim Türleri.....	55
Tablo 2. Örgütte Çeşitlilik Boyutları.....	73
Tablo 3. Durum Çalışması Desenleri .....	77
Tablo 4. Çalışma Grubunun Özellikleri .....	83
Tablo 5. Geleneksel Eğitim ile Gelişim Danışmanlığı Yaklaşımı Arasındaki Farklar .....	86
Tablo 6. Duyarlılık Kelimesi İlişkilendirme Testine Verilen Cevapların Dağılımı .	107
Tablo 7. Duyarlılık Eğitimi Metafor Tanımlarının Dağılımı .....	111
Tablo 8. Örgütte Farklı Hissetmenin Kişisel Tepkileri Dağılımı .....	120
Tablo 9. Farklı Hissetmenin Örgütte Etkileri Dağılımı.....	124
Tablo 10. Kültürlerin Benzerlik ve Farklılıklarının Katılımcıların Algılarına Göre Dağılımı .....	127
Tablo 11. Katılımcıların Farklı Kültürlere Kişisel Tepki İfadeleri Dağılımı .....	130
Tablo 12. Katılımcıların Engelliler ile İlgili Düşünce ve Varsayımları .....	133
Tablo 13. Katılımcıların Nesiller Arası İletişimi Geliştirmek İçin Önerileri .....	136
Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyetler Arası İletişimi Geliştirmek İçin Önerileri .....	140
Tablo 15. Savaş Sonrası Nesil Karşı Cinsle İletişim Problemlerine Çözüm Önerileri .....	142
Tablo 16. X Nesil Karşı Cinsle İletişim Problemlerine Çözüm Önerileri.....	142
Tablo 17. Y Nesil Karşı Cinsle İletişim Problemlerine Çözüm Önerileri.....	143
Tablo 18. Duyarlılık Ekseninde Katılımcıların Günlüklerinde Öne Çıkan Temalar .....	145
Tablo 19. Duyarlılık Eğitimi İle Gelişebilecek Alan, Bilgi ve Beceriler .....	148
Tablo 20. Duyarlılık Konusunda Örgüt Yöneticilerine Düşen Görevler .....	154
Tablo 21. Duyarlılık Eğitiminin Örgüt Gelişimine Katkısı.....	157



## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1: Araştırmacı Tarafından Geliştirilen, Yeni Nesil Duyarlılık Eğitimi Oluşumu.....	53
Şekil 2: Çalışmasından Araştırmacı Tarafından Uyarlanan Çeşitlilik Farkındalığında Duyarlılık Eğitimi Bileşenleri .....	54
Şekil 3: Durum Çalışması Desenleri (Yin, 2003, s. 41).....	78
Şekil 4: Araştırmacı Tarafından Hazırlanan Çalışmanın İç içe Geçmiş Tek Durum Çalışma Çerçevesi .....	80
Şekil 5: Eğitim İhtiyaçları Modeli .....	88
Şekil 6: Çalışmada Uygulanan Adımların Özeti .....	105
Şekil 7: Savaş Sonrası Nesli Duyarlılık Kelime İlişkilendirme Testi Kavram Harita .....	108
Şekil 8: X nesli duyarlılık kelime ilişkilendirme testi kavram harita .....	109
Şekil 9: Y nesli duyarlılık kelime ilişkilendirme testi kavram harita .....	110
Şekil 10: Savaş Sonrası Nesli Duyarlılık Eğitimi Metafor Kavram Harita.....	116
Şekil 11. X Nesli Duyarlılık Eğitimi Metafor Kavram Harita .....	117
Şekil 12. Y Nesli Duyarlılık Eğitimi Metafor Kavram Harita .....	118
Şekil 13. Örgütte Ben Farkındalığı Kavram Haritası .....	122
Şekil 14. Kendini Farklı Hissetmek Konusunda Nesiller Arası Farklar .....	123
Şekil 15: Farklı Hissetmenin Örgüte Etkileri .....	126
Şekil 16: Nesiller Arası Benzerlikler ve Farklar .....	129
Şekil 17: Farklı Kültürler İçin Tepkilerde Nesiller Arası Karşılaştırmalar .....	132
Şekil 18: Engellilere Varsayımlar İçin Nesiller Arası Karşılaştırmalar .....	135
Şekil 19: Nesiller Arası İletişimi Geliştirme Önerileri.....	138
Şekil 20: Nesiller Arası Cinsiyet Üzerine İletişim Farklılıkları .....	139
Şekil 21: Cinsiyete Göre İletişime Çözüm Önerileri.....	143
Şekil 22: Nesiller Arasında Yaş Önyargısını Yaşanma Oranları .....	144
Şekil 23: Nesiller Arasında Günlüklerde Duyarlılık Temaları.....	147
Şekil 24: Nesiller Arasında Günlüklerde Duyarlılık Temaları .....	152
Şekil 25: Duyarlılık Eğitimin Örgütün Gelişimine Katkısı Kavram Haritası .....	161

## Kısaltmalar

<b>KKTC</b>	:Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
<b>STK</b>	:Sivil Toplum Kuruluşu
<b>NGO</b>	:Non Government Organization
<b>OD</b>	:Organizational Development- Örgüt Gelişimi
<b>SSN</b>	:Savaş Sonrası Nesli

## BÖLÜM I

### Giriş

Sivil Toplum Kuruluşlarında görev alan kişilerin Duyarlılık Eğitiminin örgüt gelişimine katkısı konusundaki görüşlerini ve bu eğitimde ele alınan farkındalık boyutları açısından nesiller arası benzerlik ve farklılıklarını inceleme ve değerlendirme amacıyla yapılan araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve sınırlılıkları belirtilmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında geçen bazı kavramların tanımlarına da yer verilmektedir.

Genel olarak ele alındığında bir araştırma, neyi (problem durumu, araştırma sorusu), nasıl (desen), kimlerle (örneklem veya çalışma grubu) çalışılmak istendiğini, bilgi elde etmek için en iyi tekniğin ne olacağını (veri toplama teknikleri), elde edilen bilgilerin en iyi nasıl analiz edileceği veya yorumlanacağı (veri analizi), bulgular (doğrulama süreci) ve bulguların nasıl ve kiminle paylaşılacağı (yayma süreci) kapsamındaki görevleri içermektedir. Söz edilen bu görevleri yerine getirmek için, araştırmacı bir dizi organizasyon çerçevesi tasarlamaktadır (Hancock ve Algozzine, 2017). Nitel iç içe geçmiş tek durum çalışması şeklinde kurgulanan bu çalışmada temel olarak bu süreçler takip edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

### Problem Durumu

Özel sektör, kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, eğitim kuruluşları, hükümetler gibi aktörler toplumsal bağlamın önemli çark sistemleri olarak günümüz iş dünyasında çeşitlilik, kaynaştırma ve duyarlılık sağlama çalışmalarının kilit paydaşları olarak yer almaktadır. Tüm çalışanlar istihdama eşit erişime sahip olsalar bile farklılıkların göz ardı edildiği bir iş dünyası geniş ve çeşitliliğin kaynaştırıldığı bir çalışan havuzundan mahrum kalabilmektedir. Bu anlamda yapılacak çeşitlilikte uyum çalışmaları işyeri eşitliği, çeşitliliği ve iletişim problemlerinin çözümüne katkı koyabilmekte ve bu da örgütün gelişmesi ve verimliliğinin artması ile sonuçlanabilmektedir (ILO, 2016).

Anılan paydaşlarda yer alan "Sivil Toplum Örgütü" veya STK terimi, 1945'te Birleşmiş Milletlerin yaptığı tanımlama ile kullanıma girmiştir (Mostashari, 2005). Sivil Toplum Kuruluşları, devletin bir parçası olmayan kâr amacı gütmeyen resmi kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir. Birçok çalışmada, "özerk" terimi,

STK'ların bağımsız olduğunu vurgulamak için kullanılmaktadır (Erözden, 2004). Yerel olarak ele alındığında, Türkiye ve K. K. T. C'deki STK'lar tüzel kişiliğine göre farklılık göstermekte ve vakıflar, kooperatifler, sendikalar, meslek kuruluşları ve dernekler olarak sınıflandırılabilir (Hirai, 2007).

Bu noktada , STK'ların işleyişine paydaşlar yönünden bakıldığında kamu kurumları, yerel yönetimler, özel sektör, üniversiteler gibi kuruluşlarla birlikte yürüttüğü faaliyetlere rastlanmaktadır. Bu işleyişlerin verimli kılınması ise iç ve dış süreçlerin gerekli şekilde düzenlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerin, bireysel ve toplumsal hizmet, gelişim, değişim ve dönüşüm amacıyla ortak bir platformda bir araya getirebilen en önemli yapının, STK ve STK'lar tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler olduğu söylenebilir (Akkaya, 2010). Bu bağlamda STK'ların işleyişinin kuruluşların çoğu gibi profesyonel çerçevede yürütülmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Dünyada ve ülkemizde stratejik önemleri giderek artan STK'ların performanslarını arttırabilmelerinin yolu da örgütsel süreçlerinde ve yapılarında sürekli bir iyileştirmeyi hedeflemelerinin olduğu görülmektedir. Bu yüzden STK'ların değişimleri takip etmesi ve hizmet kalitesine önem vermesi, en az kâr amacı güden kuruluşlarda olduğu kadar önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Yaman, 2005).

Bu noktada bahsedilen kâr amacı güden kuruluşlara bakıldığında günümüzde örgütsel anlamda gelişimlerine verdikleri önemin giderek arttığı görülmektedir. Örgütsel gelişimi, 1950'lerin sonunda ve 1960'ların başında ortaya çıkan bir örgütsel iyileştirme stratejisidir. Başlangıçta grup dinamiklerinden iç görümlere ve planlanan değişimle ilgili teori ve pratiğe dayanmaktaydı. Bu alan günümüzde , örgütlerin insani yüzüyle karşı karşıya kalan önemli sorunların çoğunu çözme ya da çözme kabiliyetine sahip teoriler ve uygulamaların entegre bir çerçevesi haline gelmiştir (French ve Bell, 1995). Örgütsel gelişim, insanlar ve kuruluşlar ve kuruluşlardaki insanlar ve bunların işleyişi ile ilgilidir. Bahsi geçen bu gelişim aynı zamanda planlı değişim ile ilgilidir, yani bireylerin, ekiplerin ve organizasyonların daha iyi işlev görmesini sağlamaktadır. Planlanan değişim sağduyu, zaman içinde özenle uygulanan sıkı çalışma, sistematik bir hedefe yönelik yaklaşım ve örgütsel dinamikler ve bunların nasıl değiştirileceği hakkında geçerli bilgileri içermektedir. Ayrıca, bir örgütün içerisinde ve dışarısında oluşan değişimlerin sonucuna uyum sağlayamayan örgütteki kişilerin veya grupların düşünce ve tutumlarını etkilemeyi ve bu kişilerin değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uyum ve geri

kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının hepsini kapsamaktadır. Daha geniş kapsamda ise, örgüt geliştirme örgütün verimliliğinin, etkinliğinin ve içerisindeki bireylerin mutluluk ve iş tatminlerinin artırılması çabaların hepsini ihtiva etmektedir (Eren, 2014). Farklı bir söylemle, belli bir hedefe ulaşmak için örgütün bütünsel bir şekilde gelişme sürecini kapsamaktadır.

Tümüyle bakıldığında, organizasyon geliştirme süreçleri temelde, organizasyonlardaki “insan sorunları” gamıyla ilgilenir. Örgütlerdeki insan sorunlarının çeşitlerine bakıldığında çalışanların moralinin düşük olması, kişilerarası çatışma, gruplar arası çatışma, belirsiz hedefler, uygun olmayan liderlik stilleri, kötü takım performansı, uygunsuz organizasyon yapısı ve kötü tasarlanmış görevler verilebilmektedir (French ve Bell, 1995). Bu bağlamda örgütlerdeki insan sorunları özellikle organizasyonun yanlış veya eksik yapılandırılması ve iletişim sorunları olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim tarafında örgüt geliştirme çerçevesinde yapılan değişiklikler örgüt içinde kişisel ve örgütler arası ilişki ve süreçleri etkileyecek biçimde gerçekleşmektedir.

Bahsedilen değişim çabaları ancak köklü ve planlı olursa örgütün gelişimine faydalı olabilecektir. Bu yüzden örgüt geliştirme tekniklerini kullanmak gerekecektir. Örgüt geliştirme teknikleri araştırma, veri toplama ve örgüt içi gerekli değişimleri planlayıp uygulama gibi kısımlardan oluşmaktadır (Eren, 2014).

Anılan noktada örgüt geliştirme tekniklerine bakıldığında, örgü içi ve dışı görevlerle ilgili düzenlemeler, işin içeriğini zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, yönetim biçimi ölçeği, örgüt danışmanlığı, örgütsel öğrenme, faaliyet araştırması odaklı değişim ve duyarlılık eğitimi sayılabilmektedir (Hutnik, Gregory, 2008).

Güncel araştırmalarda, verimliliğinin artması yönünde sistemli bir çalışmanın gerekli olduğu öne çıkmaktadır. Buna ek olarak örgütün hangi sektörde etkinlik gösterdiğinden bağımsız olarak, yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için eğitim kaçınılmaz bir gereksinimdir. Örgün eğitim sistemleri genel hatlarıyla insanları geniş bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik çalışmaktadır (Chadwick, 2005).

Bahsedilen yeniliği teşvik eden ve girişimci davranışlar yönetim, bilgi teknolojisi, sağlık, eğitim için önem arz etmektedir. Bu eğilim, rekabet avantajı ve itibarı sürdürmek için her kurumun kültürünü anlamaya vurgu yapmaktadır.

Rekabet avantajı ve itibar, değişiklikleri uyarlamak için çevik eylemler gerektirmektedir. Bu bağlamda, günümüzde 'neyin' ve gelecekte 'neyin olması gerektiğinin' odağını dengelemek, duyarlılık üzerine yapılan çalışmaları analiz etme eğilimini önemli kılmaktadır (Altınay, Dağlı, Altınay, 2018; Hutnik, Gregory, 2008).

Günümüz koşullarında değişen ekonomi ve sosyal örüntüler, değişen örgütlerin öğrenen bir örgüt olmalarını anlamak için bir ışık tutmaktadır. Yenilikçi davranışlar, küresel ve kolektif yolların geliştirilmesinde çevik olmak adına yönetimi harekete geçirmek için önemli bir girişim haline gelmektedir (Akçıl, Altınay, Altınay, Dağlı, Altınay, 2018; Sözdöğru, Altınay, Dağlı, Altınay ve Altınay, 2019). Örgüt gelişimi için uygulanan girişimler kolektif anlayış yaratmaya yönelik duyarlılık üzerine disiplinler arası bakış açılarını anlamak için de çerçeve oluşturmaktadır (Eren, 2014).

Daha önce bahsedildiği üzere, örgüt geliştirme örgütün verimliliğinin, etkinliğinin ve içerisindeki kişilerin mutluluk ve iş tatminlerinin arttırılması çabalarının hepsini içermektedir. Bu bağlamda insan unsurunu en çok içine alan tekniklerden biri duyarlılık eğitimidir (Seashore, 1973). Anılan noktada, örgütsel gelişime yönelik teknikler bağlamında ele alınan duyarlılık eğitimi, Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından 1947 senesinde başlatılmıştır. Duyarlılık eğitimi, bireylerin farklı çalışma ortamlarında verimli çalışabilmeleri ve diğer kişilerle iş birliği yapabilmeleri için bireylerin becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, bunu başarmak için birey, içinde çalıştığı sosyal çevre içinde gerekli teknik bilgileri ve becerilere de sahip olmalıdır. Ortamın analiz edilmesi ile kuruluşlarla yapılan görüşmeler neticesinde, özellikle öne çıkan tema başlıklarına odaklanılmakta ve buna göre eğitimler verilmektedir (Eren, 2014).

Duyarlılık eğitimi temelde örgüt içerisindeki üyelerin nasıl etkili bir şekilde çalışacağını ve iletişim kurabileceği konusunda bilgiler içermekte, farkındalık yaratmakta ve işleve sokmaktadır (Prasad, ve Mills, 1997). Örgütlerin verimliliği ve etkinliği artırabilmeleri için, çok yönlü ve açık iletişim kurmaları ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmaları önemli bir performans aracıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu anlamda duyarlılık eğitimi temelde, farkındalığın önemini anlama, başkalarından geribildirim ve bilgi alma ve iletişimi geliştirme konularında yararlıdır (Prasad ve Mills, 1997).

Bu bağlamda en temel anlamda iletişim, “ iki birim arasındaki bilgi, duygu, düşünce alışverişi. ” veya “anlamaların değiş tokuşu” şekillerinde tanımlanmaktadır. İletişim bilinçli bir süreçtir kişilerin birbirlerini anlamaları için ve örgüt içinde de üyelerin birlikte çalışmaları ve var olmaları için zorunludur (Tutar, ve Yılmaz, 2013).

İfade edilen örgüt içi üyeler kapsamına bakıldığında ise örgütte çeşitlilik kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütte çeşitlilik genel anlamda kuruluş çalışanlarının farklılıklarını çeşitli demografik özellikleri ile ifade eder (Korac-Kakabadse & diğ. , 1998). Günümüzde terim, bahsedilen bu ifadeye ek olarak zamanla örgütlerde fikir çeşitliliğine ve çeşitliliği kabullenme süreçlerini de içine almaktadır. İşyeri çeşitliliği “insanlar arasında yaş, sınıf, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenek, ırk, cinsel yönelim, maddi durum, din ve kültür çeşitliliklerini kabullenme , anlama, değerlendirme ve kutlama” olarak ifade edilebilmektedir (Green & diğ., 2002).

Uyumlu bir örgüt ortamı oluşturmak için , özellikle yöneticilerin güven ilişkileri, karşılıklı saygı ve çeşitli kültürlerin kabulüne yönelik farkındalık programları oluşturması gerekmektedir. Ancak bu şekilde örgütteki üyeler arasındaki iletişim gelişebilmektedir. Geliştirilmiş iletişim de farkındalığı arttırarak örgütsel hedefleri teşvik edebilmekte ve farklılar arasındaki gerginliği ortadan kaldıracabilmektedir (Vallario, 2006).

Bu çalışmanın başında bahsedilen Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından 1947 senesinde başlatılan ve örgütsel gelişime yönelik teknikler bağlamında ele alınan duyarlılık eğitimi, o dönemde ele alınış şekline göre günümüzde evrilmiştir. Eski haliyle bu konuda birçok eğitim programı, farkındalığın veya duyarlılığın örgütte nasıl verimli olacağını tanımlamaksızın çeşitliliklere karşı "farkındalık yaratmaya" veya "duyarlılık geliştirmeye" odaklanmaktaydı (Day, 1995). Genellikle bu eğitim oturumlarına katılma gerekliliği, "yapılması gereken doğru şey olmasından" veya “gelecekteki olası yasal sorunlardan kaçınmaktan” kaynaklanmaktaydı (Moble, 1992). Yeni haliyle ise anlayış ve iletişimi geliştirmek için kendimizin ve bizden farklı gruplardaki kişilerin inançlarının, hislerinin ve kültürünün farkındalığını arttırmaya odaklanmaktadır (Eren, 2014). Bahsedilen bu yeni duyarlılık eğitim modeli “Çeşitlilik, Duyarlılık ve Kaynaştırma Eğitimi” olarak da anılmaktadır (Smith, 2018).

Bu bağlamda “Çeşitlilik, Duyarlılık ve Kaynaştırma Eğitimi” olarak da anılan Duyarlılık Eğitimi temelde örgütte çeşitlilik, kişiler arası iletişim ve örgütte insan ilişkileri konularını içermektedir (Day, 1995). Bu konuları içerirken de özellikle farklı cinsiyetler, kültürler, engellilik, nesiller ekseninde bakış açıları sunarak örgüt içi iletişimi ve dolayısıyla örgütsel gelişimini sağlayamaya yönelik teknikler arasında önemli yerini korumaktadır (Eren, 2014). Çeşitlilik içeren bir iş gücüne sahip örgütlerin, farklı becerilere, fikirlere ve bakış açılarına sahip olması ve bu niteliklerin geliştirilmesi bir örgütün verimlik ve etkinliğini arttırabilecektir. Bu beceriler ve farklı bakış açılarının örgütün gelişimi için değerli olacağı muhtemeldir (Holden, 2006).

Bu sebeple, birçok araştırmacı, örgütlerin her üyesinin fikirlerinden ve yeteneklerinden yararlanmak için doğru iletişim eşliğinde örgütlerde çeşitlilik gerektiğini kabul etmektedir. Düşünce ve fikir çeşitliliği, örgütteki çeşitliliğin önemli bir unsurudur ve ancak farklılıklarla dolu bir işgücü ile elde edilebilir (Dávila, 2008; Flagg, 2002; Francis, 2005). Bu yüzden örgütün verimli ve etkin yönde gelişimi değişikliklere doğru yanıt vererek ve artan çeşitliliğini doğru iletişimde yönetmesi ile sağlanabilmektedir (Vallario, 2006).

Duyarlılık eğitimi ve örgütlerde çeşitlilikte yapılan çalışmalarda bahsedilen çeşitliliğinin dokuz temel boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutlar, yaş, cinsiyet, din, cinsel yönelim, ırk, etnik köken, sosyal sınıf, engellilik ve uyruk olarak ele alınabilmektedir (Tacoma, 2020). Bu çalışmadaki duyarlılık eğitiminde ise yaş veya nesil, cinsiyet, engellilik ve kültür boyutları ele alınmaktadır çünkü kültür boyutunun altında ırk, etnik köken, sosyal sınıf ve uyruk boyutları hep bir arada çalışmaya katılmaktadır.

Örgütlerde nesiller arası odakla yapılan çalışmalara bakıldığında, farklı nesillerin hayata farklı yaklaşımları ve görüşlerinin olduğu görülmektedir (Borne, 2009). Ayrıca farklı nesilden gelenler özellikle iletişim ve önceliklendirme konusunda kendilerini biçimlendiren, kişiliklerinin gelişimlerine temel olan yıllardaki toplumsal koşullara göre de farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. (Hui-Chun ve Miller, 2005).

Bu çalışmada, günümüzde işyerlerinde şimdiye kadar hiç olmadığı kadar nesil çeşitliliği bulunmasından dolayı nesiller arası temeller kapsamında tüm çeşitlilik boyutları mercek altına alınmakta ve nesiller arası yaklaşım temelinde STK’ların örgüt gelişiminde Duyarlılık eğitiminin rolü incelenmektedir. Günümüz



koşullarında örgüt kapsamında ele alındığında bu bölümde bahsedilen bilgiler STK'ların da aynen kar amacı güden işletmeler gibi örgüt gelişimi tekniklerinden faydalanmalarının örgütsel verimlilik ve etkinliği için şart olduğu vurgulanabilmektedir. Örgütün gelişiminde de en önemli unsur insan unsuru olarak ele alınabilmektedir. İnsan unsurundaki çeşitlilik örgütlerin farklı bakış açıları ile gelişmesine olanak sağlamaktadır. Farklı cinsiyet engellilik durumuna, kültürel geçmişe sahip farklı nesillerdeki örgüt üyelerinin de herhangi bir konuda ilerleyebilmesinin, bilgi ve becerilerini kullanmasının yolu da doğru iletişimden geçmektedir. Dolayısıyla bir örgütün ve en önemli faktör olan içerisinde yer alan insanın gelişimi ve dolayısıyla örgüt yöneticilerinin desteği ile örgütün gelişimi, ancak örgütteki çeşitlilik çerçevesinde bireysel farkındalıkta doğru iletişimi kurarak mümkündür.

Genel anlamda bakıldığında işyerinde çeşitlilik ve duyarlılık alanında Sivil Toplum Kuruluşlarını da içine alarak yapılan bazı çalışmalar olduğu görülmektedir (Mureithi, 2009; Extein, 2010; Girei, 2011; Sibonginkosi, 2012; Bernard, 2013; Asbrock ve Kauff, 2015 Kwok & diğ., 2016) İşyerinde nesiller arası çeşitlilik çalışmalarına (Harper, 2011 Murphy, 2011; Özaydın, 2019) ve nesiller arası kaynaştırma, çeşitlilik ve duyarlılık kavramlarına ait çalışmalara da rastlanmaktadır (Love, 2005; Kennedy, 2008; Gibson & diğ., 2011; Rajput & diğ., 2019;) Ancak Sivil Toplum Kuruluşlarında nesiller arası çeşitlilikte nesillerin bakış açıları, iletişimi geliştirme ve duyarlılık alanlarında çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir (Mureithi, 2009; Extein, 2010; Hall, 2012; Helmersen & diğ., 2016; Lackey, 2018).

## **Amaç**

Tüm bu bilgiler ışığında, araştırmaya değer görülen bu konudaki çalışmanın amaçlarından birincisi duyarlılık eğitiminde ele alınan boyutlar açısından katılımcıların genel görüşlerini incelemek ve sonrasında nesiller arası olası farklılık ve benzerlikleri değerlendirmektedir. Amaçlardan ikincisi ise STK üyelerinin duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ile ilgili görüşlerini incelemek ve değerlendirmektir.

İfade edilen bu amaç iki temel soruya dayanmaktadır

1. Duyarlılık eğitiminde ele alınan boyutlar açısından katılımcıların genel görüşleri nelerdir? Görüşler açısından nesiller arası benzerlik ve farklılıklar var mıdır?
2. STK üyeleri Duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rollerini nasıl görmektedirler?

### **Alt Amaçlar**

Belirtilen temel iki soru yönünde incelemeleri yaparak amaca ulaşabilmek için de belirlenen alt amaçlar gruplanarak verilmektedir;

1. Duyarlılık ve Duyarlılık eğitimi ile ilgili algılar
  - a. Katılımcıların duyarlılık üzerine kelime ilişkilendirme testine verilen cevaplar nelerdir? Nesiller arasında benzerlik ve farklılıklar var ise bunlar nelerdir?
  - b. Katılımcıların duyarlılık eğitimini metafor ile tanımlamaları nasıldır? Nesiller arasında benzerlik ve farklılıklar var ise bunlar nelerdir?
2. Duyarlılık eğitiminde ele alınan bireysel farkındalık, kültür, engellilik, nesiller, yaş, cinsiyet boyutlarında düşünceler
  - a. Katılımcıların duyarlılık eğitimi kapsamında çeşitlilik yönünde bireysel farkındalıklarını anlattıkları “Kendini farklı hissetmek” senaryosu çerçevesinde oluşan başlıklar, duygu ve düşünceleri nelerdir? Kendini farklı hissettiğinde örgüte olası etkileri nelerdir? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?
  - b. Katılımcılar farklı kültürden olan bireyleri kendine göre benzer mi, farklı mı görmektedir? Ne yönde? Katılımcıların farklı kültürlerden gelen bireylerle ilgili verdikleri tepkilerle ilgili ifadeleri nasıldır? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?
  - c. Katılımcıların duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan engelliler ile ilgili düşünceleri ve varsayımları nelerdir? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?

- d. Katılımcıların duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan nesiller arası iletişimi geliştirmek için önerdikleri yöntemler nelerdir? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?
  - e. Katılımcılar iletişimde cinsiyet farklılıklarına inanmakta mıdır? Katılımcılara duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan farklı cinsiyet çeşitliliğinde iletişimin gelişimi için önerdikleri yöntemler nelerdir?. Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?
  - f. Katılımcılar örgüt ortamlarında yaşlarına bağlı önyargı yaşadıklarını düşünmekte midir?
  - g. Alınan eğitimden sonra duyarlılık ve çeşitlilik üzerine katılımcılar tarafından tutulan günlüklerde öne çıkan temalar neler olmuştur? Nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise nelerdir?
3. Duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri
    - a. Sivil Toplum Kuruluşundaki örgüt üyelerine göre, Duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, bilgi ve beceriler nelerdir?
    - b. Sivil Toplum Kuruluşundaki örgüt üyelerinin duyarlılık konusunda , örgüt yöneticilerine düşen görevler açısından görüşleri nasıldır?
    - c. Sivil Toplum Kuruluşundaki örgüt üyelerinin örgüt çeşitliliğinde duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısının neler olabileceği konusundaki beyanları nelerdir?

### **Araştırmanın Önemi**

Kişiler düşünce ve duygularını işe taşırlar. Özellikle de STK'lar gibi amaçları sivil toplumu destekleme olan kuruluşlarda düşünce ve duygu yapılan işin odağında yer almaktadır. Bu organizasyonlardaki bireylerin farklılıkları anlaması ve duyarlılık yönlerini beslemeleri örgütün gelişimi ve başarısı için kilit nokta olabilmektedir. Örgüt geliştirme süreçleri ele alındığında, kişilerarası ilişkiler, örgüt kültürü ve iletişim kanallarını geliştirme konuları öne çıkmaktadır (Özsoy, 2005). Örgütsel gelişim sürecinde üzerinde durulan bu kavramlar bir araya geldiğinde ve STK'lar ile yapılan ön ihtiyaç analizi çalışmaları doğrultusunda, bu

araştırmada uygulanan örgüt geliştirme tekniği Duyarlılık Eğitimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden duyarlılık eğitiminin araç olarak düşünüldüğü bu çalışmanın sonucunda elde edilecek bulguların STK'ların yönetim kadrolarına verilecek eğitimlerin özellikle bahsedilen bağlamlarda nasıl olması gerektiği noktasında yol göstereceği ve örgüt yöneticilerinin bu çalışmanın bulgularını göz önüne alıp örgütte daha etkili kişiler arası iletişimin olduğu bir kurumsal işleyiş ortamı oluşturmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu katkının en önemli eksenlerinden birinin de nesiller arası farklılık ve benzerliklere odaklanmak olduğu görülmektedir.

Tüm kurumlarda olduğu gibi Sivil Toplum Kuruluşlarında da nesiller bazında bir değişim yaşanmaktadır( Kwok, 2016). Bu bağlamda kuruluşlarda Y kuşağının daha aktif rol aldığı ve Savaş Sonrası Kuşağın genelde emeklilik yolunda işten ayrılmaları söz konusu olmaktadır. Savaş Sonrası neslinin işten ayrılmadan deneyim ve bilgilerinin etkin bir şekilde korunması ve kullanılması ve X ve Y neslinin kendi yeteneklerini bilgi ve tecrübe ile beslemeleri için üç nesil arasında iletişimin duyarlılıkla ele alınarak iyileştirilmesi önem taşımaktadır( Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015).

Bu noktada belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise, mevcut çalışmada, çeşitliliğe duyarlılık ve iletişimi iyileştirerek yeni bir yaklaşımı test etmek niyeti bulunmadığı, ancak eylemi değerlendirmek için örnekler kullanarak STK'larda kişiler arası iletişime ve örgüt geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçladığı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda Sivil Toplum Kuruluşlarına bakıldığında kuruluşlarında nesiller arası sorunları içeren araştırmalar sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle Sivil Toplum Kuruluşlarında çalışanların çıkarlarının nasıl dengelendiği ve örgütte çeşitlilik ile nesiller arası dayanışmayı nasıl teşvik ettikleri hakkında araştırmaların az olduğu görülmektedir (Bernard, 2013; Kwok, & diğ. , 2016). Mevcut akademik araştırmalar, nesil farklılıklarıyla ilgili teorilere odaklansa da algılanan nesiller arası farklılıkların yaşlı ve genç çalışanlar arasında gerginlik ve çatışmalara yol açabileceği süreçleri incelemek konusunda çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Lyons ve Kuron, 2014). Bu çalışma, nesiller arası farklılıkların örgütsel ortamlarda çeşitli iletişimsel sorunlara nasıl yol açtığı ve bireylerin bu sorunları yönetmek için kullandıkları stratejiler üzerine odaklanarak iletilemektedir.

Bu noktada eğitim ve geliştirme, bir örgütteki üyelerin becerileri arttırmanın ve uygun tutum ve değerleri aşılamanın bir yolu olarak gözükmektedir. Duyarlılık eğitiminin bir organizasyon için faydalı olacağı alan ise örgütte çeşitliliktir. Farklı üye geçmişlerini sahip olmaları açısından örgütte çeşitliliğin Sivil Toplum Kuruluşlarında kritik bir faktör olduğu düşünülmektedir. STK'larda çeşitlilik yönetimi uygulamalarının belirlenmesi ve duyarlılık eğitimi toplantıları uygulanması bu yönde katkı sağlamakta ve araştırmanın bu yöndeki önemi de öne çıkmaktadır.

Ayrıca araştırmanın bir diğer önemi disiplinler arası yaklaşımı öncelik almasıdır. Disiplinler arası yaklaşım merkeze bir konuyu, olayı, problemi, başlığı ya da deneyimi, birden fazla disiplinin yöntemi ve anlayışıyla ele alan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada dahil edilen konular, duyarlılık eğitiminin hazırlanması, ön çalışma aşaması, veri toplama teknikleri gibi tüm adımlarda bütüncül bir disiplinler arası yaklaşım esas alınmaktadır. Bu disiplinler, eğitim, eğitimin yönetimi, sosyal psikoloji, iletişim ve yönetim psikolojisi disiplinleri olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, nesiller arası farklılıkların örgütsel ortamlarda çeşitli iletişimsel sorunlara nasıl yol açtığı ve bireylerin bu sorunları yönetmek için kullandıkları stratejiler üzerine odaklandığı için önemi artmaktadır.

Bu konunun tüm dünyada akademik ve uygulama araştırmalarında son yirmi yılda öne çıkmasında etkili olan global etkiler, iş yapma şekillerindeki değişiklikler, toplumların ve örgütlerin giderek değişen demografik yapıları, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması ve işletme evliliklerinin sayısında artış olması gibi sebepler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca diğer önemli faktörler kadınların artık iş hayatında daha çok var olması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar oluşabilmesi, engelli bireylerin de çalışma hayatında daha çok yer alması, endüstrileşme ile birlikte tüm dünyada ülkeler içinde ve dışında göçlerin yarattığı kültürel farklılıklar gibi konular örgütlerde çeşitliliğin ve farkındalıkla duyarlılığın önem kazanmasına sebep olmaktadır (Atasoy, 2012).

Aynı zamanda Türkiye'deki güncel çalışmalara bakıldığında (Abaslı ve Polat ; 2019; Bulduk, ve diğ., 2017 ; Güler ve diğ., 2020; Memduhoğlu ve

Ayyürek, 2014; Memduhoğlu, 2011; Okat , 2010; Sevgül, 2008; Süral Özer, 2007) daha çok çeşitliliğin yönetimi ve kültürler arası duyarlılık alanlarında çalışmalara rastlanmaktadır. Anılan çeşitlilik çalışmalarında ise daha çok cinsiyet, engellilik ve kültür üzerinde durulduğu; nesillere duyarlılık boyutunda daha kısıtlı çalışmalar olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çeşitlilik, duyarlılık eğitimi özellikle nesiller arası ekseninde ele almak, Amerika ve Avrupa alan yazınına kıyasla, Türkiye ve KKTC literatürü için oldukça yeni sayılabilecek bir konu ve araştırmaya muhtaç bir alan olarak da ifade edilebilmektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Mevcut çalışmanın bulguları katılımcıların algılarına dayanmaktadır. Ayrıca çeşitli STK'lerden katılımcılar gönüllülük esasına göre çalışmaya dahil edilmektedir. Bu bağlamda çalışma grubunda detayları verildiği üzere, çalışmada İçişleri bakanlığınca verilen listede aktif STK'lardan farklı alanlarda faaliyet gösterenlere ulaşılmaktadır. Bu süreç içerisinde de kabul eden STK yöneticileri ile çalışma yürütülmektedir. Görüşme verilerinin kalitesi katılımcı ve görüşmecinin duygusal durumlarına ve aralarındaki uyum seviyesine bağlı bulunmaktadır. Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs'taki Sivil Toplum Kuruluşları ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

*Savaş Sonrası Nesli( Baby Boomers) :* 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler(Clare, 2009).

*Dernek:* Bireylerin, para kazanma amacı dışında olmak üzere, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurdukları yasal örgüt (Doğanlı, 2015).

*Duyarlılık :* Bir organizmanın uyarıcılara cevap verme kapasitesi (French ve Bell, 1995).

*Duyarlılık Eğitimi:* Grup içinde yoğun tartışma ve etkileşim yoluyla, bireylerin kendilerini ve başkalarını daha iyi tanımalarına katkıda bulunmayı amaçlayan teknik (Eren, 2014).

*Engellilik:* Kişinin hareketlerini, duyularını veya aktivitelerini sınırlayan fiziksel veya zihinsel bir durum (Karaatmaca, Altınay ve Altınay, 2019).

*Farkındalık:* Bir olayı bilme, algılama, hissetme veya idrak edebilme yeteneği (French ve Bell, 1995).

*Kişilerarası İletişim:* Karşı Karşıya gelen insanların , amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı etkileşimleri (Owens, 1981).

*Kültür:* Belirli bir insanın veya toplumun fikirleri, adetleri ve sosyal davranışları ( French ve Bell, 1995).

*Meslek Kuruluşu (Meslek Odası):* Üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki anlamda yapılan işlerini kolaylaştırmak, mesleğin çıkarlarını korumak, meslektaşların birbirleri ile iletişim kurmasını ve dayanışmasını sağlamak amacıyla kurulan kuruluş (Doğanlı, 2015).

*Nesil:* Aynı yaş diliminde yer alan ve döneminlerinde kendilerini aynı şekilde etkileyebilecek benzer deneyimlere sahip insanlar (Rosow, 1978).

*Örgüt geliştirme (OD) :* Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını iyileştirme, örgütün kültürünü arttırma, yapı ve süreçlerinde sosyal sistemin ve teknolojinin gerekli kıldığı değişimleri gerçekleştirme çabalarını kapsayan çalışmalar ( Eren, 2014).

*Örgütte Çeşitlilik :* Örgütte çeşitlilik genel anlamda kuruluş çalışanlarının farklılıklarını çeşitli demografik özellikleri ile ifade eden kavram (Korac-Kakabadse & diğ. , 1998).

*Sivil Toplum Kuruluşu:* Resmî kurumlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluş (Doğan, 2001).

*X Nesli:* 1965-1980 yılları arasında doğan kişiler

*Y Nesli.:* 1980-2000 yılları arasında doğan kişiler (Clare, 2009).

## BÖLÜM II

### Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramsal açıklamalara, tanımlamalara ve araştırma ile ilgili literatürde geçen ve daha önce yapılmış olan çalışmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **Kavramsal Temeller**

Bu bölümde araştırmada adı geçen kavramlara yer verilmektedir. Bu kavramlar, Sivil Toplum Kuruluşları, örgüt gelişimi, kalıp yargılar, önyargılar, örgütte çeşitlilik ve duyarlılık eğitimi olarak öne çıkmaktadır.

#### ***Sivil Toplum Kuruluşları***

Sivil Toplum Kuruluşları, belirli toplumsal ihtiyaçlar temelinde bilinçlenen bireylerin aralarında dayanışma oluşturup, katılımcı bir anlayışla etkin biçimde davranarak çalışmaya başlamaları doğrultusunda oluşan örgütler olarak ifade edilebilmektedir ( Mostashari, 2005). Aynı zamanda, STK'lar, örgün, özel, kar amacı gütmeyen, kendi kendini yöneten, ticari ve politik olmayan ve gönüllülük esasına dayanan kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir (Salamon & diğ., 2013).

Bu bağlamda Emile Durkheim (1901) özellikle devletlerin varlıklarının ancak devlet yönetimi ve kişiler arasında oluşan örgütlerin varlığı ile devam edebilmesinin mümkün olabileceğini belirterek sivil toplum kuruluşlarının önemine vurgu yapmaktadır. (Fukuyama, 2005). Bahsedilen bu kuruluşlar, sivil toplumda kişilerin örgütlü ilişkiler formunda bir araya gelmeleri ile sivil toplum kuruluşları (hükümet dışı örgütler-NGOs) adı verilen oluşumlar ortaya çıkmaktadır. Sivil toplum kuruluşları devlet veya kâr amaçlı ticari şirketlerin dışında kalan formel örgütlerdir. Kavramsal olarak geniş bir yelpazede yer almaktadır (Butcher, 2007).

Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi'nde ve uluslararası literatürde STK'ları ifade etmek için devlet dışı yönetimine ve faaliyet göstermelerine özellikle vurgu yapılarak NGO ( Non -Government Organization ), Türkçe 'ye çevirisiyle "Hükümet Dışı Kuruluşlar" kavramı kullanılmaktadır (Pekküçüksen ve Oktay, 2004). STK'ların genel işlevlerine bakıldığında ise, demokrasi, küreselleşme ,



ekonomik kalkınma, sosyal yaşam, kamu hizmetlerine katkı, kamuoyu oluşturma gibi konularda bireylerin isteklerini yerine getirmek, kronikleşmiş sorunları çözmek, kriz yönetimi gerçekleştirmek, kişisel temsil, kendini gerçekleştirmek ve iletişimi sağlamak amaçlarını taşıdıkları görülmektedir (Akatay ve Yelkikalan, 2007). STK'ların görevleri, hizmetleri ve işlevleri, sosyo-ekonomik, siyasal, kültürel ve bireysel olarak dört ana temada toplanabilmektedir (Yıldırım, 2004).

Bu noktada, STK çeşitlerinden derneklere bakıldığında, hukuk tarafından yasaklanmamış özel ve ortak bir amacın gerçekleşmesi üzerine bir araya gelmiş bireylerin gruplaşması olarak tanımlanabilir. Dernekler çoğunlukla kültür, yardımlaşma veya dayanışma örgütleri olarak ortaya çıkarlar (Engin, 2002) Öte yandan, STK çeşitleri arasında bahsedilen Meslek Kuruluşları da ana unsurlarıyla, üyelerinin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, genel çıkarları doğrultusunda mesleğin gelişmesini sağlamak, ahlak ve dayanışmayı korumak amacıyla kurulmuş organizasyonlardır (5174 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Oda ve Borsalar Kanununun md. 4) (Mevzuat, 2004).

Daha önce üzerinde durulduğu üzere, STK'lar için kullanılan ve özellikle devlet çalışmalarının dışında oluşum özelliğine vurgu yapan “NGO- Hükümet Dışı Kuruluşlar” terimi, Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi'nde de STK'ları tanımlamak adına kullanıldığı için uluslararası yazında yaygınlık kazanmıştır (Pekküçükşen ve Oktay, 2004). Dünya geneline bakıldığında, STK'lar örgütsel yapı, çalışma alanı ve tür açısından çok çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda STK çeşitlerine bakıldığında, bilim, teknoloji, eğitim, sağlık, spor, kalkınma, din ve yardım işleri kapsamında özel ve kamu vakıfları, engelli dernekleri gibi çeşitli bireylerin oluşturduğu dernekler, sendikalar ve çeşitli meslek odaları öne çıkmaktadır (Abay, 2007). Yerel olarak ele alındığında ise, Türkiye ve Kuzey Kıbrıs'taki STK'lar tüzel kişiliğe göre farklılık göstermekte ve vakıflar, kooperatifler, sendikalar, meslek kuruluşları ve dernekler olarak sınıflandırılabilir (Hirai, 2007).

Anılan noktada, KKTC ve Türkiye'de, STK'lar hukuksal farklılıklarına göre dernekler, vakıflar, kooperatifler, sendikalar ve meslek kuruluşları şeklinde sınıflandırılabilir (Hirai, 2007). Dernekler, kazanç paylaşma amacı gütmeyen kişi topluluklarıdır. Başka bir ifadeyle, benzer görüşleri veya problemleri paylaşan insanların bir araya gelerek kendi varlıklarını sürdürmek ve ortak amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları örgütlenme biçimleri olarak ifade

edilebilmektedir (Yıldırım, 2004). Vakıflar ise gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu md. 101). Vakıflar geleneksel olarak belirli bir amaca varlıklarını tahsis eden kuruluşlardır, vakıflarda üyelik olmaz. Öte yandan kooperatifler ise ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu md. 1). Sendikalar, sanayi ortamındaki işçilerin maddi çıkarlarını korumak üzere kurulmuş işçileri bir araya getiren bir tür bağımsızlık duygusu yaratma özelliğine sahip örgütlerdir. (Giddens, 2000). Son olarak meslek odaları ise üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere mesleki disiplin, ahlak ve dayanışmayı korumak amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır. Ticaret siciline kayıtlı tüccarlar ile sanayici tüm gerçek ve tüzel kişiler ile bunların şubeleri ve fabrikaları buldukları yerdeki odalara kaydolmak zorundadırlar(5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu) Bu zorunluluk sebebi ile diğer STK'lardan ayrılırlar çünkü STK'ların en önemli özelliği gönüllülük esasına göre katılım ve ayrılışı içermekte iken sadece meslek odalarına katılım kanun maddesi ile zorunlu tutulmaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere Türkiye ve KKTC 'de Meslek kuruluşları da S.T.K. 'lar arasında yer almaktadır.

Anılan noktada Kuzey Kıbrıs'ta Sivil toplum üzerindeki araştırmaların çoğunun barış inşası üzerine odaklandığı görülmektedir. Genel olarak sivil toplumun geliştirilmesine yönelik çalışmalarda ise Kuzey Kıbrıs'taki sivil toplumun göreceli olarak zayıf olduğu genel resmi görülebilmektedir. Bu bağlamda “Kuzey Kıbrıs”ın uluslararası toplum tarafından Türkiye hariç tanınmadığı gerçeği STK'ların farklı uluslararası örgütler ile bağlantı kurmasını zorlaştırmaktadır (Panov ve Varon, 2016). Öte yandan, Kıbrıs sivil toplumunun belirli bir özelliği geleneksel olarak güçlü odaları ve sendikalarıdır. Adanın ayrılmasından sonra bu kuruluşlar, Kıbrıs Türk toplumunun uluslararası temaslar için birkaç kanalından biri haline gelmiştir. Ayrıca Kıbrıs'ın kuzey kesiminde dernekler çalışma alanı

bakımından hala gelenekseldir. Örneğin sağlık alanındaki gibi bazı güçlü, tanınmış kuruluşlar bulunmasına rağmen, dernekler çoğunlukla spor, sosyal ve mesleki dayanışma gibi alanlara odaklanmaktadır. Hak temelli kuruluşların sayısı oldukça düşüktür ancak bu kuruluşlar, daha aktif ve görünür hale gelmektedir. Genel olarak, Kıbrıs'ın kuzey kesimindeki sivil toplum, çoğunlukla hizmet veren kuruluşlardan oluşmaktadır ( Panov ve Varon, 2016).

### ***Örgüt Gelişimi***

Örgüt Gelişimi (OD), “Örgütlerin, kuruluşların inançlarını, tutumlarını, değerlerini ve yapılarını değiştirebilmeleri için oluşturulan karmaşık bir eğitim stratejisi” olarak tanımlanabilmektedir. Bu sayede örgütler yeni teknolojilere, pazarlara ve değişim hızına daha iyi uyum sağlayabilmektedir (Adler, 1983). Bu bağlamda örgüt geliştirmenin tanımlarından biri de “Örgütün varlığını uzun süre devam ettirmesinde ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iç kapasitesini geliştirme süreci” olarak öne çıkmaktadır (Güney, 2000). Örgüt geliştirme süreci çalışmalarının kapsamında genelde yapısal yaklaşım ve insan odaklı yaklaşımları olarak iki temel strateji uygulanmaktadır. Yapısal yaklaşımda, örgütün yapısı ile görev bölümü, iş ve performans süreçleri üzerlerinde yoğunlaşmaktadır. İkinci stratejiyse temeline insanı alarak, insanın ihtiyaçları ve değerleri, grup içi ve gruplar arası ilişkiler üzerinde durmaktadır (Tunçer, 2013). Örgüt gelişimi, aynı zamanda kuruluşların stratejilerinin, yapısal formlarının ve iletişim süreçlerinin geliştirilerek, değişim kapasitelerini arttırmalarına ve verimlilik elde etmelerine yardımcı olan kritik ve bilimsel bir süreç olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca belirtilmesi gereken nokta, örgütsel gelişimin , örgütsel değişim sürecinden farklı olmasıdır. Örgüt gelişimi kuruluşun mevcut işleyişini değerlendirme yeteneğini geliştirmeye ve hedeflerine ulaşmak için ince ayar yapmaya odaklanmaktadır. Dolayısıyla örgüt gelişimi sürekli bir süreçtir, oysa örgüt değişimi genellikle anlık ve geçici olarak uygulanmaktadır. (Cummings ve Worley, 2009). “Örgüt geliştirme, planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, etkililiği artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektedir” (Türkmen, 1996).

Anılan noktada örgüt geliştirme ayrıca genel olarak, bir örgütün performansını geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, sorunlarını açık bir şekilde

tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşüncelerini ve isteklerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2000).

Bu bağlamda örgüt geliştirmenin farklı özellikleri ele alındığında sürecin, birey ve grupların düşünce ve davranışlarını değerlendirmelerini ve yeteneklerini geliştirerek kendi çalışma örgütlerine yeniden yönelmelerini içerdiği görülmektedir (Özsoy, 2005). Örgüt geliştirme aynı zamanda, kişiler arası ilişkilerin temel alınarak, planlı bir değişme sürecinin başlatılıp gerçekleştirilmesi yönünde bir çabadır. Bunun yanında aynı zamanda, örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik olup bütün örgütte, değer ve kuralları değiştirip geliştirmeye de çalışmaktadır. Bahsedilen, kişiler arası ilişkileri geliştirme kapsamının yanında, iletişim kanallarının açılmasını destekleme yönünde de bir çaba mevcuttur. Örgüt geliştirme süreçlerinde, genelde örgüt dışından olan ve değişimi koordine etme rolü üstlenen değişim uzmanı kullanılmaktadır (Eren, 2014).

Günümüzde iş dünyası, etkinlik, verimlilik , kârlılığa yönelik tehditler, çalkantılı ülkeler arası ortamlardan kaynaklanan zorluklar, globalleşme ile artan rekabet ve değişen müşteri talepleri, strateji, kültürel süreçler gibi örgütsel boyutlar arasındaki uyumu sürdürmek için sürekli zorluklara karşı mücadele vermek zorunda kalmaktadır. . Bu bağlamda örgütleri sağlıklı işleyiş içerisinde tutmak zor bir görev olarak görülmektedir ( French ve Bell, 1995).

Benzer şekilde, örgütlerdeki bireyler de işinden memnuniyet duymak , teknolojinin hızlı ilerlemesi ile bilgi ve becerilerinin eski kalması tehditi ile mücadele etmek, örgütsel hedeflerin peşinde koşmak ve örgütteki kişiler ile verimli bir şekilde çalışmak için kişiler arası ilişkilerinde ve örgüt içi iletişimde başarılı olmak gibi birden fazla zorlukla karşılaşmaktadır. Özellikle bir işe sahip olmaya devam etmek için kişilerin kendini geliştirmesi günümüz dünyasında bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Girei, 2011). Örgüt geliştirmenin insanların ve kuruluşların başa çıkma, uyum sağlama, hayatta kalma ve başarılı olmalarına yardımcı olacak stratejilerden biri olduğu söylenebilmektedir. Terimden anlaşılacağı üzere örgüt geliştirme bir örgütün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Ancak özellikle bireylerin gelişimi ile ilgilendiğini söylemek gerekmektedir. Bu ikili bakış açısına, örgüt gelişiminin benzersiz gücü denilebilmektedir (French ve Bell, 1995).

Bu araştırmada da ele alınan şekliyle örgüt geliştirme, aynı zamanda örgütlerdeki insan kaynağından yararlanmak için tüm imkanları değerlendirerek örgütlerin etkinliğinin artırılmasına, insanlara ve örgütlere ilişkin insancıl değerlerin kurulmasına önem vermektedir (Girei, 2011). Bu bağlamda örgüt gelişiminde eğitim süreci öne çıkmaktadır.

### ***Örgüt Gelişiminde Eğitim***

Eğitim bir konuya özel beceriler geliştirmek için kullanılan değişim süreci olarak tanımlanabilmektedir ( Eren, 2014). Eğitim, bu yönüyle bir örgütün çalışanının örgütle ilgili yeterliliklerini geliştirmek için planlanmış müdahaleyi ifade etmektedir. Bu bağlamda eğitimin rolü, çalışanların işteki performanslarını artırmalarını sağlayacak gerekli bilgi, beceri ve davranışlarda ustalaşmalarını sağlamaktır (Bloisi, 2018).

Eğitim sürecinde ilk adım gerekli stratejileri oluşturmak ve ikinci aşama da bu konuda eğitim politikaları belirlemektir (Bloisi, 2018). Bu anlamda eğitim örgütteki bireylerin gerçekte olduğu durum ile örgütün onun olmasını istediği yer arasındaki boşluğu dolduran köprü olarak ifade edilebilmektedir. Bu boşlukları tanımlamak için, örgütlerin uygulama, iyileştirme ve yenilikçilik olmak üzere üç performans seviyesi tanımlamaları önerilmektedir (Ünivar, 2017). Bilgi, beceri ve tutum, örgütte başarıyı sağlamanın yanında, birbirleriyle etkileşimde örgüt üyelerinin örgüt içinde ve dışında görevlerini yerine getirmesini sağlayan yeterliliğin üç önemli yönü olarak öne çıkmaktadır (Eren, 2014).

Sürdürülebilir rekabet gücü avantajının temel unsuru olduğu için örgütlerdeki bireylerin en kritik kurumsal varlık olduğu görüşü çalışmalarca desteklenmektedir (Barney, 2001) . Bahsedilen rekabetçi koşullar, örgütlerin gücünü arttırmak ve sürdürmek için yenilik yapmaya teşvik etmektedir. Bu yönde örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlamada etkili olan insan faktörüne özellikle önem verilmesi gerekliliği açığa çıkmaktadır (Kanter, 2006). Örgütteki bireylerin eğitilmesi özellikle İnsan Kaynakları yönetimi fonksiyonlarının temel hedeflerinden biri haline gelirken, işe alım, işe memnuniyeti, takım çalışmalarını teşvik, kişilerarası iletişim, insan ilişkileri ve ödüllendirme gibi diğer aktiviteleri de geliştirmektedir. Gelecek için başarılı bir insan kaynağı planlamasının ancak sürdürülebilir eğitim süreçleri ile mümkün olacağı ve örgütsel eğitimin örgütsel

stratejinin en önemli yönlerinden biri olması gerekliliği ifade edilmektedir (Tanova ve Nadiri, 2005). Örgütsel eğitim, örgüt üyelerinin örgütün faaliyetleri ile ilgili görevleri yerine getirmelerinin yanı sıra kendilerini özellikle farkındalık , kişisel gelişim , kişilerarası iletişim , çeşitlilikte iletişimde beceri ve bilgilerini artırma gibi geliştirmeye yönelik sistematik faaliyetleri tanımlamaktadır (Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett ve Kang, 2004; Sabuncuoglu, 2007). Günümüzde örgüt üyeleri arasında çeşitliliğin artması ile kişiler arası iletişim boyutu örgütün geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak öne çıkmakta ve bu boyutun beslenmesi ve farkındalık sağlanması ise eğitim ile mümkün olmaktadır.

### ***Kalıp Yargılar ve Önyargılar***

Kalıp yargılar, belirli sosyal gruplara ait olduğu düşünülen (örneğin ırk / etnik köken, cinsiyet, yaş, sosyoekonomik durum, cinsel yönelim) kişilerin sahip oldukları davranışlar ve nitelikler hakkında yaygın olarak genel inançları ifade etmektedir (Eysenck, 2004). Bahsedilen kalıp yargılar çelişkili bilgiler ile karşılaşıldığında bile çoğunlukla değişmemektedirler. Bu kalıp inanışlar ve yargılamalar genellikle belirli bir sosyal gruptan (örneğin yaşlılar, kadınlar) bireylere eşlik eden (tipik olarak olumsuz) önyargı için temel bir gerekçe olarak hizmet etmektedirler (Skitka & diğ., 2004). Çağdaş toplumsal sorunların birçoğu kalıpyargılara ve önyargılara dayanmaktadır Kalıp yargılar bireylerin ve grupların nitelikleri ve davranışları hakkında hem olumlu hem de olumsuz aşırı genelleştirme yaparak atıfta bulunmaktadır. Örneğin, kadınlarla ilgili klişeler hem olumsuz (örneğin aşırı duygusal, inatçı) hem de pozitif (örneğin, besleyici, empatik) nitelikleri içerebilmektedir (Sinclair & diğ., 2005).

Anılan noktada önyargılar ise tipik olarak kalıp yargıların olumsuz yönlerini ifade etmektedir. Bu durumda, kadınları aşırı duygusal ve inatçı niteliklerle ilişkilendirmek önyargı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca önyargı bir grup hakkında herhangi bir somut düşüncenin veya inancın yokluğunda bir gruba karşı hissedilen olumsuz duygusal tepkilerle tanımlanmaktadır (Smith, 1993).

Bu sebepten önyargılar bazı durumlarda bilişsel kaynakların korunmasına izin veren normal bir bilişsel sürecin bir parçası olarak da kabul edilmektedir. Kalıpyargılar kategorizasyon yoluyla gerçekleşmekte ve zararlı olmaları bireylerin kalıpyargılar üzerinde nasıl davrandıkları üzerine ortaya çıkmaktadır (Eysenck, 2004).

Ayrıca önyargılar ve kalıp yargılar genellikle birlikte hareket etmesine rağmen biri olmadan diğerine sahip olmak da mümkün olabilmektedir. Birey bir kişi veya bir grup hakkındaki kalıp yargıların farkında olabilmekte , ancak bu kalıp yargıları desteklemeyerek bunlara göre hareket etmeyebilmektedir. Bahsedilen bu birey kalıp yargıları bilirken önyargı ile davranmayabilmektedir (Sinclair & diğ., 2005).

### ***Örgütte Çeşitlilik***

Örgütte çeşitlilik boyutu çalışmalarda özel sektör çoğunluğunda işyeri çeşitliliği kavramı ile eş anlamlı olarak ele alınmaktadır. Bahsedilen bu kavramda çeşitliliğe ilişkin beyan Amerikan Psikologlar Birliği (APA) tarafından onaylanmaktadır. Bu bağlamda çeşitlilik ırk, cinsiyet, dil, yaş, ülke, cinsel yönelim, dini / manevi inançlar, sosyal sınıf ve fiziksel engellilik konularını içermektedir (APA, 2017). Bu araştırmada da çeşitlilik ve üzerine yoğunlaşılacak eğitim konuları anlamında APA'nın bu söyleminden yararlanılmaktadır. Ayrıca örgütte insan çeşitliliği insanlar arasında yaş, sınıf, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenek, ırk, cinsel yönelim, manevi yönelimler ile ilgili farklılıkları kabul etmek, anlamak, ve değer vermek ve kutlamak olarak da nitelendirilmektedir (Keengwee, 2020).

Genel olarak çeşitlilik tanımları çok boyutlu ifade edilmektedir, ancak çeşitliliğin temelinde yatan konu örgütteki bireylerin farklılıklarını bilerek iletişim ile örgütün gelişimine dahil olacak şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Plummer, 2003).

Benzer şekilde çeşitlilik kavramı araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımları bulunmaktadır. Thomas (1994) çeşitliliği, kolektif karışımların özellikleri arasında yer alabilecek farklılıklar, benzerlikler ve bunlarla ilişkili iletişim sorunları olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Preeti, Poonam ve Gupta (2014), çeşitliliği insanlar arasında yaş, sınıf, ırk, etnik köken, cinsiyet, engellilik açısından farklılıkları kabul etmek, anlamak, kabul etmek ve değer vermek olarak görmektedir. Örgüt çeşitliliği genellikle kuruluşların çalışanları arasında var olan önemli benzerlik ve farklılıklardan bahsetmektedir (Griffin, Phillips ve Gully, 2016).

Bu bağlamda bazı araştırmalarda çeşitlilik iki boyutta ele alınmaktadır. Bu noktada çeşitliliğin birincil boyutları, doğuştan gelen ve sosyalleşme farklılıkları ile

hayatımız boyunca devam eden insan farklılıkları olarak tanımlanabilmektedir. Birincil boyutlar, yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel yetenekler, ırk ve cinsel yönelim olarak sıralanmaktadır. İkincil boyutlar ise kontrol unsurları içeren değiştirilebilecek özelliklerdir. İkincil boyutlar olarak eğitim durumu, coğrafi konum, gelir, medeni durum, askeri deneyim, ebeveynlik durumu, aile yapısı, dini inanç ve iş deneyimi boyutları sıralanmaktadır. Birincil ve ikincil boyutların her ikisi de insanların kimliğini ve kendilerini dünyada nasıl tanımladıklarını etkilemesi açısından önemli bileşenler olarak raporlanmaktadır (Loden and Rosener , 1991) Bu çalışmada çeşitlilik örgüt bağlamında yaş, kültür, engellilik ve cinsiyet yönleri ile ele alınmaktadır. Özellikle kültür boyutu tek bir başlık altında toplanarak içerisinde etnik köken, dini inanç, coğrafi konum, aile yapısı, eğitim faktörlerinin hepsini yer almaktadır. Bu şekilde bahsedilen birincil ve ikincil boyutların kapsanacağı düşünülmektedir.

Kadınlar ve etnik azınlıklar dışında örgüt içinde ayrımcılığa uğrayabilecek gruplar genellikle engelli, eşcinsel, yaşlı ve obez bireylerden oluşmaktadır (Hubbard, 2004). Bu bölümde özellikle çalışmada ele alınan çeşitlilik boyutlarından engellilik, kültür, cinsiyet ve nesiller kavramlarının üzerinde durulmakta ve detaylandırılmaktadır.

### ***Engellilik***

“Tüm insanlar özgür, onurlu ve eşit olarak doğar” ilkesi, Evrensel İnsan Hakları Beyannamesinin odak noktası olarak yer almaktadır. Bu bildiriye göre, haklar sadece iyi davranışlar için bir ödül olarak verilememekte ve bir ülke, sosyal grup veya döneme özgü olamamakta ve devredilememektedir. Ayrıca renk, ırk, etnik köken ekseninde kimseye ayırım yapılamaz. İnsan hakları vatandaş veya göçmen olan bireylere göre veya cinsiyet, sınıf, kast, inançlar, yaş, cinsel yönelim ve engelliliğe göre değişmez (Unicef, 2015).

Bu noktada engellenen bireyler veya engelli bireyler doğuştan veya sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duyuşsal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmeleri nedeni ile toplumsal yaşama uyum sağlama ve günlük gereksinimlerini karşılama güçlüklerini yaşayan kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Schur & diğ., 2005).



Engeller bireysel rahatsızlıkların (örneğin fiziksel, duyuşsal, entelektüel veya zihinsel) davranışsal ve çevresel engeller ile karşılaşması sonucu oluşmaktadır. Bahsedilen konuda örnek olarak tekerlekli sandalye kullanıcısının yalnızca basamaklarla erişilebilen bir bina ile karşılaşması gibi fiziksel çevre engeli örneği verilebilmektedir. Bununla birlikte, engelli bireylerin yaşadığı koşulların çeşitliliğinin ve karşılaşabilecekleri görünmez engellerin farkında olmak önemli bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, genel anksiyete bozukluğu olan bir kişi, iş yükünü yönetme konusunda sürekli endişe duyması nedeniyle işini gerçekleştirmekte zorlanabilmekte, bu da kendisine bir engel yaratabilmektedir (ILO, 2016). Engelliliğin doğumdan itibaren veya sonradan var olmasından bağımsız olarak işveren örgütlerinin kapsayıcı çalışma ortamları oluştururken engelliliği ele almaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Araten, 2016).

Engellilik “insan türlerinin doğal fiziksel, sosyal ve kültürel değişkenliğinin” bir parçasıdır (Scotch & Schriener, 1997). Engelli bireyler günlük yaşayışı içerisinde ve çalıştığı örgütlerde birçok yönden önemli bir önyargı ile karşı karşıyadır. Önyargılar halen engellilerle ilgili önemli dışlama kaynaklarını yönlendirmekte ve bir toplumun engelli bireylere izin verdiği erişim düzeylerini belirlemeye yol açmaktadır. Aynı zamanda önyargılar, hem engelli bireylerin toplum tarafından sınıflandırılmalarında hem de toplumun kendilerine tepkilerini belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır. Birçok kişi halen engelli kişileri baskıcı algılar açısından, özellikle endişeli, duyuşsal, farklı ve yetersiz görebilmektedir (Araten, 2016).

Bu bağlamda engellilik diğer kişisel özelliklerin çoğunun aksine, static ve değişmeyen bir durum olmayabilmektedir Engelli bireyleirn bir çoğu doğuştan rahatsızlığa sahip olmadığı için bu özellik ten rengi gibi özelliklerden farklı bir durumda yer alabilmektedir. Bu eksen de engellilik, bir dizi genetik, kaza, dış koşullar veya ilerleyen yaştan kaynaklanan fiziksel veya bilişsel bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir (Beckett & Campbell, 2015). Bazı durumlarda, tıbbi veya teknolojik ilerlemeler bir engeli ortadan kaldırabilmektedir. Bir engelliliğin belirli bir kişiyi etkileyeceği yollar, engelliliğin başlama zamanı, başlangıç tipi, hangi bedensel işlevlerin dahil olduğu, şiddet, görünürlük, stabilite ve eşlik eden ağrı miktarı gibi çok sayıda değişkenle ilişkili olabilmektedir (Beaudry, 2016). Özetle, bağlı olan tüm koşulları ve etkileri açıklayan kapsamlı bir engellilik tanımı oluşturmanın zorlu bir süreç olduğu vurgulanmaktadır.

Engellenmiş bireylerin çalışma koşullarına bakıldığında yetersiz istihdam, istemleri dışı yarı zamanlı veya koşullu istihdam konuları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda aldıkları ücret yönünden bakıldığında da ortalamada engelli olmayan meslektaşlarından daha düşük fazla ücret aldıkları raporlanmaktadır (Brault, 2012; Baldrige & diğ. 2016). Özellikle engelli bireylerin haklarını teşvik etmeyi ve korumayı hedefleyen mevzuat ne olursa olsun engelli kişilerin istihdama katılımı, güçlü ve benzer şekilde eğitilmiş meslektaşlarına kıyasla hala yeterli gözükmemektedir (Karaatmaca, Altınay, Toros, 2019). Engelli bireylerin daha düşük katılım oranları ve eksik istihdamlarının temel nedeni, işverenlerin genellikle bu bireylerin işle ilgili yetenekleri hakkında kötümser görüşler taşıması olarak yorumlanmaktadır (Gold & diğ., 2012; Lengnick-Hall, & diğ., 2014). Anılan noktada, engellenmiş bireyler halen örgütlerde en büyük çeşitlilik gruplarından birini oluşturmaktadır Örgütte çeşitlilik ve bahsedilen çeşitliliği örgüte, işgücüne dahil etme uygulamalarındaki ilerlemelere rağmen, engelli kişilerin işgücüne girişi ve ilerlemesi sorunlu olmaya devam etmektedir(Karaatmaca, Altınay, Toros, 2019).

### ***Örgütte Kültürel Çeşitlilik ve Çok Kültürlülük***

Kültür kavramının birden fazla farklı tanımı bulunmaktadır. Geniş bir bakış açısında, kültür kavramı, milliyet, etnik köken, coğrafi alan, sosyoekonomik sınıf, eğitim seviyesi, din, aile yapısı, fiziksel yetenek, meslek gibi boyutları içermektedir (Distelhorst, 2007). Mevcut çalışmada bahsedilen bu tanım ağırlık kazanmaktadır. Başka bir yönüyle kültür, bir grubun paylaştığı ve o gruba sürekli kabul ve başarılı katılım için gerekli davranış standartlarını belirleyen değerler, tutumlar ve inançlar kümesi olarak da ifade edilmektedir (Scarborough, 1998).

Dolayısıyla, kültür, bireyin benlik duygusunu oluşturan çok boyutlu ve dinamik bir kavram olarak yer almaktadır. Örgütteki bireylerin örgütsel hedefleri ve ortamı nasıl algıladıklarını ve birbirleriyle iletişimlerini etkileyebilecek paylaşılan öğrenilmiş değerler, inançlar, davranışlar ve anlamlar sistemi olarak vurgulanmaktadır (Dogra & diğ., 2016).

Genel anlamda kültür, bir örgütün, toplumun kendini işlemesini ve sürdürmesini sağlayan ortak inanç, davranış ve beklentiler sistemi olarak da açıklanmaktadır. Kültürler dinamik bir süreç olup örgüt ve üyelerinin bağlama uyum sağladıkları için sosyal etkileşimler yoluyla sürekli olarak yeniden üretilmekte

ve gözden geçirilmektedir (Flynn, Castellanos ve Flores-Andrade, 2018). Kültür, kişinin toplumdaki sosyal konumundan etkilendiğinden, genellikle örgütsel, grup ve bireysel düzeyde birbirleriyle etkileşime giren alt kültürler ve kimlikler bulunmaktadır. Farklı geçmişlerden gelen örgüt üyelerinin çalışmalarına yaklaşımlarını ve diğer örgüt üyeleri ile etkileşimlerini etkileyebileceği için, ilgili sosyal faktörlerin kültürü nasıl etkilediğini anlamak önem arz etmektedir (Ailon, 2008; Niosh ve Asse, 2015;). Kültürel çeşitlilik bağlamında yapılan çalışmalarda örgütleri doğrudan etkileyen üç aktif kültürel çeşitlilik ortaya koyulmaktadır: Bu üç aktif kültürel çeşitlilik boyutu ise yüksek güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma olarak ortaya çıkmaktadır( Al-Bayati & diğ., 2017).

Çok kültürlülük kavramı ise, farklı geçmişlere sahip insanların etkileşime girip birlikte yaşayabilecekleri ve böylece farklılıklarının neden olduğu sınırları aşarak başkalarının kültürünü öğrenebilecekleri bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Hughes, 1993). Çok kültürlü bir toplum aslında dil, din, değerler ve normlar da dahil olmak üzere kültürel sembol ve uygulamaları paylaşan varsayılan ortak atalardan oluşan bir kolektif olarak tanımlanabilecek bir etnik yapıyı savunmaktadır (Lee, 2009).

Öte yandan, kültürün farklı insanlar için farklı boyutları içerebilmesi nedeniyle, kültürel farklılıkların bariz bir şekilde ortaya çıkmayabileceği durumların olduğu da vurgulanmaktadır. Ancak bu vurgu yine de, kültürel çeşitliliğin önemli olmaması inancını savunmamaktadır (Causadias & diğ., 2018). Kendi başına kültür, kimin yönetici düzeyinde bir pozisyonda başarılı olacağına karar verme faktörü olmamalı ve kültürel farklılıklar bir örgütte üyeleri arasında iletişimi engellememelidir (Flynn & diğ., 2018).

### ***İşgücünde Cinsiyet ve Kalıp Yargıları***

Kuzey Kıbrıs'ta 2019'da istihdam edilenlerin, % 35,5'ini kadınlar oluşturmaktadır. İlçe merkezlerinde toplam istihdam içindeki kadın istihdamının payı % 35,7 iken, bucak ve köylerde toplam istihdam içindeki kadın istihdamının payı % 35, 3 olarak hesaplanmıştır. İstihdam edilen kadınların (49 169 kişi) % 88.1'i hizmetler sektöründe çalışmaktadır. Kadınların % 85,5'i ücretli ve maaşlı, % 2,1'i yevmiyeli, % 4, 0'ı işveren, % 6,1'i kendi hesabına, % 2,2'si ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır (İstatistik Kurumu, 2019). Bu noktada global olarak bakıldığında yapısal engellerin ve kültürel kısıtlamalar cinsiyet farklılıklarına yol

açtığı raporlanmaktadır. Bu yönde dünya genelinde yüksek öğrenim gören kadınların artışına rağmen, bazı ülkelerde yüksek eğitimli kadınlar ve erkekler arasında istihdam oranlarındaki cinsiyet farkı halen devam etmektedir. Özellikle ödeme yapılmayan bakım sorumlulukları ücretli istihdam fırsatlarını önlemekte ve bakım sorumlulukları orantısız bir şekilde kadınlara düşmektedir (ILO, 2019). Buna göre dünya genelinde 606 milyon (% 21, 7) kadına kıyasla sadece 41 milyon (% 1, 5) erkek tam zamanlı ücretsiz bakım sağlamaktadır. Dolayısıyla, özellikle annelerin, babalara ve çocuksuz kadınlara göre daha az çalışma olasılığı bulunmaktadır. Aslında kadınlar, birçok ülkede toplu işgücünün en az % 40'ını oluşturmaktadır (Fetterolf, 2017).

Bu bağlamda, 2019'da kadınların işgücündeki payına bakıldığında küresel anlamda :% 39. 0, Kanada'da :% 47. 3, Hindistan'da % 21. 8, Japonya'da % 43. 7 ve Amerika Birleşik Devletleri:% 46. 0'inde olduğu görülmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde ise kadınların istihdam oranınının 2019 itibariyle% 46, 0 olduğu görülmektedir (Dünya Bankası, 2019). Yine kadınların, çocuk bakımı ve ev işleri gibi ücretsiz iş yapmak için erkeklerden daha fazla zaman harcadığı raporlanmaktadır (ILO, 2019).

Gelecek yönünden bakıldığında ise, işgücü örgütlerinin kadınlara yeni fırsatlar getirebileceği vurgulanmaktadır. Bu vurguya göre, kadınların 2030'a kadar, tahmini 40-160 milyon kadının örgütlerde yüksek özellikli rollere geçiş yapmasının gerekeceği ve bunun da yüksek öğrenim veya beceri gerektirdiği ileri sürülmektedir (Catalyst, 2020). Ayrıca örneklere bakıldığında, kadınların erkeklerden aynı iş için düşük kazanç elde ettikleri raporlanmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde, kadınlar 2018'de erkekler tarafından kazanılan her 1 dolara karşılık ortalama 0. 82 dolar kazanmış, diğer bir deyişle %18 daha az kazanmışlardır (Madgavkar & diğ., 2019).

Anılan noktada kadınların işgücüne daha fazla dahil edilmesi ihtiyacı ile birlikte kadınlar örgütlerde daha fazla yer alacak ve bu bağlamda cinsiyet ayrımcılığı, farklı cinsiyetlerin örgüt içerisinde önyargısız çalışabilmesi için araştırmalar son dönemde hız kazanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2019) toplumsal cinsiyeti, “Kadın ve erkeklerin normları, rolleri ve ilişkileri ile kadın ve erkek grupları arasındaki toplumsal olarak yapılandırılmış özellikleri ifade eder. Toplumdan topluma değişir ve değiştirilebilir.” şekilde tanımlamaktadır. Bazı toplumlardaki cinsiyet rolleri, diğer toplumlardan daha katı olarak

uygulanabilmektedir. Cinsiyet eşitliğinin sağlanması örgütler için sadece 'adil' ve 'yapılacak doğru şey' olduğu için değil, aynı zamanda bir ülkenin genel ekonomik performansı ile bağlantılı olduğu için de önem arz etmektedir. İşyerinde cinsiyet eşitliği gelişmiş ulusal verimlilik ve ekonomik büyüme ile ilişkilidir ( Madgavkar & diğ. , 2019). Bu bağlamda da kültürün rolünün önemi göz önüne alınmalıdır. Her cinsiyetten beklenen karar alma derecesi ve mali sorumluluk, kadınların veya erkeklerin ev işleri , çocuk bakımında katkılarında kültürler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca kültür içerisinde yer alan ailelerin de ayrıca kendi normları bulunabilmektedir. Cinsiyet, belirli bir toplumdaki her cinsiyetin sosyal ve kültürel rolünü de ifade etme eğilimi gösterebilmektedir. Bu yönüyle, cinsiyet farklılıkları tamamen genetik olarak atanmak yerine, aile etkileşimleri, medya, akranlar ve eğitim dahil olmak üzere çevrelerine verdikleri tepki ile cinsiyet roller olarak gelişmektedir (Newman, 2018).

Bu bağlamda aynı zamanda cinsiyet kalıp yargıları olgusu da ortaya çıkmaktadır. Kalıp yargılar, sadece o gruba ait oldukları için bireysel grup üyeleri ile ilgili yapılan genellemeler olarak tanımlanmaktadır (Heilman, 2001). Cinsiyet yönünden bakıldığında, erkeklerin ve kadınların nitelikleri hakkındaki yapılan genellemeler olduğu vurgulanmaktadır. Toplumsal cinsiyet üzerine kalıp yargıların da hem tanımlayıcı hem de kuralcı özellikleri bulunmaktadır (Hentschel & diğ. , 2013). Betimsel ve kuralcı cinsiyet kalıp yargıları, kadınların ve erkeklerin neye benzedikleri ve neye benzemeleri gerektiğini belirlemeye yönelik değerlendirmeler oluşmaktadır. Bu anlamda hem betimsel hem de kuralcı cinsiyet kalıp yargıları ve onların ürettiği beklentiler bir kadının kariyer gelişimini tehlikeye atabilmektedir. Tanımlayıcı basmakalıp klişeler, kadınların sahip olduğu ve başarı için gerekli olduğu düşünülen özellikler arasında algılanan bir 'uyum eksikliği' yaratarak kadınların performansı hakkında olumsuz beklentileri teşvik etmektedir ( Heilman, 2001).

Bahsedilen bu kuralcı klişeler, erkeklerin ve kadınların davranışları için normatif beklentiler oluşturmakta ve cinsiyet normlarını doğrudan veya dolaylı olarak ihlal eden kadınların değersiz görülmesine ve dışlanmasına neden olabilmektedir (Heilman ve Parks-Stamm, 2007).

Bu noktada üzerinde durulan tanımlayıcı cinsiyet kalıp yargıları erkeklerin ve kadınları karakterize ettiği düşünülen nitelikleri tanımlamaktadır (Abele, 2003). Genelde erkek kalıp yargıları başarı (örn., Yetkin, hırslı, görev odaklı),

sorumluluk alma eğilimi (iddialı, baskın, güçlü), özerklik (örn. , bağımsız, kendine güvenen, belirleyici) ve rasyonellik (örneğin, analitik, mantıksal) olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan kadın kalıp yargıları ise başkaları (örneğin, nazik, sevecen, düşünceli), bağlı eğilimleri (örneğin, sıcak, arkadaş canlısı, işbirlikçi), erteleme (örn. itaatkar, saygılı, kendi kendine yeten), duyarlılık (örneğin, algılayıcı, sezgisel, anlayış) ve duygusal endişeleri ifade etmektedir (Heilman, 2012).

Bununla beraber, erkek ve kadın kavramları sadece farklı olmakla kalmamakta, aynı zamanda muhalif olma eğiliminde gözükmektedir. Ayrıca kadın ve erkeklerin cinsiyete dayalı kalıp yargılar içeren tanımlamaları kültürler arasında da tutarlılık göstermektedir(Williams ve Best, 1990). Benzer şekilde , tanımlayıcı cinsiyet kalıp yargıları bağlam boyunca da tutarlılık olduğu göstermektedir (Schein, 2001). Erkekler ve kadınlar hakkındaki yaygın olarak paylaşılan bu inançların önemli sonuçlarına göre açıklayıcı kalıp yargılar , bireyler insanlar hakkında izlenimler oluşturmak için kısayollar olarak hizmet etmektedir. İzlenim kısayolları aslında algılayıcıların hızlı bir şekilde gösterim oluşturmalarına izin vererek, karşılaşılan oldukça karmaşık dünyaya kolayca yanıt vermeyi ve düşünme üzerine enerji harcamadan fikir yürütebilmeyi sağlamaktadır (Heilman, 2012). Ayrıca, bu tanımlayıcı klişeler, algılayıcının farkında olmadan etki yaratabilir. Kalıp yargıların , kalıplaşmış bir grubun bir üyesiyle karşılaştıklarında genellikle otomatik olarak aktive olduklarına dair kanıtlar bulunmaktadır (Schein, 2001). Böylece örgütlerde de bireyler ne yaptıkları için değil, ait oldukları cinsiyet grubu yüzünden nasıl görüldükleri konusunda dezavantajlı (ya da avantajlı) olabilmektedirler. Çoğu zaman kadınların tanımlayıcı cinsiyet stereotiplerinden her zaman olumsuz etkilendiği varsayılmaktadır, ancak durum böyle değildir. Erkek ve kadın kavramları farklı olsa da, her bir kalıp yargının kendi kapsamında olumsuzluğu bulunabilmektedir (Heilman, 2012).

İfade edilen özellikler ve yorumlar cinsiyet çeşitliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak, bu bağlamda kalıp yargıları aşarak örgüt içi iletişimin gelişimi için örgütte üye çeşitliliğinin sadece cinsiyet bağlamında analiz edilmemesi gerekmekte, cinsiyet kavramı ile iç içe olacak şekilde diğer sosyo-demografik belirleyiciler de dikkate alınmaktadır. Ayrıca, çeşitliliğin yönetilmesi sadece tüm çalışanlar için eşit şansın sağlanmasıyla sınırlı kalmadan aynı zamanda farklılıkları takdir eden ve benzerlikleri kabul eden ve örgütün verimliliğini ortaya çıkaran örgüt

üyelerinin motivasyonundan oluşarak rekabet avantajı ve örgüt gelişimi sağlayabilmektedir (Bayati & diğ., 2018).

Ayrıca çalışmalarda cinsiyet açısından sorgulanan iletişim stilleri boyutuna bakıldığında ise kadın ve erkek arasındaki en büyük farkın iletişim tarzları olduğu vurgulanmakta ve kadın ve erkeklerin konuşmalarının hedeflerini farklı görmelerinin temel neden olduğu ifade edilmektedir. İletişimde cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan çalışmalar, kadınların iletişimi sosyal bağlantıları geliştirmek ve ilişkiler kurmak için bir araç olarak kullanırken, erkeklerin ise hakimiyet ve somut sonuçlar elde etmek için kullandığını göstermektedir (Leaper, 1991; Maltz & Borker, 1982; Ahşap, 1996; Mason, 1994). Çalışmalarda ayrıca erkeklerin daha iddialı olduğu (Basow & Rubenfield, 2003) kadınların ise genelde ilişkisel anlamda başarıya önem verdiği ifade edilmektedir. Öte yandan kadınlar başkalarıyla olan etkileşimlerinde daha sosyal olmaya çalışırken, erkekler bağımsızlıklarına değer vermektedir (Eagly, 1987). Ayrıca erkeklerin konuşmaları ilişkilerde statü korumanın bir yolu olarak gördüğü , kadınlarınsa konuşmanın amacını, toplumsal olarak karşı karşıya oldukları sorunlar hakkında konuşarak diğer tarafla samimi bir bağ kurmak ve geliştirmek olarak gördüklerini göstermektedir (Tannen, 1990). Araştırmalarda, kadın ve erkek arasındaki iletişim tarzlarında pek çok farklılık olduğu savunulmaktadır. Genel olarak, kadınların sosyal bağlantıları ve ilişkileri geliştirmek için iletişimi kullanmaları beklenirken, erkeklerin sosyal egemenliği artırmak için dili kullanmaları beklenmektedir (Leaper, 1991; Mulac, Bradac, & Gibbons, 2001).

### ***Örgütlerde Nesil Çeşitliliği ve Önyargılar***

Nesil kavramı, aynı zaman diliminde doğan, aynı zaman dilimi içinde geçmiş tarihsel olayları yaşamış olan ve doğduğu zamanın kültürel deneyimlerinin yönlendirdiği bireyler grubunun genel ifadesi olarak kullanılabilir (Twenge, 2006). Nesil teorisi ile ilgili ilk araştırmalardan biri 1952 yılında Karl Mannheim tarafından yapılmıştır. Bu nesiller modeline göre, belli bir nesilde yer alan kişilerin paylaşması gereken belirli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler biyolojik, sosyal konum, tarih ve kültür olarak sıralanabilmektedir. Buna göre biyoloji bir neslin üyesi olan bireylerin aynı dönemde doğmuş olmalarını, sosyal konum, aynı dönemde doğmuş olan bireylerin aralarındaki etkileşimleri ve doğdukları doğum

tarihi ekseninde aynı dönem kültürünü paylaştıkları ifade edilmektedir. Buna göre, farklı nesiller çalışmalarda karşılaştırılabilmektedir (Mannheim, 1952).

Dönem itibari ile işgücü, örgütler genel anlamda üç nesli bünyelerinde barındırmaktadır. Bu nesiller Savaş Sonrası, X nesli ve Y nesli olarak sıralanabilmektedir. Bu bağlamda Savaş sonrası nesli 1946-1964 arasında doğmuş olan nesil olarak tanımlanmaktadır(Stillman, 2002). Genelde araştırmalara bakıldığında her nesil için farklı genellemeler yapıldığı raporlanmaktadır. Savaş Sonrası nesli için yapılan genellemelerden biri örgüt içerisinde rekabetçi ve işkolik olarak nitelendirilmeleridir. Diğer taraftan X neslinin üyeleri, 1965-1980 doğumlu kişileri temsil etmektedir ve genellemelerde X nesli üyelerinin , ev, aile ve kişisel başarılarını örgütün ihtiyaçlarına göre öne çıkarmaya yatkın oldukları ve otoriteye karşı Savaş Sonrası nesline göre daha rahat bir yaklaşımları olduğu söylenebilmektedir (Lancaster ve Stillman, 2002). Araştırmalarda yapılan genellemelerde X kuşağı bireysel, teknolojik okuryazar ve çoğu kişi tarafından örgütlerine sadakatsiz olarak algılanmaktadır (Kyles, 2005). Öte yandan, Y nesli Kuşağı 1981-2000 arasında doğan kişileri temsil etmektedir Y nesli erken yaşlarından itibaren, teknolojiye maruz kalmakta, saygı duymakta, kurallara uymakta, global düşünmekte, hareket özgürlüğüne sahip olmakta, iyimser, sorumlu, sosyal ve başarı odaklı. teknolojik okuryazar, çoklu görevlerde iyi ve hedeflere sahip olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Jefferies & Hunte, 2004).

Bu araştırmanın amacına paralel olarak duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan kalıp yargılar noktasında nesiller üzerine de kalıp yargılar incelenmektedir. İşgücündeki, örgütlerdeki her neslin hem olumlu hem de olumsuz kalıp yargıları bulunmaktadır. Her grup için aynı cinsiyet, engellilik kültür kavramlarında olduğu gibi, bazı ortak kalıpyargılar paylaşılabilir. Genelde Savaş Sonrası neslinin daha idealist ve başarıya ulaşmak için daha çok çalıştıkları vurgulanmaktadır. Bu nesil aynı zamanda başkalarıyla fikir birliği sağlama konusunda öne çıkmaktadır. (Macon ve Artley, 2009). Diğer taraftan, X nesli ise daha çok pragmatic kabul edilmekte ve mantıklarını ön plana aldıkları düşünülmektedir. Ayrıca bu neslin otoriteye şüpheyle yaklaşıldığı, daha bağımsız ve sadakatsiz oldukları varsayılmaktadır (Kyles, 2005). Öte yandan Y neslinin ise çoklu görev ve ekip çalışmasında iyi oldukları, görevleri yerine getirirken iyimser oldukları ve anında geri bildirim bekledikleri vurgulanmaktadır. Y nesli için olumsuz kalıpyargılar arasında tarih hakkında çok az bilgi sahibi olmaları, entelektüel kapasitelerinin az



olması, az okudukları, iletişim problemleri yaşadıkları ve problem çözme becerilerinin düşük olması gibi kalıpyargılar bulunmaktadır (Macon ve Artley, 2009). Nesiller arasında farklar olabilmesine rağmen, bu farklar bireylerin öngördükleri kadar fazla olmayabilmektedir. Örneğin kamu sektöründe Savaş Sonrası ve X nesli arasında yer alan yüzlerce kişi ile yürütülen bir çalışmanın sonuçlarına göre bu iki grup arasında oluşan kalıpyargılarla çelişen birçok benzerlik olduğunu ortaya koyulmaktadır (Jurkiewicz, 2000). Benzer başka bir çalışmada, etik duruşlar açısından da nesiller arası kalıpyargılar sorgulanmakta ve farklılık X Kuşağı için popüler beklentilerin bir kısmının geçersiz kalıplaşmış olduğu ortaya çıkmaktadır (Faber, 2001). Diğer bir çalışmada, hukuk alanındaki kuşak kalıp yargıları incelenmektedir. Geleneksel kalıpyargılarla yaklaşılacak düşünce sistemlerine göre, X neslinin çalışmaya, kariyere ve işverenlere Baby Boomers'dan daha az bağlı olduğuna inanıldığı halde bu çalışmanın sonuçları, iş taahhüdünde önemli bir nesilsel fark olmadığını göstermektedir (Wallace, 2006). Genelde nesiller arası farklılıkların önemsiz olduğunu savunan çalışmalarda nesillere yönelik kalıpyargıların nesil grupları arasındaki olumlu iletişimi engellediği vurgulanmaktadır (Day, 2007). Mevcut çalışmada genellemelerin aşırıya kaçması halinde, kalıp yargılara yol açabileceği ve gruplar arasındaki bu gerginliğin, özellikle de aralarında kaynaklar ve faydalar için bir rekabet olduğunda, birbirlerinin olumsuz kalıpyargılarını kurgulayarak iletişim problemlerine yol açacağı konusu incelenmektedir.

Yine de yapılan çalışmalarda farklı nesillerdeki insanlar arasındaki hafif ve bazen belirgin farklılıklar olduğu savunulmaktadır. Bir neslin üyeleri arasındaki benzerlikler, işgücüne, örgüte katılımları da dahil olmak üzere yaşamlarını sürdürme biçimleri ile paralellik gösterebilmektedir (Kwok & diğ., 2016). Nesiller genellikle genişlik olarak yaklaşık 20 yıl olarak kabul edilmekle birlikte, bu zaman dilimlerinin her birindeki farklılıkları da dikkate almak faydalı olmaktadır. Bu yüzden bir yargıya varmadan önce, gruplar arasındaki varyanslara bakmak gerekmektedir (Munnell ve Wu, 2012).

Anılan noktada kohort etkilerin nesiller arası etkileşimler üzerinde derin etkileri olabilmekte, ancak nesiller arası etkileşimlerde en önemli faktörlerin başında toplumdaki bireylerin yaşlanma konusunda olumsuz algılara sahip olması yer alabilmektedir. Yaşlı yetişkinler modern toplumda genellikle zayıf ve hatta ekonomik bir yük olarak görülebilmektedir (Knickman ve Snell, 2002).

Aynı zamanda her ne kadar çoğu örgüt kaynaklarını çeşitlilikte yönetimi başarmak ve cesaretlendirmek için kullansa da, birçoğunun çeşitlilik tanımları cinsiyet ve etnik köken ile sınırlanmaktadır. Nesiller arası çeşitlilik genellikle göz ardı edilebilmektedir. Çalışanların örgüt başarısına katkı için ücret dışında nasıl motive edileceği, bugün tüm örgütlerin ve yöneticilerin karşılaştığı zorlu sorunlardan biri olarak kabul edilmektedir (Robbins, 2003). Bir neslin (Y kuşağı) örgüte girişi ve diğer kuşağın (Savaş Sonrası) örgütten çıkışı aslında doğru ve etkin bir süreç olarak kullanılırsa örgütün performansına katkısı büyük olacaktır. Bu süreçte Savaş Sonrası kuşağının deneyim ve bilgilerinin etkin bir şekilde korunması ve kullanılması için X Kuşağı ve Y kuşağı çalışanların yeteneklerinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Örgütteki nesnel çeşitliliği anlamak, örgüt çeşitliliğinin tüm bileşimlerinin bir parçası olarak öne çıkmaktadır (Munnell ve Wu, 2012). Değerleri ve nesnel özellikleri daha iyi anlayarak, daha iyi ilişkiler ve örgüt sonuçları ortaya çıkabilmektedir.

### ***Çeşitlilik Yönetimi***

Çeşitlilik kavramına farklılık anlamında bakıldığında, farklılığın bir örgüt için olumsuzluk ve dezavantaj getirebileceği düşüncesi olsa da örgüt gelişimi için asıl önemli olan konunun çeşitliliğinin iyi yönetilmesi ile oluşacak pozitif sonuçlar olması çalışmalarda vurgulanmaktadır (Bulutlar, 2007). Nitekim tarih boyunca farklı bireylerden en iyi şekilde verim elde etmenin yollarına odaklanan yönetim ve örgüt alanındaki birçok önemli gelişme, insan farklılıklarından doğan zorluklarla daha iyi baş edebilmek ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden çeşitliliğin homojen çalışma yapısı oluşturarak örgütlerde performans avantajı olduğu savunulmaktadır. Performans avantajı olaması iki boyutla açıklanmaktadır. Bunlardan ilki çeşitliliğe sahip örgütlerin en iyi yetenekleri çekme ve elde tutma avantajlarının olması ; ikincisi ise çeşitlilik barındıran bir örgütün global olarak da yasal, politik, sosyal, ekonomik ve kültürel ortamların gerekliliklerini daha iyi anlamış olabilecekleri durumdan kaynaklanmaktadır (Palmer, 2003; Gaunya, 2015). Bugün, dünya çapındaki bir çok örgüt yapılarında farklı çeşitlilik düzeyleri ile çalıştıkları için bu yolla işgücü verimliliğini ve etkinliğini artırma potansiyelinden yararlanmaya çalışmaktadır (Kazi ve Zadeh, 2011).

Örgütlerde çeşitliliği etkin bir şekilde yönetmek, örgüt bireylerinin destek hissettikleri ve ayrımcılığın olmadığı bir örgütün sürdürülmesi ve oluşturulması sürecini ifade etmektedir. Benzer şekilde çeşitlilik yoluyla, örgüt üyeleri çeşitlendirilmiş örgüt üyeleri ile etkileşim kurarken kendi bireysel potansiyellerine ulaşma fırsatına da sahip olmaktadır. Her bireyin farklı deneyimlerinin, yeteneklerinin ve özelliklerinin tanınması örgütsel başarıya katkıda bulunabilmektedir. Bu yönüyle çeşitlilik modern örgütler için ayrıca rekabet avantajı da sağlamaktadır (Domina, 2011). Örgütte çeşitliliği etkili bir şekilde yönetmenin faydaları arasında, yaş, engellilik, cinsiyet ve kültür gibi çeşitli farklılıklara sahip en yetenekli çalışanları örgüt içine alabilme, örgütte tutabilme, ve motive edebilme yetenekleri bulunmaktadır.

### ***Duyarlılık Eğitimi***

Bu çalışmanın ilk bölümünde bahsedildiği üzere, duyarlılık eğitimi, bir örgütsel gelişim tekniği olarak en çok altı çizilen yöntemlerden biridir. Bu eğitim yöntemi 1947 yılında Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır. Duyarlılık eğitimi, farklı çalışma ortamlarında verimli çalışabilmeleri ve başkalarıyla iş birliği yapabilmeleri için insanların becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında bireyler aynı zamanda, sosyal ortamın bir üyesi olduğunu ve ortamı ile karşılıklı etkileşimde olduğunu farkında olmalıdır. Bu eğitimle birey, kişisel amaçlarına içinde bulunduğu ortam koşullarının durumu ve bu koşulları kendi lehine değiştirebilme becerisi ile erişebileceğini bu eğitim ile çoğunlukla anlayabilmektedir (Eren, 2014).

Bu bağlamda, duyarlılık eğitimi için bir tür deneyim temelli öğrenme denilebilmektedir. Katılımcılar birlikte çalıştıkları küçük grupla beraber duygularını, tepkilerini, algılarını ve davranışlarını içeren kendi deneyimlerinin analizini yaparak öğrenmektedir. Eğitim süresi yaklaşık ortalama 10-40 saat olabilmekte ve tasarıma göre değişmektedir (Seashore, 1973). Bu eğitim sayesinde birey, kendi tutumları, değerleri ve duyguları hakkında fikir sahibi olarak, bunların diğer kimselerle ne biçimde etkilediği konusunda daha bilgili ve duyarlı hale gelecektir. Genelde uygulama "T- grubu" seansı ile başlar sonrasında tamamlayıcı olarak kısa süreli ders anlatma seansları izler. "T" kavramı İngilizce "Training" den gelir ve eğitim anlamını taşır. Buradaki eğitim kavramı öğrenmeden çok grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Gruptaki bireylerin kendilerini

ilgilendiren konuları ve sorunları ortaya çıkarmaları ve çözüm yolları için çaba sarf etmeleri söz konusudur. Buradaki önemli nokta grup içinde ast- üst ilişkisine bakılmaksızın fikirlerin ortaya konulması esasına dayanması gerekliliğidir. Bu bağlamda seanslarda ayrıca iş bölümü ve işbirliği sistemleri geliştirilebilir ( Eren, 2014).

Duyarlılık eğitimi içerisinde yer alan grup çalışmalarından biri de rol oynama toplantılarıdır. Gruptaki üyeler 2-4 'lü gruplara ayrılır. Gruptaki bireylere gizli olarak rolleri ve oyunun ana fikrini içeren vakalar dağıtılır. Oyun bu rollere göre grubun diğer üyeleri önünde oynanır. Sonrasında oyunun gidişatı, gelişmeler, kişilerin birbirlerine karşı davranış ve tutumları ile öneriler değerlendirilir ( Seashore, 1973) .

Duyarlılık eğitimi kapsamında üyelere ayrıca grupların genel ihtiyacına göre belirlenen bazı eğitimler de verilmektedir. Bu eğitimlere örnekler kişiler arası ilişkiler, iletişim, grup ilişkileri ve davranışları, çevre ve diğer gruplara duyarlılık olabilmektedir (Eren, 2014).

Bahsedilen bu eğitimde katılımcı sayısı düşük olmalıdır. Eğitim grubundaki kişi sayısı genelde maksimum 15 katılımcı olarak önerilmektedir. Eğitimci gruba sadece danışman bir üye olarak katılarak gözlem yapar. Eğitimden önce, sırasında ve sonrasında anket ve/veya görüşme yoluyla gelişmelerin değerlendirmesini yapar. Sonrasında da bu sonuçları toparlayarak gruba iletir. Böylece eğitimcinin tarafsız bir gözle yaptığı değerlendirmeler gruptaki kişilerin durumu daha iyi kavramalarına olanak verecektir ( Eren, 2014).

Aynı zamanda, bir örgütün hangi sektörde etkinlik gösterdiğinden bağımsız olarak, yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için eğitim kaçınılmaz bir gereksinim olduğu savunulmaktadır. Örgün eğitim sistemleri genel hatlarıyla insanları geniş bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik çalışmaktadır (Chadwick, 2005). Duyarlılık eğitimi modülü de bu faktörlerin hepsini kaplayacak şekilde tasarlanmalı örgütsel gelişim, iletişim, örgütte çeşitlilik ve farkındalık boyutlarını ele almalıdır. Bir anlamda bahsedilen eğitimin Kurt Lewin ( 19 ) kurguladığı eğitimin geliştirilmiş ve günümüz şartlarına uyarlanmış modeli olduğu düşünülebilmektedir. Bu araştırmada bahsedilen duyarlılık eğitimleri faaliyetleri hem örgüt geliştirme tekniklerinden takımların kendi içerisinde birbirlerini daha iyi anlayarak örgüt içi iletişimlerini iyileştirmesine odaklanmakta, hem de işyeri çeşitliliği boyutunu ele alan farklılıklar eğitimi kapsamını ele almaktadır.

Tasarlanan eğitimde ele alınan kavramlar örgütte çeşitlilik , örgütsel gelişim teknikleri, örgüt içerisinde kişiler arası iletişim ve kişisel farkındalık eksenlerinde olarak öne çıkmaktadır.

Günümüzdeki örgütlerde Duyarlılık Eğitimi kapsamına ise özellikle işyeri örgütlerinde çeşitliliğin artması ile birlikte Kurt Lewin ( )'nin kurguladığı eğitimin örgütte kişiler arası iletişimin iyileştirilmesi ve kişilerin kendi farkındalığının artırılması boyutlarına çeşitliliklere saygı, kalıp yargıların farkındalığı ile kaynaştırma boyutları da dahil edilmektedir. Klasik Duyarlılık Eğitimi üzerine eklenen çeşitlilik eğitimi örgütlerde 1960'lardan beri verilmekte ve birçok örgüt , çeşitlilik eğitiminin giderek daha çeşitli bir çalışma ortamında üretkenliği ve yeniliği artırabileceğini varsaymaktadır. Değişen eğitimin ve kullanımlarının bir sonucu olarak çeşitlilik eğitiminin değeri hakkındaki varsayımlar on yıllar boyunca gelişmiştir (Vaughn, 2007).

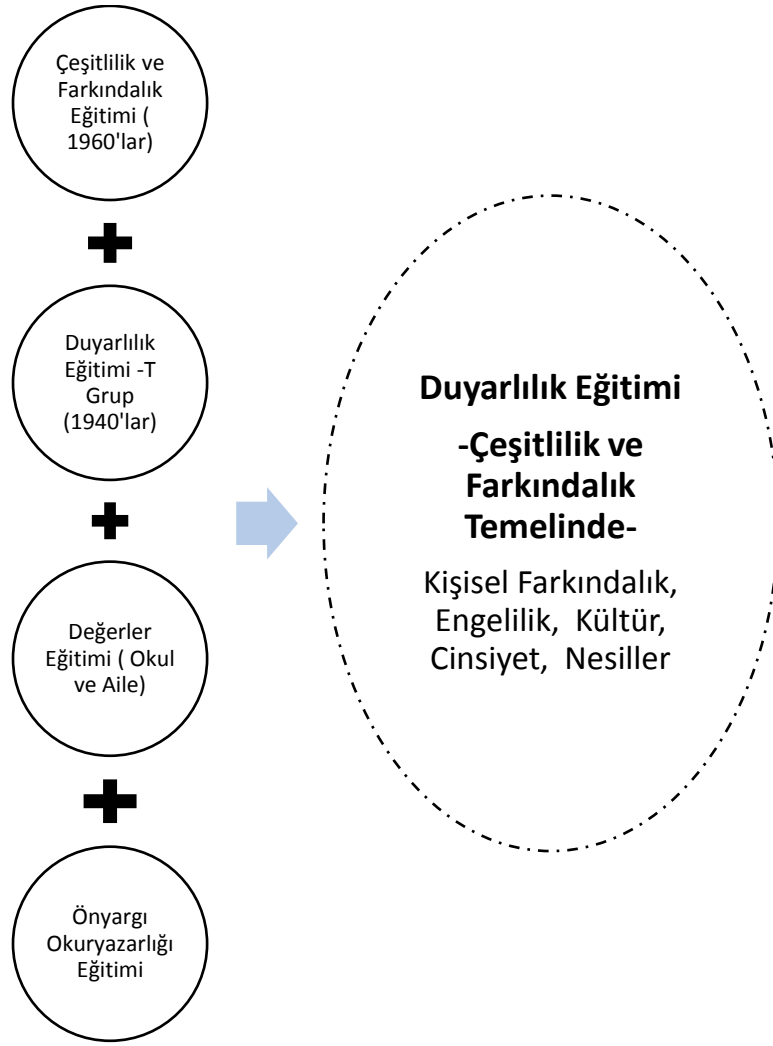
Bu noktada çeşitlilik ve eğitimleri dışında yeni nesil farkındalık kapsamında Duyarlılık Eğitimi beslediği düşünülen bir diğer eğitim ise Değerler eğitimidir. Değerler kavramı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, Saygı kavramının küresel olarak geçerli olduğu görülmektedir. Değerler kapsamında oluşturan eğitimin geçmişi binlerce yıl öncesine dayansa da değer eğitimi çalışmalarının, özellikle 20. yüzyıl başlarında sistemli okulların açılması ile “ahlak ve değer eğitimi” kavramları olarak eğitimde programlı bir şekilde yer almaya başladığı görülmektedir (VES, 2003; Aktaran Ayda, 2019). Toplumsal gelişim ve değişimlere uymanın yanında her toplumun gelecek nesillere toplumsal kültür ve duyarlılıkları aktarma çabası bulunmaktadır. Bu noktada bireylere verilecek değer eğitimi önem kazanmaktadır . Bahsedilen değerler eğitimi , eğitimin her alanında olduğu gibi, bireyin doğumu ile başlayarak aile temelinde gelişen, sonrasında okul ile desteklenecek olan bir eğitim olarak yer almaktadır (Ayda, 2019).

Anılan noktada, 1980'lerin sonlarından 1990'lara kadar, çeşitlilik eğitiminin amacının asimilasyon becerilerini geliştirmekten kaynaştırma, duyarlılık ve farklılıklara saygı geliştirmeye kaydığı ve bu dönemde eğitimin ikinci bir amacının çeşitlilik tutumlarını geliştirmek olduğu görülmektedir (Karp ve Sutton, 1993). Bu eğitimlerde, etnik köken, cinsiyet, yaş ve göçmen statüsü de dahil olmak üzere genelde örgütte bireylerin artan demografik çeşitliliğine değinilmeye başlanmaktadır (Anand ve Winters, 2008). Eğitimlerin amacı da, tüm çalışanların kalıpyargılardan bağımsız bir şekilde desteklendiğini hissettiği kapsayıcı örgüt

ortamları oluşturmak için kaynaştırma , duyarlılık ve farklılıklara saygıyı arttıran becerilerin geliştirilmesine doğru gelişerek oluşmaktadır. Bu özel eğitim, farklı grupların üyeleriyle etkileşimler için uygun davranış ve görgü kuralları modülleri de kullanarak çalışanların duyarlılıkla farklılıklara saygı duymalarına yardımcı olmaktadır. Bilgilendirici aydınlanma örgüt üyelerinin çeşitlilik perspektiflerini daha iyi anlamalarına yardımcı olarak tutumlarını geliştirmekte ve çeşitliliğe karşı daha olumlu tutumlara sahip olmalarına yardımcı olmaktadır (Madera, Neal, & Dawson, 2011).

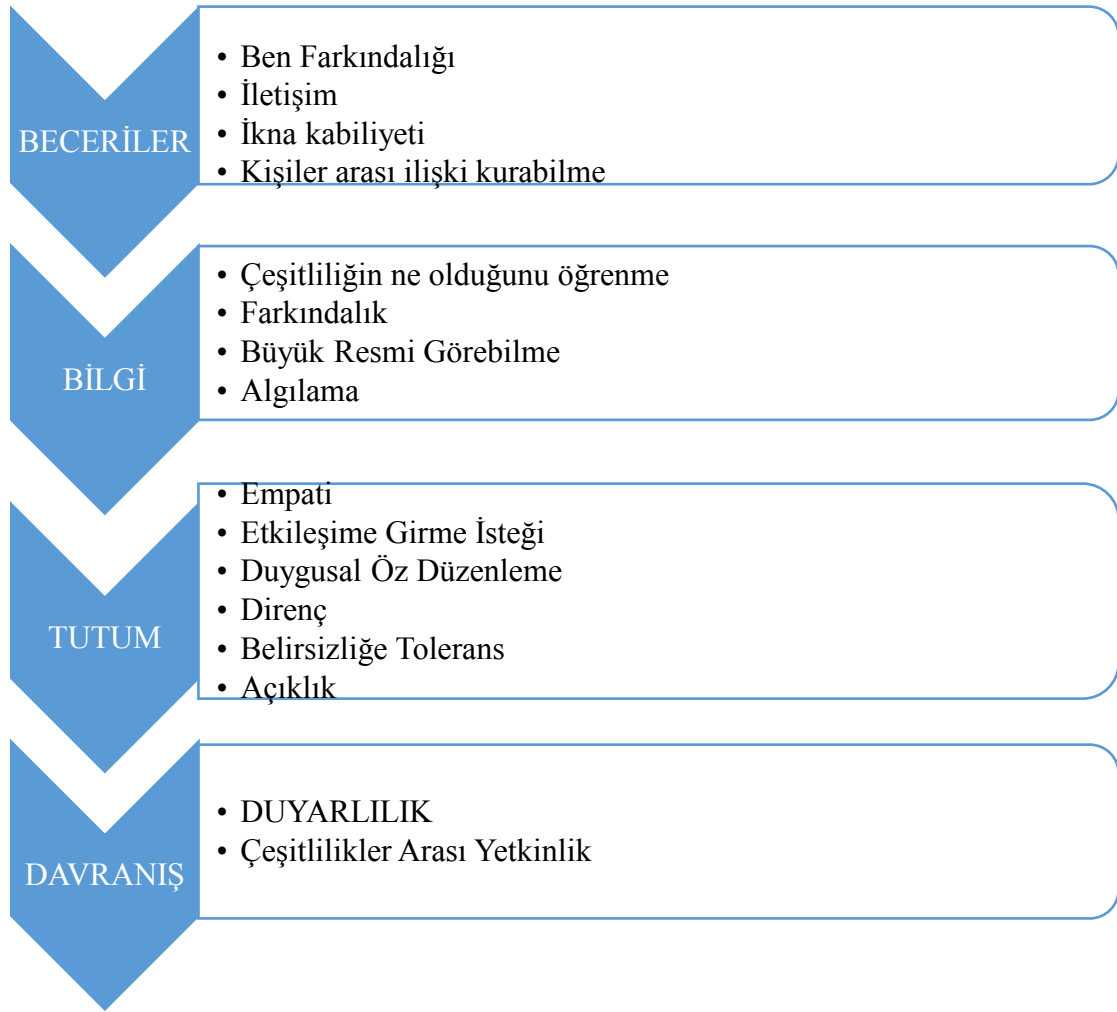
Bu noktada bir diğer önemli eğitim bağlamı da “Önyargı Okuryazarlığı” konusunda yapılan eğitimler ve çalıştaylardır. Önyargı okuryazarlığının oluşturulması zaman alan bir şema oluşum sürecidir çünkü birçok birey ve örgüt çeşitlilikte ayrımcılık sorununu anlamakla meşgul gözükmeyle birlikte, aslında ayrımcılık üzerine düşünme ve araştırma konusundaki düşünceleri yüzeysel kalmakta, içselleşmemektedir. Bu konuda yürütülen önemli bir çalışma 2012 yılında Amerika;da Wisconsin-Madison Üniversitesinde yürülmüştür (Carnes & diğ., 2012). Bu çalışmada uygulanan önyargı okuryazarlığı çalıştayında, temel odak olarak, önyargılı eylemlerin, kişinin bilinçli (açık) inançlarıyla çelişebilecek bilinçsiz (örtük) süreçlerle ortaya çıkabildiği (Devine, 1989) vurgulanmaktadır. . Bireylerin genellikle bu alışılmış, üstü kapalı süreçlerden veya “zihin alışkanlıklarından” habersiz oldukları savunulmaktadır. Buna göre örtük önyargı eylemlerinin azaltılması için (Devine ve ark. 2005), öz-düzenleme (Amodio, Devine ve Harmon-Jones, 2007) davranış değişikliği (Handelsman ve Sheridan, 2005) ve sürekli mesleki gelişim (Teori ve MacVicar, 2008) gibi faktörlerin bir araya gelmesi ve çok aşamalı bir süreç olarak planlanması gerekliliği ifade edilmektedir. Bu geniş araştırma literatürü, önyargının üstesinden gelmek ve kasıtlı davranış değişikliği üretmek için gerekli adımlar hakkında tutarlı tavsiyeler sunmaktadır.

Bu bilgiler ışığında oluşturulan çeşitlilik, kaynaştırma, değerler, T grup duyarlılık ve önyargı okuryazarlığı eğitimlerinden kesitler alan yeni nesil Duyarlılık Eğitimi kapsamı ile ilgili özet Şekil 1’de görülebilmektedir.



**Şekil 1:** Araştırmacı Tarafından Geliştirilen, Yeni Nesil Duyarlılık Eğitimi Oluşumu

Bu bilgiler ışığında hazırlanmakta olan Duyarlılık Eğitiminde amaç katılımcıların örgütte çeşitlilik için duyarlılık yetkinliğine sahip olmasıdır. Bu kapsam Kis'in (2016) çalışmasından uyarlanarak araştırmacı tarafından Şekil 2'de özetlenmektedir. Burada da görülebileceği üzere temelde beceriler, bilgi, tutum ve davranış olmak üzere dört boyut ekseninde bahsedilen yetkinliğin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu boyutları oluşturan noktalar da şekilde özetlenmektedir.



**Şekil 2:** Kis'in (2016) Çalışmasından Araştırmacı Tarafından Uyarlanan Çeşitlilik Farkındalığında Duyarlılık Eğitimi Bileşenleri

Yakın tarihe bakıldığında formal farklılık eğitim alanında örgütlerin kendi bünyelerinde yer alan çeşitliliğin yarattığı koşullarla baş edebilmeleri için eğitimleri oluşturdukları belirtilmektedir (French, ve diğ., 2008). Bu anlamda formal farklılık eğitimleri çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Tablo 1'de eğitimi türleri ve yöntemlerinin bazılarına yer verilmektedir. Bu bağlamda değişik yöntemler kullanıldığı görülebilmektedir. Bu eğitimlerden bazıları psikolojik açıdan katılımcı bir yaklaşım sunarken bazıları da daha yüzeysel ve daha az katılımcı olarak kurgulanabilmektedir. Öte yandan bazı eğitim türleri ise, örgütün yapısına uygun bir bakış açısı taşımakta, bazıları daha çok eğitimcinin bakış açıları ile şekillenmektedir (Nemetz ve Christensen, 1996). Bu bağlamda Tablo 1 de yer aldığı üzere, duyarlılık eğitimleri, temelde çeşitlilik çerçevesinde ayrımcılık



yaşayabilecek gruplardaki bireylerin duygularına ilişkin duyarlılık kazanılmasını sağlamak amaçlı olarak oluşturulmaktadır.

Tablo 1.

*Biçimsel ( Formal) Farklılık Eğitim Türleri*

<b>Eğitim Türü</b>	<b>Tanımı</b>
Etnik, ırksal ve feminist çalışmalar	Azınlık gruplarını derinlemesine inceleyen bilimsel çalışmalar
Psikoterapik yaklaşımlarda çalışmalar	Çatışma yaşayan gruplarda grup terapileri
Duyarlılık Eğitimleri	Çeşitlilik çerçevesinde ayrımcılık yaşayabilecek gruplardaki bireylerin duygularına ilişkin duyarlılık kazanılmasını sağlamak
Çelişki Yaratma	Hedef bireylerin tutumlarını değiştirerek çelişkiden kurtulması için amaçlı bir şekilde bilişsel çelişki yaratmak
Kültürel farkındalık	Kültürel ve cinsel farklılıkların incelenmesi
Yasal Farkındalık	Ayrımcılık davalarının açıklanması

### **İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın belirtilen alt amaçları doğrultusunda ele alınan ilgili araştırmalar bu bölümde sıralanmaktadır.

#### ***Sivil Toplum Kuruluşlarında Çeşitlilik Çalışmaları***

Sivil Toplum Kuruluşlarındaki örgüt çeşitliliği ve duyarlılık araştırmaları oldukça yeni olsa da daha 1970'lerin başında araştırmacılar , cinsiyete ve ırka dayalı örgütsel ayrımcılık hakkında çalışmalara başlamaktadırlar (Kanter, 1977 Akt : Zaroni, Janssens, Benschop ve Nkomo, 2010).

Bu konuda ilk araştırmacılarından sayılan Kanter (1977) araştırmasında cinsiyet rollerinin ve yasal tazminat sistemlerinin etkisi ile kadınların işyerlerindeki hiyerarşik yapıda düşük iş pozisyonlarda olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca kadınların bu sebepten kalıp yargılarla karşı karşıya kaldığını da raporlamaktadır. Bu araştırma gibi cinsiyet ve ırksal farklılıklar yönlerinde araştırmalara özellikle 1980'lerde örgütlerde çeşitliliğin artmaya başlaması ile hız verildiği görölmektedir. Bu araştırmaların hepsinin ortak noktasında örgütlerde çeşitliliklere karşı oluşan kalıp yargılar bulunmaktadır. Ayrıca bu araştırmaların çoğunda kalıp yargılar yüzünden farklı gruplardaki kişilerin örgüt içerisinde çeşitli zorluklarla karşılaştığı görölmektedir (Cavendish, 1982, Cockburn, 1983, 1985; Ong, 1987). Bu bağlamda yakın dönemde yapılan bir araştırmada da 1990'lardan önceki çalışmaların çoğunun özellikle kadınlara karşı ayrımcılık ve önyargılara odaklandıkları belirtmektedir (Shore & diğ., 2009)

Öte yandan, örgütlerdeki yönetim kadrolarına bakıldığında örgütün misyonunu yerine getirmek, fikir üretmek, sorunları çözmek ve örgütün gelişimine ve dolayısıyla performansını arttırmaya uygun politikalar uygulamak için birlikte çalıştıkları görölmektedir.

Sivil Toplum Kuruluşlarında çalışanların çeşitliliğini inceleyen ilk ampirik araştırma çalışmalar 1980 sonlarında gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda yapılan ilk çalışmalardan birinde Sivil Toplum Kuruluşlarında yöneticilerin ve çalışanların özellikleri, işe alımları, elde tutulmaları ve örgüte katılımları incelenmektedir. Söz edilen bu araştırmada STK'ların yönetici ve çalışanlarının çeşitliliğin faydalarından bahsetmelerine rağmen, çeşitliliğin neden iyi olduğu konusunda emin olmadıkları konusu öne çıkarılmaktadır (Widmer, 1987).

Bu yönde yapılan ilk öncü çalışmalardan bir diğerinde, özellikle STK'larda yöneticilerin genelde erkek olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmada Sivil Toplum Kuruluşlarında çeşitliliğin özellikle önemli olduğu vurgulanmakta ve çeşitliliğin artması yönünde ve çeşitliliğe karşı duyarlılığın tesadüfi gelişmeler ile değil dikkatli planlama ile elde edilebileceği sonucuna varılmaktadır (Rutledge, 1994).

Bu konuda yapılan başka araştırmada ise, duyarlılık ve çeşitliliği kapsayıcı stratejiler benimseyen örgütlerin yine örgüt içerisinde farklı kurullar kurmaları gerektiği de önerilmektedir. Ayrıca üzerinde durulan bir nokta da kurulacak bu kurulun üyelerinin seçilmelerindeki şartın örgütün duyarlılık misyonunu iletme

konusundaki kararlılıkları ve yetenekleri olmasının gerekliliğidir (Duca, 1996, Carver, 1997; Miller, 1999).

Öte yandan STK yöneticilerinin örgüt çeşitliliği konusunda düşüncelerini inceleyen nicel bir çalışmada yöneticilerin çoğunun kişisel beyanlarında örgütte çeşitlilik yapısının sadece demografik bir özellik olduğu belirtilmektedir. Ancak çalışma sırasında bir çoğunun örgüt için önemli tartışmalarına çeşitli gruplara dahil olan üyelerin bakış açılarını dahil etmeme eğilimleri ortaya çıkarmaktadır ( Daley ve Marsiglia, 2000).

Bu noktada yapılan diğer bir araştırmada, STK yöneticilerinin tarihsel olarak ötekileştirilmiş gruplardan bireylerle ilişki kurma fırsatlarına sahip olmalarına rağmen çeşitlilik ve duyarlılık konularında pasif oldukları belirtilmektedir. Bu noktada özellikle yöneticilerin STK'lardaki çeşitliliğin avantajlı olduğu konusunda ikna edilmelerinin çeşitlilik ve duyarlılık alanlarına öncelik vermeleri açısından faydalı olacağı vurgulanmaktadır. Bu avantajlar da örgütün politikalarını geliştirme, stratejik planlama, toplumu anlama, halkla ilişkiler, personel yönetimi ve bağış toplama gibi uzmanlık gerektiren becerilerin kazandırılabilmesi olarak sıralanmaktadır (Daley, 2002).

Yine başka bir çalışmada STK 'larda yöneticilerde cinsiyet çeşitliliği incelenmektedir. Bu çalışmaya göre, 1931'den 1961'e kadar kadınların STK'larda özellikle yönetimde ancak çok küçük ilerlemeler kaydedebildiği bildirilmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde yürütülen ve 15 STK'nın kamuya açık kayıt kaynaklarından toplanan verileri kullanan bu çalışmada, STK yönetici ve çalışanlardan kadın olanların daha çok bekar ve gönüllü olduğu ve eğitimlerinin de erkek meslektaşlarından düşük olduğu açıklanmaktadır. Çalışmada kadın çalışanların egemen olduğu STK'larda ise sosyal sınıf anlamında ve örgütte karar alma yetkilerinin kimde olduğu anlamında çeşitliliğin ön planda olduğu raporlanmaktadır (Abzug , 2003).

Yine kapsayıcı bir çeşitlilik kültürü oluşturma hakkındaki bir makalede, Sivil toplum örgütlerinin kapsayıcı bir kültür oluşturdıklarında karşılıklı anlayış, bakış açısı çoğulculuğu, güven ve dürüstlük ilkeleri kurmaları gerektiği düşüncesine dayanan kavramsal bir çerçeve önerilmektedir. Bu noktada izlenecek ilk adımın örgütü kaynaştırmanın önemi konusunda farkındalık yaratılması olduğu; ikinci olarak, örgütün “dahil etme vizyonu” formüle ederek , uygulamalı ve iç yönetim sistemlerini içerme politikalarıyla uyumlu hale gelmeleri gerekmektedir.

Bu yönden özellikle çeşitlilikte farkındalık ve duyarlılık ile ilgili kapsayıcı çalışmalar yapılması , duyarlı davranışın güçlendirilmesi , geliştirilmesi ve tanınmasının teşvik edilmesi önerilmektedir (Pless ve Maak, 2004).

Ayrıca STK'larda yapılan başka bir saha vakası çalışmasında STK'ların çeşitli üyeleri işe alırken ve elinde tutarken zorluklarla karşılaştıkları bulunmaktadır. Bu çalışma, özellikle STK yöneticilerinin personelin çeşitliliğinin ne anlama geldiğine dair farklı görüşleri olduğunda, bunun çeşitlilik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde sorunlara yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu da yöneticilerin bir örgüt içindeki üyelerin etkili çeşitlilik ve çoğulculuk çabalarını tehlikeye atılabilmektedir. STK'ların çoğulculuk ve çeşitlilikle aynı anda ilgilenmesi halinde, bunun “çeşitli üyeleri çekecek ve içerme süreçlerinin yürütülmesine izin veren kritik bir çeşitlilik kütlesine sahip olacak kapsamlı uygulamalarla sonuçlanacağını ileri sürülmektedir (Weisinger , 2005) .

Daha sonraki başka bir araştırmada kültürlerarası karşılaştırmalar ve kültürel gruplar arasındaki tutum ve davranışları karşılaştırmaya odaklanılmaktadır. Bu bağlamda iş deneyimlerini etkileyen kültürel faktörler incelenmektedir. Kültürel faktörlerin iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, adalet anlayışı, vatandaşlık davranışı, çevreye uyum, karşılıklı bağımlılık, tartışmaya bakış , takım çalışmasına yatkınlık liderlik ve yönetim alanlarına etkileri değerlendirilmektedir (Gelfand & diğ., 2007).

Araştırmalarda ayrıca örgütlerdeki çeşitli nüfusların yaşanmış deneyimlerini de incelenmektedir. Özellikle belli farklı grupların iş arkadaşlarının önyargılarına dayanan, üretkenliğini ve terfi etmesin etkileyen zararlı iklimler yaşayabileceği raporlanmaktadır. Ten rengi farklı, kadın ve gey çalışanların sıklıkla işyerlerini düşmanca tanımladıkları da ifade edilmektedir (Sue, 2008).

Yine bir diğer araştırmada daha büyük STK oluşumlarının daha fazla çeşitliliğe sahip olduğu üzerinde durulmakta ve her örgütün hangi sektörde çalışırsa çalışsın çeşitlilik konusuna ayrıca önem vermeleri gerektiği önerilmektedir (Ostrower, 2008).

Diğer bir çalışma da Nairobi’de kurulan Sivil Toplum Kuruluşu niteliğinde kurulan İnsan Kaynakları Yönetimi Enstitüsü tarafından yapılmıştır. Enstitü etkin bir çeşitlilik programı için kriterler oluşturmaktadır. Bunlardan ilki her kuruluştaki çalışanların daha işe başlarken Duyarlılık ve Çeşitlilik farkındalığını dahil eden bir eğitim programına tabi olmalarının gerekliliği olarak vurgulanmaktadır. Bu kriter örgüt yöneticilerinin hem çalışanlarına öğrenme fırsatları vermesi , hem de

duyarlılık ve çeşitlilik alanında sunulan farklı bakış açılarını yakalaması yönlerinden faydalı olmaktadır. Bu bağlamda kurulan enstitü kaynakların tahsis edildiği resmi bir çeşitlilik yönetimi süreci geliştirmektedir. Bu program ile ayrıca , çoğu kuruluşun en iyi çalışanlardan bazılarını kaybetme riskinin ortadan kaldırılacağı da savunulmaktadır (Mureithi, 2009).

Bu yönde yapılan Avrupa Birliği desteği ile teşvik edilen STK projelerinde ise göçmenlerin, etnik azınlıkların ve yerel vatandaşların bir arada yaşama ve etkileşimi için faaliyetler düzenlenmektedir. Bu projeler daha çok ; duyarlılık ve farkındalık yaratma gibi eğitim faaliyetlerinden oluşmakta ve hakların, çeşitliliğin, dillerin ve dinlerin görünürlüğünü, kabulünü ve saygısını artırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca eğitim, gençlik, insan hakları ve cinsiyet eşitliği gibi farklı alanların kapsamı planlanmaktadır (Council of Europe, 2018). Bu girişim özellikle, göçmen veya etnik kökene sahip vatandaşlara sahip çıkarak kültürler arasılık lehine çalışan STK'ları güçlendirmekte ve özel ihtiyaçlarına cevap veren kendi projelerini de desteklemektedir.

Ayrıca, Knapp ve Sheep (2019) 'in tamamladığı çalışmada STK' ların normatif yönetim ihtiyaçlarına uygun olan çok yönlü bir çeşitlilik yönetimi modelini temsil eden önermeler getirildiği görülmektedir. Bu araştırmada STK' ların sadece kendi çalışanlarının standartlaştırılmış yönetim kontrolüne odaklanmak yerine, çok çeşitli iç ve dış paydaşların davranışlarını etkilemek için çeşitliliğin ve sosyal ayrımların anlamının yönetilmesi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada karmaşık kimlikleri ve bağlamları açıklamak için yeterince esnek ve sağlam bir çeşitlilik yönetimi teorisine olan ihtiyaç ele alınmaktadır (Weisinger ve ark. 2016) STK;larda sosyal kategorizasyonun dinamiklerine dayanan yönetim teorileri, bazen dikkat çekmeyerek sosyal ayrımların göze çarpmasını önlemeye aşırı önem veren bir 'kör' yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Plaut ve ark. 2009). Genelde yönetimlerde öncelikle kategorilere odaklanılmaktadır. Özellikle bireylerin ait olduğu sosyal kategorilerin genellikle doğal olarak kendi kimliklerine bağlı olduğunu ve bu kimlikleri kapsayıcı ve evrensel bir sosyal grup altında tamamen kullanmadıklarının farkında olmak önem kazanmaktadır. Çeşitliliğin ya içsel bir değer (Plaut ve ark. 2009) ya da örgütsel işlevleri geliştirmenin pragmatik bir yolu (Kochan ve ark. 2003) olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesine dayanan yönetim teorileri, bireyin çeşitliliğinin önemli olduğuna inandığı dereceye göre değişebilmektedir (Homan ve ark. 2007). Bu tür dinamikler, farklılıkların

anlamının içirme, eğitim ve perspektif alma yoluyla yönetilebileceğini öne süren önerilerin geliştirilmesinde kabul edilmektedir. Bu önermeler çok önemli olarak öne çıkmaktadır, çünkü bu farklılıkların bireyler için ne anlama geldiğini etkili bir şekilde yöneten ve paydaşların sürece bakış açılarını anlayarak farklılıkların potansiyelini güçlendiren eşitlik yönetimi çabalarına izin vermektedirler (Knapp ve Sheep, 2019).

Özellikle örgütte çeşitliliğin nasıl yönetilmesi gerektiği üzerine yapılan yeni bir çalışmada (Zojceska, 2020) çeşitliliği başarılı bir şekilde yönetmenin tek yolunun hem örgüt politikalarına hem de uygulamalara dahil edilmesi vurgulanmaktadır. Bu çalışmada çeşitlilik ve duyarlılık alanına önem veren örgüt ve yöneticiler içinde bazı öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler, çeşitlilik dostu stratejiler oluşturmak, mevcut örgüt stratejilerini çeşitlilik merceğiyle incelemek, çeşitlilik dostu ve duyarlılığı öne çıkaran örgüt politikaları geliştirerek uygulamak, çalışanlara sağlanan faydaları yeniden değerlendirmek, çeşitlilik farkındalığında duyarlılık eğitimi vermek, mentor çalışmaları oluşturmak, farklı ekipler oluşturmak ve örgüt ve yönetici olarak duyarlılık alanında çabaları ölçmek için yöntemler geliştirmektir (Zojceska, 2020).

### ***Örgütte Çeşitlilik ve Örgüt Performansı***

Anılan noktada çalışmalarda örgütlerdeki çeşitlilik örgütsel performans ve örgüt gelişim ile ilişkilendirmektedir (Cox, 1993). Bu bağlamda örgüt performansı ve gelişiminde başarıya ulaşan örgüt yöneticilerinin örgütüne çeşitliliği katan, bu çeşitliliği yönetimde etkinleştiren ve yetkilendirme süreçlerini gözden geçiren, çeşitlilikte duyarlılığı sağlayan kişiler olduğu vurgulanmaktadır (Thomas, 1999). Böylece araçsal (hedefe yönelik) ve gelişimsel (güçlendirme odaklı) boyutlar öne çıkarılmaktadır. Benzer şekilde STK yönetimlerinin de, geleneksel yönetim düşüncelerini ve araçlarını ayırt edici olarak STK bağlamına ve misyonuna uyacak şekilde uyarlamaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu noktada değer ve süreç güdümlü boyutlarla araçsal ve gelişimsel odaklı özelliklerin biraraya gelerek örgüt gelişimine destek sağlandığı savunulmaktadır (Fowler 1997).

Daha genel olarak bakıldığında, STK'ların kâr etmekten çok sosyal değişime odaklanmasına adapte edilen geleneksel yönetim teorisi ve uygulamasının, birlikte daha geniş toplumsal değişikliklere yol açacak mikro değişimler sağlayacağını varsaydığı görülmektedir. Bu yönüyle gelişim, değişim veya

birikimin daha düşük seviyelerde birleşmesi ya da birikmesi sonucu toplumsal düzeyde görülmektedir (Thomas 1999). En düşük seviye olarak , topluluk üyelerinin eğitimi ve güçlendirilmesi ile ortaya çıkan insani gelişme bulunmaktadır. İkinci seviye, kalkınmaya katılan kuruluşların içindeki değişiklikleri destekleyen organizasyonun geliştirilmesi boyutu olarak öne çıkmaktadır. Üçüncü ve son düzeyde ise örgütsel gelişme yer almaktadır. Bu bağlamda kümülatif sonucun ise toplumsal düzeyde gelişme olduğu vurgulanmaktadır (Thomas 1999).

Bu çalışmaya benzer diğer bir çalışmada da , toplumsal dönüşümün değişikliklerinin üç düzeyde bütünleştirerek gerçekleştiği önerilmektedir. Bu üç düzey kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak ortaya koyulmaktadır. Duyarlılık yönü geliştirilen düşünme ve davranış biçimlerine yönelik kişisel dönüşümün diğer tüm alanlarda değişimin iyi bir kaynağı olduğu ve sosyal, ekonomik alanlarda daha geniş değişikliklerin temeli olduğu savunulmaktadır (Edwards ve Sen 2000) Bu çerçeveden bakıldığında, STK'ların sosyal değişimi teşvik etmedeki etkinlikleri, Duyarlılık eğitimi gibi kişisel dönüşüm programlarına ve bu programları örgütsel uygulamalarına entegre etme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır.

Ayrıca, STK'ların örgütsel performansını etkileri üzerine çalışılan en çok öne çıkan araştırmalardan birinde STK'ların kapasitesini ölçmek için yedi gösterge belirlenmektedir. Bu göstergeler örgütün istekleri (ör. misyon, vizyon ve kapsayıcı hedefler), stratejiler (ör. eylemler ve programlar ), organizasyon becerileri (ör. yetenekler, performans ölçümleri ve planlama), insan kaynakları (ör. deneyimler, yönetim ekibi ve gönüllüler), sistemler ve altyapı (örn. karar verme, idari sistemler, teknolojik yapı), organizasyon yapısı (örn. yönetim, koordinasyon ve iş tanımları) ve kültür (ör. paylaşılan değerler, uygulamalar ve davranış normları) olarak sıralanmaktadır (Hunt, & diğ., 2015).

Yine benzer şekilde, 127 büyük kuruluşun yönetim kurulunun demografik çeşitliliği ve finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, kurul çeşitliliğinin şirket performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve örgütte çeşitlilik ile örgüt geliri arasında pozitif ilişki olduğu raporlanmaktadır (Erhardt & diğ., 2003).

Yine bir diğer çalışmada kuruluşların olumlu eylem politikaları uygulamaktan eşit istihdam fırsatı programlarına geçtiklerinde ve çeşitlilik yönetme girişimlerini başlattıklarında, çalışanların birbirleri hakkında daha fazla bilgi edinerek farklılıkların örgüt avantajı olarak değerlendirildiği ve bunun da kurumsal

performansı olumlu yönde etkilediği ve örgütsel gelişim noktasında pozitif etkileri olduğu sonucuna varılmaktadır (Pitts, 2006).

Genel olarak bakıldığında araştırmacılar, farklı kültürel gruplardan bireylerin örgütte birlikte çalışmalarının heterojen gruplarda bireysel çalışmalara kıyasla üstün sonuçlar ortaya çıkardığını savunmaktadır (Adler, 2002). Çalışmalar bu şekilde örgütlerin kültürel sinerjiye ulaşabilecekleri konusunda hemfikir gözükmektedir. Örgütte çeşitliliğin ve çeşitlilik farkındalığı ve duyarlılığın artmasıyla örgütte bir çalışma grubunun bilgi artışına, gelişmiş problem çözme yeteneğine, yapıcı çatışma ve tartışmaya, artan yaratıcılığa ve daha yüksek kalitede kararlara ulaşma gibi olumlu sonuçlar elde edileceği öne çıkarılmaktadır (Shore & diğ., 2009).

Öte yandan, Shore (2009) araştırmasında özellikle çeşitliliğin (Sawyer, & diğ., 2005), çeşitlilik ikliminin (McKay, & diğ., 2007) ve çeşitliliği dahil etme çalışmalarının (Janssens & Zanoni, 2007; Roberson, 2006) olumlu etkilerini inceleyen araştırmaların örgütte farklı bireyleri ve örgütsel gelişimi teşvik etme anlayışına katkıda bulunacağı ümidiyle çoğaltılmasını savunmaktadır. Öte yandan, bu düşünce, çeşitliliğin kuruluşlar için olumlu sonuçlara sahip olmadığını, aksine çalışanlar arasında çatışmaya, örgütte uyumun azalmasına ve performansta düşüşe neden olduğunu savunan araştırmacıların tersine yapılan bir saptama olarak da değerlendirilmektedir (Pelled, 1996; Skerry, 2002; Tsui, 1992; Xin, 1991).

Ayrıca STK'lardaki farklı performans ölçümleri nedeniyle çeşitliliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerine araştırmalar karışık olarak tanımlanabilmektedir. İşgücü çeşitliliğinin eşitsizlikle ilişkisi ve örgütteki farklı gruplar arasındaki yapısal ilişkiler hakkındaki yapılan bir diğer araştırmada, heterojenliğin çatışmaya, iletişim eksikliğine ve işgücü performansının azalmasına katkıda bulunduğu raporlanmaktadır. Aynı zamanda artan temasın, bilgi, yaratıcılık ve yenilikle sonuçlandırıldığı savunulmaktadır (DiTomaso, ve diğ., 2007). Yine diğer iki çalışmada örgütsel çeşitlilik ile örgütün itibarı ve gelişimi arasında pozitif bir ilişki raporlanmaktadır (Herring, 2009; Miller ve Triana, 2009).

Ayrıca STK'larında farklı performans ölçümleri nedeniyle çeşitliliğin örgütsel performans düşmesinin üzerine araştırmalar karışık olarak tanımlanabilmektedir. İşgücü çeşitliliğinin eşitsizlikle ilişkisi ve örgütlenmesi farklı gruplar arasındaki yapısal ilişkiler için yapılan bir diğer araştırmada, heterojenliğin çatışmaya, iletişim eksikliğidir. Aynı zamanda artan temasın, bilgi, yaratıcılık ve



yenilikle sonuçlanmıştır savunulmaktadır (DiTomaso, Post ve Parks-Yancy, 2007). Yine diğer iki örgütsel çeşitlilik ile örgütün itibarı ve gelişimi arasında pozitif bir ilişki raporlanmaktadır (Herring, 2009; Miller ve Triana, 2009).

Anılan noktada genel olarak STK'ların kapasitelerini anlamak için yaygın olarak kabul edilmiş standart bir örgütsel değişken yoktur. Bu bağlamda hangi kurumsal kapasite göstergelerinin STK'ların kurumsal performansını etkilediği sorusu gündeme gelmektedir. Bu yönde yapılan araştırmalardan birinde STK kurumsal kapasite göstergesi için ise dört kapasite göstergesi kullanılmaktadır. Bu göstergeler liderlik kapasitesi (ör., Organizasyon liderlerinin becerileri), uyarlanabilir kapasite (örneğin, iç ve dış değişikliklere uyum), yönetim kapasitesi (örn. Bilgi yönetimi, koordinasyon ve iletişim) , operasyonel kapasite (ör. kuruluşun fiziksel ve teknik altyapısı) olarak ifade edilmektedir. Çeşitlilikte duyarlılıkla iletişimin iyileştirilmesinin yönetim kapasitesinin artmasını sağlayarak örgüt kapasitesi arttıracığı ve bu yönde örgütsel gelişimde ilerleme olabileceği savunulmaktadır (Marguerite Casey Foundation, 2017). Araştırmalar, bu yönüyle çeşitliliğin ancak farkındalığa duyarlılık yönünde desteklendiğinde örgütsel performansı arttıracığını vurgulamaktadır. Çeşitliliğin bir örgüte fayda sağlayabilmesinin de ancak kalıp yargılardan uzak farkındalığın öncül olmasını hedefleyen duyarlılık eğitimi gibi eğitimlerdeki paylaşımların hem örgüt üyeleri hem de yöneticilerin içselleştirmesi ile mümkün olacağı öne sürülmektedir.

### ***Çeşitliliğe Duyarlılık Eğitiminin Etkililiği***

Sosyolojik olarak topluma bakış açısıyla, toplumun bir sanayi toplumundan hizmet ve bilgiye dayalı bir topluma doğru kaymaya başladığı ileri sürülebilmekte ve günümüzde örgütte çeşitliliğe duyarlılık olgusunun kurumsal bir zorunluluk haline geldiği belirtilebilmektedir (Bezrukova ve ark., 2012). Bu noktada örgütler çeşitliliğin farklı bakış açılarını, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik ettiğini anlamaya başlamaktadır.

Çeşitlilik terimi ilk olarak 1980'lerde en ilerici kuruluşların yönetim kurullarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Çok kültürlü duyarlılık programları, örgüt üyelerinin çalışma verimini artırma sonucunu elde etme amacıyla motivasyonları için uzun vadeli bir teknik olarak düşünülmüştür. Bu yüzden 1980'lerde kuruluşlarda seminerler ve duyarlılık eğitimleri verilmeye ve bu eğitimlerin yanı sıra kurumsal üst sıralara yayılan kariyer yolları oluşturmaya yardımcı olmak için

mentor ağıları da kurulmaya başlanmıştır (Forsythe, 2003). Dünyanın dört bir yanındaki küresel örgütler , homojen olmayan bir işgücünü istihdam etmek ve sürdürmek için çeşitlilik eğitimi, yönetimi ve programlarına sayısız kaynak yatırmışlardır (Bezrukova ve ark., 2012).

Bu yönüyle bahsedilen çeşitliliğe duyarlılık eğitimi, katılımcıları grup ilişkilerinde farklı olarak algılanan diğer kişilere karşı daha az önyargı veya ayrımcılık gösterilecek şekilde pozitif ve gruplararası davranışlarını etkilemeyi amaçlayan bir eğitim programı olarak tanımlanmaktadır (Paluck, 2006; Pendry, Driscoll ve Field, 2007). Çeşitliliğe Duyarlılık eğitimi çoğunlukla çeşitlilik bilincinin artırılmasına ve ayrımcılık (farkındalık eğitimi); ya da çeşitliliği ve önyargıları ele alarak kişilerarası iletişim noktasında pratik beceriler öğretme (beceri geliştirme eğitimi olarak yer alabilmektedir( Ferdman ve Brody, 1996). Farkındalık yaratma çoğu çeşitliliğe duyarlılık eğitim programının ana hedefi olmasına rağmen, her iki yaklaşım da sıklıkla birleştirilmekte ve birlikte daha büyük etkiler üretmektedir (Bezrukova, Jehn ve Spell, 2012; Bezrukova, Spell, Perry, ve Jehn, 2016). Benzer şekilde eğitimi sadece belirli bir çeşitlilik boyutuna (örn. cinsiyet ) odaklanabilmekte ve önyargılar gibi temel ayrımcılık mekanizmalarını ele alarak kapsayıcı bir yaklaşım izleyebilmektedir (Bezrukova & diğ., 2012). Çeşitliliğe Duyarlılık eğitimi yöntemleri talimat odaklıdan deneyselliğe kadar değişmektedir (Paluck, 2006). Simülasyonlar, rol yapma oyunları veya tartışmalar gibi deneyime dayalı deneysel yöntemler, bilgi ve becerileri gerçek hayattaki durumlara aktarmayı kolaylaştırabilmektedir (Ferdman ve Brody, 1996).

Benzer şekilde çeşitliliğe duyarlılık eğitimlerinde neyin gerçek anlamda farkındalık sağladığı ve örgüte faydalı olabilme noktasına gelebildiğini araştıran çalışmalarda birkaç önemli faktöre rastlanmaktadır. Bu bağlamda yapılan önemli bir çalışmada bu eğitim programlarının başarısının büyük oranda yöneticilerle öncesinde eğitimin nasıl uygulanabileceği de dahil olmak üzere içeriklerinin görüşülerek takip edilmesine bağlı olduğu raporlanmaktadır. Bu çalışmanın bir diğer bulgusu da eğitimin, küçük gruplar halinde yapıldığında veya çalışanlar eğitimi tamamlamak için çiftler halinde çalıştıklarında daha da etkili olabileceği bulgusudur (Moran, 2006). Bunun yanı sıra eğitimin uygulanma sıklığı ve kullanılabilirliği de önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır (Bezrukova, Spell, Perry, Ve Jehn, 2016) Bu bağlamda en anahtar nokta hesap verebilirlik noktasıdır.

Örgütün Duyarlılık eğitimi için ölçülebilir hedefler belirlemesi ve ardından eğitimin beklenen sonuçları üretip üretmediğini belirlemek için takip oturumları ve diğer bilgi toplama yöntemleri gibi araçları kullanması gerekmektedir. Bu ölçmeler yapıldıktan sonra örgüte özellikle iletişimi iyileştirme boyutunda katkısı bulunmuyor ise programın geliştirilmesi veya işverenin bu alanda daha fazlasını yapması gerekmektedir (Moran, 2006).

Son zamanlardaki meta-analitik bulgularda, eğitimin etkililiğinde gönüllü veya zorunlu katılım gibi bazı faktörleri daha az etkili bulurken , kadın katılımcıların oranının yüksek olması , eğitimin süresi gibi faktörleri daha büyük etki boyutları öngörmektedir (Bezrukova & diğ., 2016). Gruplararası tutumlarla ilgili olarak ise , özellikle üniversite öğrencileri ile çeşitlilikte duyarlılık eğitim programlarının gözden geçirilmesinin ve çeşitlilik çalıştaylarının genel olarak önyargıyı azalttığı sonucuna varılmaktadır (Engberg , 2004; Madera, King ve Hebl, 2013; Ehrke, Berthold ve Steffens, 2014).

Tüm zaman, çaba ve harcanan paraya rağmen çeşitliliğe duyarlılık programları büyük ölçüde vaatlerini yerine getirmemişlerdir (Noon, 2018; Ross, 2011). Çeşitliliğe duyarlılık eğitim programlarının etkinliğinin çağdaş bir analizine dayanarak kurgulanan çalışmadaki bulgular katılımcıların bu tür eğitimlere neden defansif tepki gösterdiklerini de açıklamaktadır. Bu defansif tepkinin en büyük iki nedeni iki katılımcı türünün düşünce tarzlarına dayanabilmektedir. Bunlardan ilki kendilerini ayırımcılığa uğramamış hisseden katılımcıların diğerlerine karşı suçlu hissetmek istememeleri ve ikincisi de kendisini ayırımcılığa uğramış hisseden katılımcıların altta yatan kızgınlık veya güçsüzlük duygularına sahip oldukları için direnebilmeleri olarak açıklanmaktadır (Bezrukova, Spell, Perry ve Jehn , 2016).

### ***Nesillerin Çeşitliliğe Bakışı ve Önyargı Bilinci Çalışmaları***

Günümüzde işyeri örgütlerinin yapısı özellikle cinsiyet, kültür, tutum ve davranış açısından nesillerin değişimiyle de ilişkilendirilerek geçmişe göre farklı olduğu ifade edilebilmektedir. Çeşitlilikte bahsedilen bu anşam değişimi bağlamında örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde gelişmesi için, şu anda iş dünyasında olan her neslin çeşitlilik kavramını nasıl algıladığını anlamak önemli bir nokta olarak değerlendirilmektedir (Byrant, 2019).

Bu çalışmada da önceki bölümlerde detaylandırıldığı üzere, nesil kavramı, aynı zaman diliminde doğan, aynı zaman dilimi içinde geçmiş tarihsel olayları yaşamış olan ve doğduğu zamanın kültürel deneyimlerinin yönlendirdiği bireyler grubunun genel ifadesi olarak kullanılabilir (Twenge, 2006).

Bu bağlamda Savaş Sonrası nesline bakıldığında, bu neslin kariyerlerinin zirvesine ulaştığı dönem, örgütte çeşitlilik ve duyarlılık hakkında konuşmaya başlanıldığı dönem olarak vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, iş dünyasına bu kavramları uygulamak zorunda kalan ilk nesil olarak ifade edilebilmektedir. Bu neslin genel anlayışına göre, durum daha çok farklı cinsiyet, inanç, etnik köken ve fiziksel kabiliyete sahip insanları işyerine entegre etmekle ilgili olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda Savaş sonrası nesline göre çeşitliliğe karşı duyarlılık, örgütte kişilerarası ilişkilerin gelişip örgüt üyelerinin motivasyonu attırmaktan çok örgüt için itibarlı bir mesele veya ahlaki ve yasal bir zorunluluk olarak görülebilmektedir (Anderson; Baur; Griffith ve Buckley, 2017). Çünkü bu grubun üyelerinin otoriteye daha çok saygı duyduğu, şirketlerine uyup ve bağlılık gösterdiği raporlanmaktadır (Byrant, 2019).

Öte yandan Savaş Sonrası neslini takip eden X neslinin ise daha bağımsız, daha az konformist, daha teknoloji meraklısı ve kendilerini girişimci olarak görme olasılıkları daha yüksek, her şeyi başarabilecekleri inancına sahip olduğu ileri sürülmektedir. Kendi kariyer gelişimlerine ve kişisel gelişimlerine özellikle önem verdikleri de savunulmaktadır. Savaş sonrası neslinin uyum sağlama olarak görebildiği çeşitliliğe duyarlılık boyutu X nesline göre kendini ifade edebilmek ve özgür olabilmek anlamına gelebilmektedir. Bahsedilen bu “bilişsel çeşitlilikten” yoksun olan örgütler duyarlılık kavramını gerçek anşamda ifade ederek örgütsel gelişimi sağlamakta zor çekebilmektedir (Brunetto & diğ., 2012).

Diğer taraftan, Y nesli için çeşitlilik, cinsiyet, etnik köken, inanç, fiziksel yetenek ve yaş fikirlerinden daha geniş bir kavramdır. Bu konuda yapılan bir çalışmaya göre Y neslinin % 47'si yeni bir iş ararken örgütte çeşitlilik ve duyarlılığa verilen önemin öne çıktığını söylerken, X neslinin % 33'ü ve Savaş Sonrası Neslinin ise % 37'si bu noktanın önemli olduğunu söylemektedir (Webershandwick, 2016). Aslında Y nesline göre çeşitlilik daha çok başkalarının deneyimlerini, kimliklerini ve düşüncelerini kavrayabilme, başka bir deyişle duyarlılık ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Y nesli, iletişimin açık olduğu ve ekip üyelerinin fikirlerini söylemekten çekinmediği alışılmadık olan şirketleri tercih

ettikleri yapılan anketlerde kanıtlanmaktadır . Özellikle şeffaf ve iletişimsel liderlik ile işbirliği ortamı, ekip çalışmasına ve bireysel başarıların tanınmasına güçlü bir şekilde odaklandıkları raporlanmaktadır ( Bourke & Dillon, 2016). Y nesli genel olarak bakıldığında, diğer iki nesle kıyasla teknoloji sayesinde dünyayı küçük ve yönetilebilir bir yer olarak görmektedir. Sosyal medya kavramında alışkın olmaları nedeniyle de örgütün sosyal medya politikasını ve temsil ettiği çeşitlilik ve duyarlılığa verdikleri önem konusunda yüksek beklentilere sahip olabilmektedirler (Byrant, 2019). Y kuşağı bu anlamda çeşitlilik ve duyarlılığın kontrol edilmesi gereken kelimelerden daha fazlası olup iş başarısı için gerekli olduğuna inanmaktadır.

Yine yapılan Bourke & Dillon (2016) ve BJKLI (2017) tarafından yapılan yeni bir araştırmaya göre, işyerinde çeşitliliği , duyarlılığı ve kaynaştırmayı tanımlamak söz konusu olduğunda, nesiller arasında farklılıklar olduğu görülmektedir (BJKLI, 2017; Hunt & diğ., 2015). Rapor, genel olarak, Y neslinin bu kavramları tamamen farklı bir mercekle gördüklerini vurgulamaktadır. Çalışmada cinsiyet, ırk / etnik köken, nesil, cinsel yönelim, ulusal statü, kıdem durumu, engelliler, örgüt içindeki statü ve örgütte görev süresi boyunca çeşitli geçmişlere sahip 3. 726 kişinin yanıtları analiz edilmektedir. Değişen zihniyetlerin bir anlık görüntüsünü sunan çeşitlilik ve kaynaştırma ile ilgili 62 soru sorulmaktadır ( BJKLI, 2017). Bu rapora göre Y nesli, çeşitliliği bilişsel çeşitlilik olarak bilinen bir örgüt içindeki farklı geçmişlerin, deneyimlerin ve perspektiflerin harmanlanması olarak görmektedir. Ayrıca, bu zorlukların üstesinden gelmek ve iş hedeflerine ulaşmak için bu özelliklerin birleşimini tanımlamak için de çeşitlilik, farkındalık duyarlılık gibi kelimeler kullanmaktadırlar. Bu anlamda, Y nesli bilişsel çeşitliliği yenilik için gerekli bir unsur olarak görmektedir ve ekip çalışmasına odaklanma olasılıklarının % 71 daha fazla olduğu raporlanmaktadır (BJKLI, 2017). Y Nesli için duyarlılık iş üzerinde olumlu etkisi olan farklı fikir ve bakış açılarına sahip bireylerin açık katılımına değer veren işbirlikçi bir ortamın desteği olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir örgütte yönetim şeffaf, iletişime açık ve ilgi çekici olarak ifade edilmektedir (Hunt & diğ., 2015).

Öte yandan, Savaş sonrası ve X nesli çeşitliliği cinsiyet, ırk, din, etnik köken veya cinsel yönelimden bağımsız olarak herkese adalet ve korumanın bir temsili olarak görmektedirler. Bu iki nesil için duyarlı bir yönetim anlayışı ve

örgüt ortamı yukarıdaki demografilerde bireylerin hepsini tek bir örgüte entegre eden ortam olarak tanımlanmaktadır (Byrant, 2019). Bu iki neslin genellemelerine bakıldığında çeşitlilik ahlaki ve yasal bir zorunluluk olup, işe yarar sağlayıp sağlamadığına bakılmaksızın uyum ve eşitliği sağlamak için yapılacak doğru aksiyon olarak açıklanabilmektedir. Bu bağlamda çeşitliliğe duyarlılık Savaş Sonrası ve X nesli için örgütün varlığını sürdürmesi için zorunluluk fakat Y nesli için örgütün gelişimi için şart olduğu ileri sürülmektedir (BJKLI, 2017). Bu noktada önceki iki nesil ile karşılaştırıldığında Y neslin çeşitliliğin ticari sonuçlara ve etkilere değer kattığına daha çok inandıkları ifade edilmektedir. Diğer bir çalışmada ise çeşitlilik, duyarlılık ve kaynaştırma gibi Y neslinin daha çok savunduklarını düşündükleri ideallerinin işyerlerinde tam olarak gerçekleşmediğine inandıklarını göstermektedir. Y neslinin sadece% 59'u örgütteki yöneticilerinin bu görüşü paylaştığına inanmaktadır (Bourke & Dillon, 2016). Bu konuda diğer bir önemli bulgu da Y neslinin yüzde seksen üçü, örgütlerinin çeşitliliğe duyarlı bir kültürü beslediğine inandıklarında proaktif çalıştıklarını, örgütlerinin bu kültürü desteklediğini düşündüklerinde proaktif olarak çalışan Y neslinin sadece yüzde 60 oranında olduğu raporlanmaktadır (BJKLI, 2017). Bu nokta bir kuruluşun bilançosunda artı veya eksi rol oynatabilmektedir. Sıkça atıf yapılan bir Gallup çalışması (Gallup, 2017) , çalışanların yılda 350 milyar dolara varan üretkenlik maliyetinin düşük olmasını öngörmektedir. Bu araştırmada, tam olarak motive olabilmek için, Y nesline destekleyici yönetim ve destekleyici bir kültür gerektirdiği vurgulanmaktadır (Hunt & diğ., 2015). Ayrıca çalışmadaki veriler çeşitliliğe duyarlılık kültürüne sahip bir örgütün yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da sonuçlara etkili olduğunu göstermektedir (Gallup, 2017).

Tümüyle bakıldığında, önyargı birçok örgütün ortadan kaldırma çabalarına rağmen, halen var olmaktadır. Bazı örgütler ciddiyle kendi örgüt kültürleri içerisinde yaygın yanlılığın ne olduğunu ve çalışanların işe alınmasını, işten çıkarılmasını, teşvik edilmesini ve tazmin edilmesini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktadır. Başından beri asıl soru, örgütlerin yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, din, ırktan bağımsız olarak çalışanları için nasıl eşit bir oyun alanı oluşturabileceği bağlamı olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitlilik ve duyarlılık programları şimdiye kadar sınırlı başarı göstermektedir. Bu noktada fark yaratacak ve ibreyi daha adil örgüt uygulamalarına ve davranışlarına doğru hareket ettirecek

olanın ne olacağı sorusunun cevabı olarak bulunabilecektir. Bu cevap her bireye göre farklı olabilmektedir. Çalışanlarının uyum içinde çalıştığı, geri tepme olmadan statükoya meydan okumak için güvenli bir ortam yaratan şirketler, işyerlerinde çeşitlilik için müttefiklik geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Sonuç olarak da bu savunucular ayrımcılığa tanıklık edip konuşarak fark yaratabilmektedir (Hunt & diğ., 2015).

Bu konuda yapılan güncel bir çalışmada 3000 tam zamanlı uzmanının cevapladığı ankette, her 10 kişiden 8'inin şirketlerinin kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturduğuna inandıkları bulunmuştur. Yüzde altmış dördü geçen yıl önyargı yaşadıklarını ya da tanık olduklarını söylüyorlar; % 83'ü yanlılığın çoğunlukla farkında olmadan ince nüanslarla doğrulamaktadır. Özellikle ilgi çeken, katılımcıların % 92'sinin kendilerini işyerinde bir müttefik olarak görmesidir (Deloitte, 2019). Bu da örgüte inanarak içselleştirmenin bir izdüşümü olarak vurgulanabilmektedir.

Bilinçsiz veya örtük önyargı, algılarımızı refleks olarak değiştiren, böylece davranışları, etkileşimleri ve karar almayı etkileyen ilişkilendirmeleri veya tutumları tanımlamaktadır (FitzGerald ve Hurst, 2017). Bahsedilen örtük önyargının temel özelliklerinden biri bilinçsiz önyargıların algı farkında olmadan değiştiren, böylece davranış etkileşimlerini ve karar almayı etkileyen tutumlar veya kalıp yargılar olmalarıdır. Ayrıca yeterince temsil edilemeyen gruplar (örn. cinsiyet) bilinçsiz önyargı nedeniyle işe alım, terfi ve tazminat gibi durumlarda örgüt içerisinde farklı deneyimlere sahip olabilmektedirler. Bilinçsiz önyargıyı hafifletme stratejileri çok faktörlü olarak öne çıkmaktadır ancak önyargı farkındalığı, kültür değişimi, önyargı kalıpyargıları ve kasıtlı grup çeşitlendirmesini duyarlılık temelinde içermektedir (Marcelin & diğ., 2019). Bahsedilen bu tür örtük önyargıların farkındalığı ve duyarlılığı için farklı örgütler tarafından çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Bunlardan stratejilerden ilki duyarlılık eğitimi gibi ölçülebilir kanıta dayalı önyargı azaltma stratejilerinin eğitim programlarına dahil edilmesi; ikincisi mentorluk programlarının, geleneksel olarak liderlikte yeterince temsil edilmeyenlerin adil bir şekilde dahil edilmesini sağlamak için geliştirilmesi ; üçüncüsü, kültürel yalınlık ilkelerinin liderlik gelişimine dahil edilmesi dördüncüsü takım çalışmasını besleyecek şekilde örgüt içindeki grupların çeşitli ortam yaratma çabalarını desteklemek gibi yöntemler olabilmektedir (FitzGerald ve Hurst, 2017).

Bu bağlamda, iş yerlerinde algılanan önyargı ve duyarlılık üzerine en önemli çalışmalardan biri 2019'da yapılan bir araştırma olarak öne çıkmaktadır (Bourke & Dillon, 2016). Bahsedilen bu araştırma, örgütlerde yaşanan önyargı türlerini daha iyi anlamak için yürütülmektedir. Son bir yıl içerisinde örgütte açık olmasa da örtük önyargıya tanık olduklarını veya yaşadıklarını düşünen çalışanlar yaklaşık üçte ikisini, yüzde 64'ünü oluşturmaktadır. Bunu düşünenlerin %42'si kadın, %38'i erkek ve %54'ü ise engellidir.

Toplam olarak önyargı hisseden bu %64'ün önyargıları hangi yönde hissettikleri ise derinlemesine incelenmektedir. Önyargı en yüksek yaş ile ilgili yüksek çıkmaktadır. Katılımcıların yüzde 43'ü yaş ile ilgili önyargı hissetmiştir. Bunlar arasında da en yüksek önyargı hisseden %58 ile Savaş sonrası kuşağıdır. Onu da Y nesli takip etmektedir. Bu sonuçların, örgütte özellikle uç iki nesilde potansiyel gerilimlere sebep olabileceği raporlanmaktadır. Bu yüzden de örgütlerin özellikle herkesin masaya benzersiz bileşimlerde becerilerini, bilgilerini, tutkularını ve deneyimlerini getirdiklerinde memnuniyetle karşılandığı ve değerlendirildiği bir ortamı geliştirmeye odaklanmaları gerekliliği özellikle vurgulanmaktadır. Çok nesilli bir işgücü, örgütlere gelişmeye devam ettikçe fikirler üzerinde işbirliği yapmanın ve projeleri yürütmenin yeni yollarını sunmaktadır. Ancak önce örgütlerin, üyelerinin getirdiği çeşitli bilgi biçimlerinden yararlanabilmeleri için ekipler edinmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada da örgütlerin bunu teşvik edebilmesinin bir yolunun, daha üst düzey çalışanların daha genç çalışanlara rehberlik ve destek sağladıkları ve genç çalışanların üst düzey çalışanlara farklı bakış açıları ve maruziyet sağladıkları ters mentorluk sağladığı bir mentorluk ve sponsorluk kültürü olduğu öne çıkarılmaktadır. Ayrıca verilmesi gereken çeşitliliğe duyarlılık eğitimlerinin farklı örnek çalışmalarla zenginleştirilip bir çalıştay şeklinde yürütülmesi de önerilmektedir. Bu yöntemlerse, takdir ve empatiyi artıracak nesiller arası bir diyalog sağlanabileceği belirtilmektedir (Deloitte, 2019).

Mevcut çalışmada örgüt gelişimine nesiller arası eksen ve duyarlılık bağlamında odaklanıldığı göz önüne alınarak nesiller arasında çalışma değerleri konusuna da değinilmesi gerekmektedir. Bu noktada araştırmalar, nesiller boyunca bazı farklılıkların mevcut olduğunu göstermektedir (Twenge, 2010). X nesli ve savaş sonrası neslinde yer alan çalışanları karşılaştıran Jurkiewicz (2000), savaş sonrası neslinin X nesline göre öğrenmeye daha açık olduğunu ve X neslinin de



savaş sonrası nesline göre işte aldıkları kararlarda daha bağımsız olmak istediklerini raporlamaktadır. Aynı şekilde Y nesli çalışanların da iş özgürlüğüne daha fazla önem verdikleri vurgulanmaktadır. Aynı zamanda başka bir araştırmada ( Real, Mitnik ve Maloney, 2010), Y nesli çalışanların sosyal ve içsel değerlere savaş sonrası ve X nesline göre daha fazla önem verdiği savunulmaktadır Aynı zamanda diğer örgüt üyeleriyle etkileşim gibi sosyal çalışma değerleri ve prestij için çalışma değerleri, genç nesiller için (X ve Y Nesilleri) eski nesillerden (savaş sonrası nesli) daha önemli olarak raporlanmaktadır.

### ***Çeşitliliğe Duyarlılık Konusunda Türkiye’de Yapılan Çalışmalar***

Anılan noktada konu ile ilgili Türkiye’deki güncel çalışmalara bakıldığında daha çok çeşitliliğin yönetimi ve kültürler arası duyarlılık alanlarında çalışmalara rastlanmaktadır, çeşitliliklere duyarlılık eğitimleri kapsamının ise daha az çalışmada yer aldığı görülmektedir. Çeşitlilik çalışmalarında ise daha çok cinsiyet, engellilik ve kültür üzerinde durulduğu; nesillere duyarlılık boyutunda daha kısıtlı çalışmalar olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çeşitlilik, duyarlılık eğitimi özellikle nesiller arası ekseninde ele almak, Amerika ve Avrupa alanyazınına kıyasla, Türkiye ve Kıbrıs literatürü için oldukça yeni sayılabilecek bir konu ve araştırmaya muhtaç bir alan olarak da ifade edilebilmektedir.

Bu bağlamda, Türkiye’de çeşitliliklerin yönetimi konusuna , insan kaynakları dergilerinde (Farklılıkların Yönetimi Nedir, Neden Önemlidir, Nasıl Çalışır?, 2003) stratejik insan kaynakları yönetimi kitaplarında (Barutçugil, 2004), küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik ile ilgili kitaplarda (Seymen ve Bolat, 2005), çeşitlilik yönetimini gözden geçiren yayınlarda ( Süral Özer, 2007), küresel anlamda çeşitlilik yaklaşımlarında (Özbilgin, 2008) ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi kitaplarında (Budak, 2008), daha çok rastlanmaktadır.

Bunun yanı sıra Türkiye’de a 2003 yılında yürürlüğe giren, 4857 sayılı Yeni İş Kanunu’nun 5. maddesi ile Türkiye çeşitlilikler konusunda yasal olarak AB standartlarına ulaşmaktadır. Söz konusu maddeye göre “Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, mezhep vb. sebeplere dayalı ayırım yapılamaz”. Bunun yanı sıra engelli personel çalıştırmak, 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 30. Maddesi ile yalnızca kamu işyerleri için değil özel sektör için de bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen işyerleri için cezai bir yaptırımın söz konusu olduğu da ayrıca belirtilmektedir. Bu durumda aynı il

sınırları içerisinde 50 ve daha üzeri işçi çalıştıran işverenler mevcut çalışanlarının %3'ü kadar engelli personel çalıştırmakla yükümlüdür (Türk Hukuk Sitesi, 2020). Özellikle engelli çalışanlara istihdam yaratma konusundaki olanak ve faaliyetlerin varlığının , kanuni gerekliliklere uyma amaçlı bile olsa, oldukça önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca Türkiye’de konu ile ilgili bir çok proje, seminer ve konferanslar sıralanabilmektedir (Süral Özer, 2007). Bunlara örnek olarak “Farklılıkların bir arada yönetimi: Mükemmelliğe doğru bir köprü” başlıklı konferans( 2000) , verilebilmektedir. Bu konferansta, “Mozaik: İnsan Yönetmek Sanattır” ana teması etrafında; yaş, cinsiyet, eğitim, kültür vb. çeşitli özellikleriyle birbirinden farklı olan insanların tüm farklılıklarını koruyarak, onları bir değer olarak taşıyarak, bir arada başarıya imza atabilmelerini sağlayacak yönetim araçları ve farklılıkları yönetebilmenin zorlukları konu alınmaktadır.

Bu konuda Türkiye’de 2008 yılında 67 orta ölçekli işletme ile yapılan bir çalışmada (Sevengül, 2008) örgütte çeşitlilikle ilgili strateji ve politikalara sahip olan işletmelerde, çalışanların farklılıklarla ilgili politikaları daha fazla benimsemeleri için ne gibi önlemler alındığına ilişkin analiz yapılmaktadır. Bu çalışmada işletmeler tarafından çeşitlilik ve farklılıklar yönünde mesajların tüm örgütte iletişimini sağlamak, çeşitlilik uygulamalarına çalışanların katılımını teşvik etmek, farklılık politikalarını performans ve stratejik yönetim sistemlerine dahil etmek ve farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek şeklindeki planlanmaların yapıldığı ve önlemlerin alındığı görülmektedir (Sevengül, 2008) Yine bu çalışmaya göre, işletmelerin kanunlarda adı geçen boyutlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve yasal gereklilikler doğrultusunda bu boyutlarla ilgili uygulamalarda bulunmaları, işletmelerin farklılıklarla ilgili yaklaşım açısından henüz ilk aşamada (birinci düzey: yasalara uyma) olduğunun da bir göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Yine Türkiye’de yapılan bir diğer çalışmada, çeşitliliklerin birçok boyuta sahip olduğu ve karmaşık bir yönetim sistemine ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Okat (2010)’ın derlediği çeşitlilik boyutları üzerine hazırlanmış bir liste Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2.

*Örgütte Çeşitlilik Boyutları (Okat, 2010).*

Salomon ve Schork, 2003:38	Loden ve Rosener, 1991:19; Hubbard, 2004:30-31	Mannix ve Neale, 2005, s. 36.	Salomon ve Schork, 2003, s. 39
<b>Görünebilen</b>	<b>Birincil</b>	<b>Sosyal Kategori Farklılıkları</b>	<b>Örgütsel Boyutlar</b>
Yaş	Yaş	İrk	Hiyerarşik Statü/Sınıf
İrk	Etnik Köken	Etnik Köken	Yönetim Kademesi
Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik/Nitelik	Cinsiyet	İşyeri Konumu
<b>Görünmeyen</b>	İrk ve Cinsel/Duyusal Yönelim	Yaş	Kıdem
Fiziksel yeterlilik	<b>İkincil</b>	Din	Örgüt Üyelizi
Dil	İletişim Tarzı	Cinsel Yönelim	Birim/Grup
Ücret, Prim, İkramiye	Eğitim Durumu/Geçmişi	Fiziksel Yeterlilik	Bölüm/Departman
Kültür	Ailevi Durum	<b>Bilgi ya da Beceri Farklılıkları</b>	Örgütün Faaliyet Alanı
İş Deneyimi	Medeni Durum	Eğitim	<b>Dışsal Boyutlar</b>
Cinsel Yönelim	Askerlik Deneyimi	İşlevsel Bilgi	Coğrafi konum
Kişilik Yapısı	Örgütteki Rolü ve Hiyerarşik Seviyesi	Bilgi ya da Uzmanlık	Hobiler
Ulus Köken	Dini İnançlar	Kişiyne Yönelik Eğitim	Aışkanlıklar
Din	Anadil	Tecrübe	Gelir
İş	Coğrafi Konum	Yetenekler	İş Yaşam Dengesi
Örgütte Hizmet Süresi	Gelir	<b>Değer ya da İnanç Farklılıkları</b>	Din
Politik Üyelik	İş Deneyimi	Kültürel geçmiş	Eğitim Durumu/Geçmişi
İletişim Kurma Biçimi	Çalışma Tarzı	İdeolojik İnançlar	İş Tecrübesi
Hobiler		<b>Kişilik Farklılıkları</b>	Medeni Durum
Eğitim		Kültürel Geçmiş	Ailevi Durum
		İdeolojik İnançlar	Dış Görünüş
		<b>Kişilik Farklılıkları</b>	<b>İçsel Boyutlar</b>
		Bilişsel Tarz	Yaş
		Duyusal Eğilim (Yapı)	Cinsiyet
		Motivasyon Faktörleri	İrk
		<b>Örgütsel ya da Toplumsal Statü Farklılıkları</b>	Fiziksel Yeterlilik
		Görev Süresi	Cinsel Yönelim
		Urivan	Etnik Köken
		<b>Sosyal İlişkilerdeki ve İletişimdeki Farklılıklar</b>	Yaş
		İşle İlgili Bağlar	<b>Kişilik</b>
		Arkadaşlık Bağları	
		Topluma Yönelik Bağlar	
		Grup İçi Üyelikler	

Bu noktada yine Türkiye’de okullarda çeşitlilik ve farklılıkların örgüte getirdikleri ile ilgili yapılan bir durum çalışmasında (Memduhoğlu, 2011) Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da çeşitliliğin iyi yönetilmediği durumlarda kimi zaman bazı problemler oluştuğu belirtilmektedir. Bu çalışmada tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda çeşitliliğin farklı bakış açılarıyla problemlere pratik çözümler getirme açısından önemli avantajlar sunduğu, ancak yine de bazı sorunlara da sebep

olabileceği vurgulanmaktadır. Bu sorunların giderilmesinin de , çeşitliliğin ancak örgüt için bir zenginlik olarak görülmesine ve iyi yönetilmesine bağlı olduğu açıklanmaktadır( Memduhoğlu, 2011).

Diğer bir araştırmada (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014) okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanların çeşitliliğe dair kişisel tutum ve davranışlarını , örgütsel normları ve yönetim strateji ve uygulamalarını belirlemek hedeflenmektedir.

Araştırma, 257 öğretmen üzerinde uygulanmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmaktadır . Araştırmada eğitim kurumu çalışanlarının çeşitliliğe dair olumlu kişisel tutum ve davranışlar sergilendiği ve örgütsel normların olumlu olduğu ve katılımcıların örgütte çeşitliliği dikkate alan yönetsel politika ve uygulamaların sergilendiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014) .

Aynı şekilde 2017’de yapılan diğer bir çalışmada kültürlerarası duyarlılık ve duyarlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi konusunun incelenmesi hedeflenmektedir (Bulduk & diğ., 2017). Bu çalışmanın amacı, bir sağlık hizmetleri meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin arasında yapılmaktadır. Katılımcıların kültürlerarası duyarlılıkları ve onu etkileyen faktörlerin belirlenmesi incelenmektedir. Çalışmaya 229 öğrenci katılmaktadır. Bu çalışmada en önemli sonuç farklı kültürlerle etkileşimde bulunanlarda, yabancı dil bilenlerde ve farklı kültürle etkileşimi olumlu olarak algılayanlarda kültürlerarası duyarlılık düzeyinin anlamlı olarak farklı bulunması olarak vurgulanabilmektedir (Bulduk & diğ., 2017).

2019’da yapılan bir çalışmada (Abaslı ve Polat, 2019) kültürlerarası duyarlılık ve kültürel zekâya ilişkin görüşler incelenmektedir. Bu araştırmada örnekleme devlet üniversitelerinde eğitim gören 337 Türk ve yabancı öğrenci oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Sülü-Küllü (2014) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen “Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği” ve İlhan ve Çetin (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan “Kültürel Zekâ” ölçeği kullanılmaktadır. Sonuç olarak araştırmada, Türk ve yabancı öğrencilerin kültürlerarası duyarlılık puan ortalamasının orta, kültürel zekâ puan ortalamasının yüksek olduğu, öğrencilerin kültürlerarası duyarlılık ve kültürel zekâ algı düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve öğrencinin uyruğuna göre farklılaşmadığı, cinsiyete göre ise farklılıkların olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada en öne çıkan sonucun ise kültürlerarası duyarlılığın kültürel zekânın anlamlı bir yordayıcısı olduğu raporlanmaktadır (Abaslı ve Polat, 2019). Aynı zamanda yüksek düzeyde kültürel zekâyâ sahip bireylerin yabancı kültür ve davranışa uyum sağlaması için uygun strateji ve tutum belirleyebileceklerini ve bu kişilerin aynı zamanda karşılaştıkları güçlükleri başarılı bir şekilde aşarak performanslarını artırabileceği de vurgulanmaktadır.

Aynı şekilde 2020’de yine Türkiye’de yapılan bir araştırmada çalışanların çeşitlilik yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik çalışılmaktadır (Güler, ve diğ., 2020). Bu çalışmada çeşitliliklerin, farklılıkların yönetimi boyutunda örgütlerde iç çatışmaları engellemek, örgütü ileriye taşımak ve geliştirmek için belli stratejiler oluşturulması ve eğitimler düzenlemesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu durumun bireysel gelişim yanında örgütte çalışma barışı sağlayacağı ve örgüt atmosferinin gelişimi açısından bir fırsat ortaya koyacağı belirtilmektedir. Öte yandan çalışanların iş tatmininin örgütün başarısında önemli bir rol oyndağı ve bunun da özellikle hizmet öncelikli sektörlerde müşterinin tatminini sağlayabileceği ve zincirleme olarak bu durumunda müşteri bağlılığını arttıran bir faktör olabileceği savunulmaktadır. Bir zincir otel işletmesinde uygulanan bu çalışmanın bulgularına göre çeşitliliklere duyarlılık ve yönetimi hakkında eğitimler düzenleyen, çalışanlarını çeşitlilikte farklılıklar konusunda bilinçlendiren bu örgütte çalışanlar durumu olumlu bir şekilde algılamakta ve bu da onların iş tatminini olumlu biçimde arttırmaktadır (Güler & diğ., 2020)

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın çalışma grubuna, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ve ortaya çıkan bulguların nasıl rapor haline getirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### Araştırma Modeli

Sivil Toplum Kuruluşlarında yer alan üç farklı nesil ( Savaş Sonrası X nesli ve Y nesli ) arasında duyarlılık eğitimi çerçevesinde ele alınan kültür, cinsiyet, nesil ve engellilik boyutlarında çeşitliliğin farkındalığı, iletişim çeşitleri ve örgüt gelişimine olası katkıları bağlamında katılımcılar açısından nasıl bir benzerlik ve farklılıklar olduğunu derinlemesine incelemesi amaçlandığından araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi herhangi bir konuda derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde bilgi toplamaya olanak veren, sınırlı sayıda kişinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalar insan davranışlarını bulunduğu ortam içinde esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırmaya imkân verir (Patton, 2014; Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu yöntem, insanların düşünme ve davranış biçimlerini anlama ile ilgili olduğundan, bu çalışma için nicel bir yöntem yerine nitel yöntem tercih edilmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular sayısal formatta olmamakta ve ölçüm amacıyla kullanılmamaktadır.

Anılan noktada nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Mevcut çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden “Durum Çalışması” modeli kullanılacaktır. Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam içeriği içinde çalışan, bahsedilen olgu ve içerik arasında sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı, ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984, Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016). Durum çalışması yaklaşımı, çeşitli ve birleştirilmiş veri toplama tekniklerinin (örn. görüşmeler, gözlem, döküman analizi ve anketler) bir arada kullanılmasına olanak vermektedir. Değerli, derin ve çok yönlü bir araştırma

sonucu elde etmek için, bu çalışmada çok sayıda kaynak ve farklı veri toplama teknikleri kullanılmaktadır.

Bu bağlamda, durum çalışması yaparken izlenecek aşamalar; araştırma sorularının geliştirilmesi, araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi, analiz birimlerinin saptanması, çalışılacak durumun belirlenmesi, araştırmaya katılacak bireylerin seçimi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesi, verilerin analiz edilip yorumlanması ve raporlanması şeklinde sıralanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Durum çalışmasından sınırlandırılmış sistem içerisinde, zaman ve mekanla sınırlandırılmış bir durum olarak da bahsedilebilmektedir (Stake, 2005).

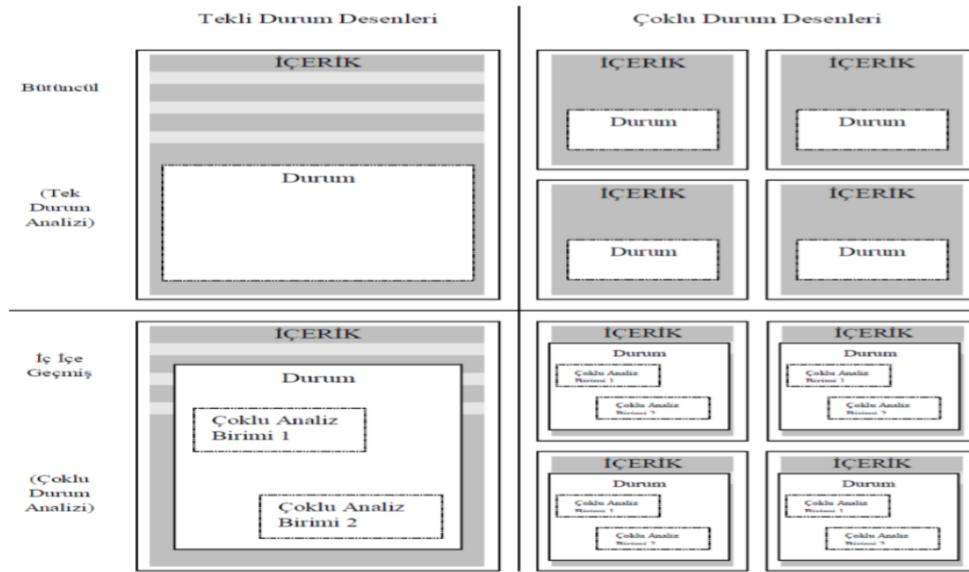
Genel olarak dört çeşit durum çalışması deseninden söz edilebilir. Tablo 3 'de görüleceği üzere, bunlar, bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve içi içe geçmiş çoklu durum deseni (Yin, 1984).

Tablo 3.

*Durum Çalışması Desenleri (Yin, 1984)*

	Tek Durum Deseni	Çoklu Durum Deseni
Bütüncül ( Tek Analiz Birimi)	Tür 1	Tür 3
İç içe Geçmiş ( Çoklu Analiz Birimi)	Tür 2	Tür 4

Durum çalışması desenine ilişkin tasarım türleri daha ayrıntılı olarak Şekil 3'de verilmektedir (Yin, 2003).



**Şekil 3:** Durum Çalışması Desenleri (Yin, 2003, s. 41)

Durum çalışması desenlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni ele alındığında, bu desenin aynı bağlam içinde farklı durumların ayrıntılı olarak incelenmesini ve sonra iç içe geçmiş analiz birimlerinin tartışılmasını içerdiği görülmektedir (Saban ve Ersoy, 2017). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu durumun ve analiz biriminin doğru belirlenmesidir. Bu durumda eğer analiz birimi sadece STK'lardaki Duyarlılık Eğitimine genel bakış olarak bütün şeklinde ele alınacak olsaydı bütüncül tek durum deseninden bahsedilecekti. Ancak bu çalışmada özellikle nesiller arası bağlamda boyutlar arası karşılaştırma yapılması hedeflendiğinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmaktadır.

Mevcut çalışmada, çeşitliliğe duyarlılık ve iletişimi iyileştirerek yeni bir yaklaşımı test etmek niyeti bulunmamakta, ancak eylemi değerlendirmek için örnekler kullanarak STK'larda kişiler arası iletişime ve örgüt geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada, iç içe geçmiş tek durum çalışması tasarımı, tanımlayıcı çalışmalar için uygun olan ampirik bir araştırma şekli olduğu için seçilmektedir. Bahsedilen iç içe geçiş tek durum desenli durum çalışması, STK'lardaki farklı nesillerin duyarlılık eğitimi çerçevesinde çeşitliliğe duyarlılık ve doğru iletişimin gelişmesi için yöntemlerin bağlamını tanımlamak için

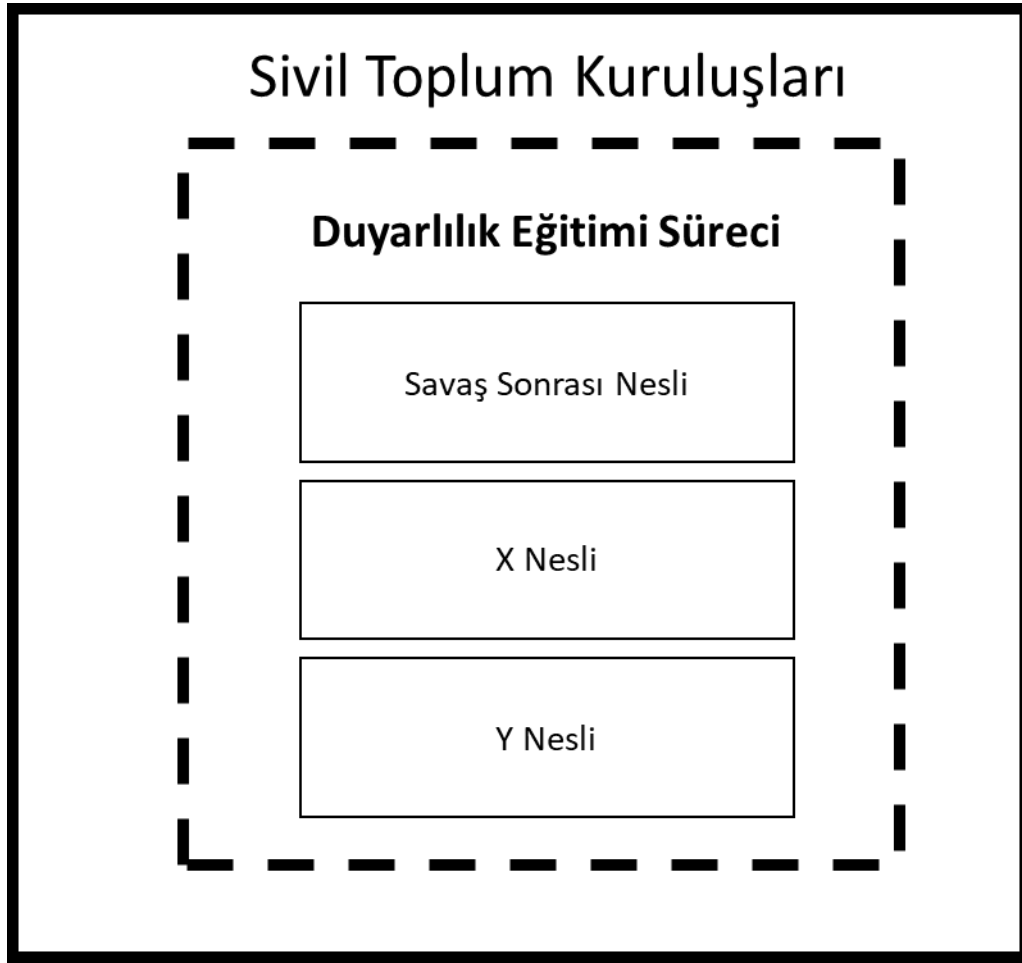


kullanılmaktadır. İçiçe geçmiş tek durum deseninde, yanlış beyanları önlemek ve araştırmacının kanıtlara erişimini en üst düzeye çıkarmak için dikkatli bir araştırma planının kurgulanması gerekmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Karşılaştırmayı olanaklı kılmak için araştırmacı veri toplarken ve analiz ederken veri toplama yöntemlerini standart tutarak uygulamaktadır.

Bu nedenle, çalışmada bağlam olarak STK'lar ve tek durum olarak “STK'larda Uygulanan Duyarlılık Eğitimleri” alınmakta analiz birimleri ise “STK'larda yer alan farklı nesiller” olarak ele alınıp, duyarlılık eğitimi çerçevesinde farkındalıkları ve örgütte kişilerarası iletişimde önerdikleri yöntemler olgusunun kültür, cinsiyet, engellilik ve nesil şeklinde farklı alt boyutlarına odaklanılmaktadır. Bu bağlamda, tek bir durum ve içiçe geçmiş çoklu analiz birimli bir durum çalışması örgütsel uygulamalara daha derin bir kavrayış sağlamak amacıyla seçilmiştir.

Bu nedenle, “STK'larda yer alan farklı nesiller” analiz birimleri farklılık ve benzerlikler temelinde birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Burada en çok dikkat edilen noktalardan biri ise analiz birimlerinin tümünde veri toplama süreçlerini sabit tutulmasıdır. Veri toplama süreçlerinin sabit tutulması ile gerçek anlamda karşılaştırma yapılabilmektedir.

Anılan noktada veri toplama süreçleri bahsedileceği üzere, yapılan pilot çalışma sonrasında ihtiyaç olarak ortaya çıkan duyarlılık eğitiminin oluşturulması, öncesinde yapılan kelime ilişkilendirme testleri, ve yapılandırılmış görüşmeler, , metafor ile veri toplama çalışması, örgütte çeşitlilikte farkındalık ve iletişim odaklı farklı senaryo çalışmaları, çalışma sırasında yapılan görüşmeler ve sonrasında katılımcıların tuttuğu günlükler olarak ele alınabilmektedir. Bu bağlamda araştırma süreci için kast edilen durumlar ve analiz birimleri çerçevesi, Şekil 3. 3'de detaylandırılmaktadır. Şekil 3. 3'de görülebileceği gibi, bağlam olarak “Sivil Toplum Kuruluşları”; durum olarak ise “Duyarlılık Eğitimi Uygulanış Süreci” ele alınmakta ve durum hakkında bilgi sahibi olmak için aynı bağlam ve durum içinde birden fazla kaynaktan bilgi alınmaktadır.



**Şekil 4:** Araştırmacı Tarafından Hazırlanan Çalışmanın İç içe Geçmiş Tek Durum Çalışma Çerçevesi

Bahsedildiği üzere araştırmada ilk etapta, örgüt gelişimine bağlı olarak öncelikli ihtiyaç duyulan konuları irdelemek ve gerekli eğitimleri ortaya çıkarmak adına yapılan ön çalışma kapsamında ihtiyaç analizi yapılmaktadır. Bu bağlamda araştırmacının ilk adımı olan ihtiyaç analizi sürecinde, çeşitli STK'lardan 9 yetkili ile görüşme yapılarak, ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut çalışmanın başlığında yer alan duyarlılık eğitimi örgütsel gelişim çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Eğitimlere başladıktan sonra katılımcıların her eğitimde aynı yaş gruptan olması ve eğitimlerinin akışındaki benzerli ve farklılıkların araştırmaya değer bulunması ile nesiller arası çerçeve de araştırmaya dahil edilmektedir. Araştırmacının amacı da bu şekilde oluşturulmaktadır. Bu da aslında nitel çalışmaların özelliği olan, araştırmacının esnek davranarak toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden şekillendirebilmesi ile örtüşmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

## Çalışma Grubu

Creswell (2007) nitel bir araştırmacının en az sekiz ila on beş kişiyle derinlemesine görüşmeler yapmasını önermektedir. Bu hedefle yola çıkılan bu çalışmada hedeflenenin de üstünde bir çalışma grup katılımcı sayısına ulaşılmaktadır. Çalışma grubunu oluştururken özellikle araştırmacılar Kuzey Kıbrıs'taki tüm STK'ların örnek çerçevesi ile başlamaktadır. Kuzey Kıbrıs İçişleri Bakanlığı'nın internet sitesi, 1628 üye dernek ve birliklerin tam listesini sunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2020). Bu bağlamda oluşan sıralamada özellikle çevre, dayanışma, din, eğitim, emekli, kadın, kültür, meslek, sağlık, sanat, şehit, spor, trafik alanlarından oluşmaktadır. Kuzey Kıbrıs İçişleri Bakanlığı'nın internet sitesinde aktif olarak bildirilen kuruluşlar arasından arasından farklı alanlarda çalışan STK'lara odaklanılmıştır. Bu kuruluşlar farklı STK türlerini içermektedir: Engelli Derneği STK'ları, Meslek STK'ları, Yardım Kuruluşları, Meslek ve Sanat Kuruluşları. Bu örnekleme yöntemine amaçlı örnekleme yöntemi türlerinin maksimum çeşitlilik örnekleme denilmektedir (Şimşek ve Şimşek, 2016). Maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı, nispeten küçük bir örnek oluşturmak ve incelenen tarafı örnekeleyebilen bireylerin maksimum çeşitliliğini yansıtmaktır. Bu tür örneklemede amaç genelleme değil, farklı durumlar arasında ortak veya paylaşılan bir fenomen olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre sorunun farklı boyutlarını ortaya çıkarmaktır (Patton, 1987, Akt) Şimşek ve Şimşek, 2016).

Bu araştırmada çalışma grubunu oluşturmadan önce ihtiyaç analizi yapılmaktadır. Bahsedilen ihtiyaç analizinin detaylandırıldığı pilot çalışma grubunu ise yine farklı STK'lardan 9 kişi oluşturmaktadır. İhtiyaç analizi sonucunda çıkan temel eğitim ihtiyaçları olarak örgütsel gelişim, kişiler arası iletişim, çeşitlilik, farkındalığı arttırmak gibi konular öne çıktığı için bu bağlamda en uygun eşleşen eğitim Duyarlılık Eğitimi olarak ortaya konulmaktadır.

Daha önce bu bölümde üzerinde durulduğu üzere, nitel araştırmada hedef genelleme yapmaktan ziyade, bütüncül bir çerçeve elde etmektir.

Nitel araştırmanın amacı belirlenen konuyu derinlemesine ve tüm olabilecek detaylarla incelemektir. Bu araştırmada seçilen amaçlı örnekleme zengin bilgiyi derinlemesine inceleme olanağı vermektedir ancak olasılık temelli örnekleme gibi evrene geçerli genellemeler yapma konusunda bir amacı bulunmamaktadır.

Bu noktada, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Başlıca amaçlı örnekleme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir: aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme, kartopu veya zincir örnekleme, ölçüt örnekleme, doğrulayıcı veya yanlılayıcı örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme (Patton, 1987). Amaçlı örnekleme bazı kaynaklarda ölçüt (criterion) örnekleme olarak da adlandırılmaktadır (Goetz ve LeCompte, 1984). Bu çalışmada ise Patton (1987) tarafınca geliştirilmiş olan sınıflama kullanılmaktadır.

Bu bölümde detayları verildiği üzere ulaşılan çalışma grubunu toplam 28 Sivil Toplum Kuruluşunun 47 yöneticisi oluşturmaktadır. Mevcut çalışma boyunca çalışma grubundan STK yöneticileri yerine “katılımcılar” olarak bahsedilmektedir.

### ***Maksimum Çeşitlilik Örnekleme***

Buradaki amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtabilmektir. Bu çalışmada Sivil Toplum Kuruluşlarında yer alan üç farklı nesil (Savaş Sonrası X nesli ve Y nesli) arasında duyarlılık eğitimi çerçevesinde ele alınan kültür, cinsiyet, nesil ve engellilik boyutlarında çeşitliliğin farkındalığı, iletişim çeşitleri ve örgüt gelişimine olası katkıları bağlamında katılımcılar açısından nasıl bir benzerlik ve farklılıklar olduğunu incelemek isteyen isteyen araştırmacının, örneklemini STK’lardaki duyarlılık eğitimlerinde Savaş Sonrası Kuşağı, X Kuşağı ve Y kuşağı ile ayrı gruplar oluşturarak çalışmasını sürdürmektedir. Bu şekilde farklı STK’lardan aynı nesle ait katılımcıların toplanması ile maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun bir çalışma grubu oluşturulmaktadır.

Bu bağlamda, çalışma grubunda maksimum çeşitlilik kullanılması örnekleme konusunda heterojenlik sağlamaktadır. Bu stratejinin araştırmacı tarafından kullanılmasının sebebi, Duyarlılık Eğitimi kapsamında üzerinde durulan farkındalık, çeşitlilik, çeşitlilikte iletişim, engellilik, cinsiyet, kültür ve nesil çeşitliliğinde iletişim yöntemleri konularının farklı nesilden gelen STK yöneticileri arasında, nasıl görüldüğünü ve anlaşıldığını anlamak istemesidir.

### *Çalışma Grubunun Özellikleri*

Duyarlılık Eğitim uygulanan çalışma grubunun bazı özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4.

#### *Çalışma Grubunun Özellikleri*

<b>Özellik</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Eğitim Durumu	Lisans üstü	10	21
	Lisans	31	66
	Lise	6	13
STK Tipi	Engelli Dernek	5	11
	Meslek Kuruluşu	14	30
	Yardım Kuruluşu	16	34
	Meslek ve Sanat Kuruluşu	12	25
Cinsiyet	Kadın	24	51
	Erkek	23	49
Yaş &Ait Olunan Nesil	20-39 Yaş &Y Nesli	21	45
	40-54 Yaş &X Nesli	16	34
	55-74 Yaş &Savaş Sonrası Nesli	10	21
Engellilik Durumu	Var	5	11
	Yok	42	89
<b>Toplam</b>		<b>47</b>	<b>100</b>

Anılan noktada, Tablo 4’de görüldüğü üzere, toplam 47 STK’nın yönetim kadrosundan katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların, eğitim durumlarına

bakıldığında, 31 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %66 'sının Lisans düzeyinde eğitimi aldığı; 10 kişinin yüzdesel hesaplandığında %21 'sının Lisans üstü düzeyinde eğitimi aldığı; ve 6 kişinin yüzdesel hesaplandığında %13 'ünün Lise düzeyinde eğitimi aldığı görülmektedir. Katılımcıların üye olup çalıştıkları STK Tiplerine bakıldığında, 5 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %11 'ünün

Engelli Derneklerinden; 14 kişinin yüzdesel hesaplandığında %34 'ünün Meslek Kuruluşlarından, 16 kişinin yüzdesel hesaplandığında %34 'ünün Yardım Kuruluşlarından ; 12 kişinin ise yüzdesel hesaplandığında %25 'nin Meslek ve Sanat Kuruluşlarından olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerinde bakıldığında, 24 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %51 'sının kadın, 23 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %49 'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların, yaşlarına ve ait oldukları nesillere bakıldığında, 21 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %45 'inin 20- 39 yaş aralığında olup Y neslinden oldukları; 16 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %34 'nın 40- 54 yaş aralığında olup X neslinden oldukları ; 10 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %21 'inin 55- 74 yaş aralığında olup Savaş Sonrası neslinden oldukları görülmektedir. Son olarak katılımcıların engellilik durumlarına bakıldığında, 5 kişinin, yüzdesel hesaplandığında %11 'inin engelli olduğu görülmektedir.

### **Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırma yaklaşımının öne çıkan özelliği yorumlamaya dayalı bir araştırma yaklaşımı olmasıdır. Nitel araştırmacı, genel anlamda katılımcılarla yoğun bir denevim yaşayarak , iletişimde süreklilik içerisindedir. Bu durum , nitel araştırma süreçlerinin strateik, etik ve kişisel konularda açık olması gerekliliğini getirmektedir (Locke, Spirduso, & Silverman, 2014). Bu gereklilik göz önünde bulundurulduğunda araştırmacının, yanlılığını, değerlerini ve çalışma sürecindeki yorumlarını biçimlendirecek cinsiyet, geçmiş, kültür, eğitim ve sosyo-ekonomik durum (SED) gibi kişisel geçmişlerini yansıtarak açıkça tanımlamaları faydalı olmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, araştırmacının bir başka rolü de, bir araştırmada verilerin girişini yapmak ve ortaya çıkabilecek etik konularla ilgilenmektir ( Creswell & Creswell, 2018). Nitel araştırma yaklaşımlarında ayrıca, araştırmacının olay ve olgulara öznel bir bakış açısıyla yaklaşması ve empatik özelliklerinin öne çıkması gerektiği üzerinde durulmaktadır. ( Glesne ve

Peskin, 1992). Chenail'e (2011) göre, nitel araştırma araştırmacıyı veri toplama ve analizinde anahtar araç olarak görmektedir. Bu sebeple, katılımcılar görüşlerini araştırmacının görüşlerine zıt olarak yansıtsa da doğru verileri toplamak, korumak ve doğru bir şekilde analiz etmek araştırmacının en önemli görevleri arasında yer almaktadır (Kemparaj ve Chavan, 2013).

Yukarıda bahsedilen araştırmacının rolü detaylarından yola çıkıldığında bu çalışmada araştırmacının geçmişinden bahsetmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Araştırmacı yirmi sene farklı uluslararası şirketlerde proje, insan kaynakları ve eğitim konularında iş tecrübesine sahiptir. Ayrıca Psikoloji Yüksek Lisans Eğitimi bilgilerini bahsedilen iş tecrübesi ile birleştirerek Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması alanında derslerini tamamlayarak, üniversitede çeşitli bölümlerde Sosyal Psikoloji, İnsan ilişkileri, Gelişim Psikolojisi, İletişim odaklı dersler vermektedir. Bu çalışma öncesinde de ( Ek 1)'de sertifikası görüleceği üzere Amerika Birleşik Devletleri kökenli bir eğitim şirketinden Duyarlılık Eğitimi olarak araştırmaya ayrıca hazırlanmıştır.

Ayrıca araştırmacı, ayrıca katılımcıların davranış ve düşünce kalıplarını içselleştirmek için tümevarım sürecini takip ederek esnek hale gelmelidir(Şimşek ve Şimşek, 2016). . Bu yüzden özellikle araştırmanın modelinde de detaylandırıldığı üzere bu nitel araştırmada bütüncül içiçe geçmiş durum deseni seçilmektedir. Böylece katılımcıların çalışmaya katılımları ve yansımaları bütünsel bir anlayış içinde analiz edilmektedir.

### **Verilerin Toplanması**

Bu çalışma süreci performans danışmanlığı bünyesinde örgüt gelişiminin bir parçası olarak planlanmaktadır. Tablo 5'te görüleceği üzere geleneksel eğitim modeli ile performans danışmanlığı eğitim modeli bir çok farklı boyutta ayrılmaktadır (Barbazette, 2008). Bu çalışmada Duyarlılık eğitiminin performans danışmanlığının bünyesinde bir araç olarak kullanılması ile birlikte veri toplama aracı olarak ihtiyaç analizi, kelime ilişkilendirme testi, metafor formu, beş farklı senaryo çalışması, görüşme ve katılımcı günlükleri planlanarak toplanılan veriler daha sonra içerik analizi ile çözümlenmektedir.

Tablo 5.

*Geleneksel Eğitim ile Gelişim Danışmanlığı Yaklaşımı Arasındaki Farklar*

<b>Eğitim Türü</b>	<b>Geleneksel Eğitim</b>	<b>Gelişim Danışmanlığı</b>
<b>Hedef</b>	Bir yönetmeliğe uygun eğitim oturumu düzenlemek	İş ihtiyacını karşılamak
<b>Odak</b>	Öğrenilmesi gerekenlere	Yapılması gerekenlere
<b>Eğitim Programı</b>	Yalnız bir etkinlik	Örgüt geliştirme süreci
<b>Zamanlama</b>	İhtiyaca tepkisel	Tepkisel ve İleriye dönük
<b>Çözüm</b>	Eğitimin kendisi çözüm	Herhangi bir çözüme karşı önyargı yok
<b>Etkin ortaklık</b>	Eğitim ile ilgili yöneticilerle ortaklık	Eğitim ile ilgili tüm paydaşlarla ortaklık
<b>İhtiyaç analizi</b>	Eğitim programı tasarımının bir parçası olarak yapılabilir	Örgüt gelişiminde bir plan oluşturmak için gerekli girdi
<b>Analiz tipleri</b>	Hedef Popülasyon Analizi İş dökümü Yöntem Seçimi	Performans analizi Performans için engeller Hedef analizi Çevre veya sistem analizi
<b>Değerlendirme türleri</b>	Seviye 1 : Reaksiyon Seviye 2: Öğrenme	Seviye 3: davranış veya performans Seviye 4: sonuçlar

Yin (1984), durum çalışması araştırmasında en önemli noktanın mümkün olduğunca birden fazla veri türünü kullanmak olduğunu vurgulamaktadır. Bu



şekilde araştırmanın veri tabanının zenginleşeceği belirtilmektedir. Aynı zamanda örneklemin in seçim ve aşamaların birbirleriyle ilişkilendirilmesi için düzenli bir kanıt zinciri ile sunulması araştırmada önemli noktalar olarak öne çıkmaktadır. Bahsedilen kanıt zinciri için verinin hangi koşullarda ve nerede toplandığına ilişkin açık ifadelere yer verilmesi gerekmektedir. Bahsedilen örneklem ve çalışma planı adımları da bu çalışmanın ilgili bölümlerinde verilmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Mevcut bölümde veri toplama araçlarının detaylarına yer verilmektedir. Bu araçlar, ihtiyaç analiz görüşme formu, demografik bilgi formu, kelime ilişkilendirme testi, metafor formu, senaryo çalışmaları, görüşme formu ve katılımcı günlükleri şeklindedir.

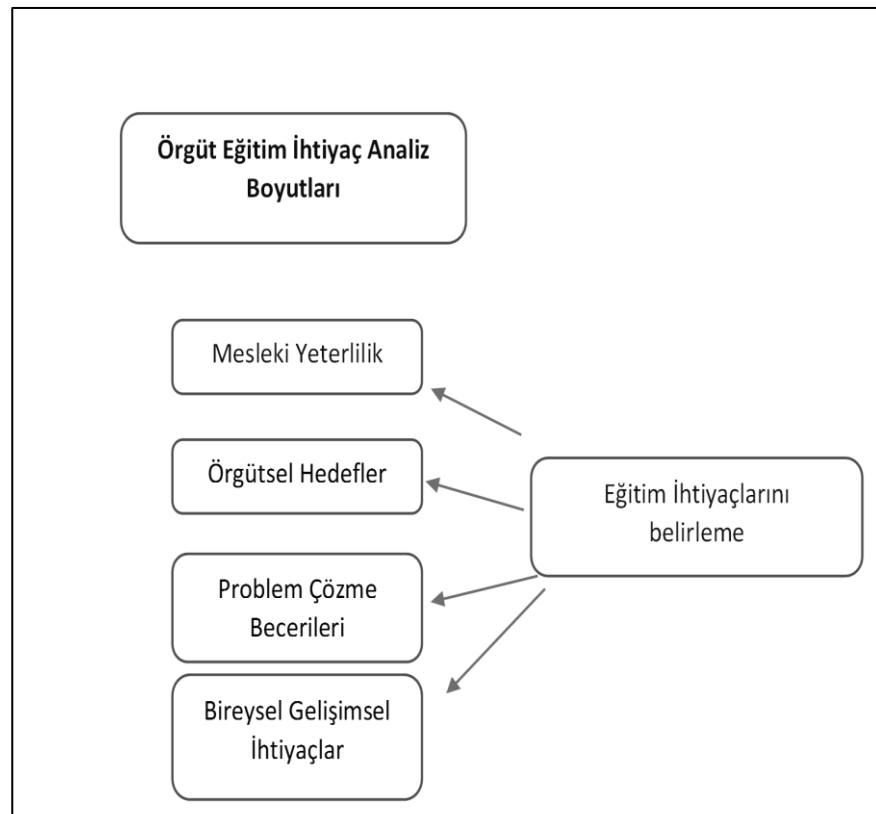
#### ***İhtiyaç Analizi Görüşme Formu***

Bu araştırmada ihtiyaç analizinin temel hedefi STK'ların Örgüt Gelişimleri için gerekli temel aracı bulmak ve bulduktan sonra ise hedef kitle çözümlemesini yapmaktır. Hedef kitle çözümlemesi, bir araştırmacının herhangi bir iletiyi tasarlamadan önce oluşturması gereken önemli adımlardan biridir. Eğitim tasarlanıp teslim edilmeden önce kapsamlı bir ihtiyaç analizi ve değerlendirmesi yapmak, eğitim için uygun hedeflerin ortaya konulmasına ve katılımcıların çalışmaya katılmaya hazırlanmalarını sağlamada yardımcı olabilmektedir (Blanchard & Thacker, 2007). Farklı paydaş beklentilerinden kaynaklanan ilgi ve hedeflerin uyumsuzluğuna karşı, ortak olan STK paydaşları ve toplum ihtiyaçları değerlendirme sonuçları planlama sürecine entegre edilmektedir.

Eğitim İhtiyaçlarının Değerlendirmesi, bir örgütün üyelerinin performanslarını geliştirmek, kimlerin eğitilmesi gerektiğini ve tam olarak hangi içeriğin öğretilmesi gerektiğini belirlemek için eğitim en iyi seçenek olduğu zaman hakkında karar verme sürecini destekleyen verilerin toplanması ve analiz edilmesine yönelik örgütsel süreci ifade etmektedir (Clarke, 2003). Bireysel, veya örgütsel beceri ihtiyaçları hakkındaki verilerin toplanması, analiz edilmesi ve uygulanmasının sistematik bir süreci olmalıdır (Wright ve Geroy, 1992).

Anılan noktada, (Şekil 3. 4)'de detayları görüldüğü üzere eğitim ihtiyaçları değerlendirme modelinde, belirlenen eğitimler, mesleki yetkinliklere, örgütsel

hedeflere , problem çözmeye ; ve gelişimsel ihtiyaçlara dayalı eğitimler olarak in tanımlanabilmektedir (Ahmadreza, 2017). Daha önce de belirtildiği gibi, eğitim, bireyin nerede olduğu ile organizasyonun nerede olmasını istediği arasındaki boşluğu dolduran bir köprü olarak ele alınabilmektedir (Bloisi, 2007). İhtiyaç analizi örgütün performansını etkileyebilecek nedenleri tanımlamaktadır. Bireysel ihtiyaç analizi ise, istenen performansa ve yetenek, beceri ve bilgideki boşluklara karşı mevcut performansı belirlemeye yardımcı olmaktadır. Eğitim İhtiyaçları Değerlendirmesi, bireylerin performanslarını geliştirmek, kimlerin eğitilmesi gerektiğini, hangi içeriğin öğretilmesi gerektiğini belirlemek için eğitimin sürecini destekleyen verilerin toplanması ve analiz edilmesine yönelik örgütsel süreci ifade etmektedir (Clarke, 2003).



**Şekil 5:** Eğitim İhtiyaçları Modeli

Bu çalışmada Şekil 5'te görüldüğü üzere eğitim ihtiyaç modeli (Ahmadreza, 2017) çerçevesinde görülen örgüt eğitim ihtiyaç analizi boyutları kapsamında mesleki yeterlilik, örgütsel hedefler, problem çözümleri ve gelişimsel ihtiyaçlar boyutları ele alınarak araştırmacı tarafından ihtiyaç analizi görüşme formu

hazırlanmıştır. Form araştırmacı tarafından bahsedilen bu boyutlar temelinde geliştirilerek uzman görüşüne sunulmuştur. İhtiyaç analizi formuna üzerinde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra son şekli verilmiştir. İhtiyaç analizi formu 4 açık uçlu görüşme sorusundan oluşmaktadır. STK yöneticileri ile eğitimler öncesi yapılan bu ihtiyaç analizi görüşme formuna (Ek 2)'de yer verilmektedir.

### ***Demografik Bilgi Formu***

Çalışmaya katılan tüm katılımcılardan doldurması için araştırmacı tarafından Demografik Bilgi formu hazırlanmıştır. (Ek. 3) 'de yer alan bu formda cinsiyet , yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışılan veya üye olunan kurum, ve engellilik durumu sorulmaktadır. Özellikle nesiller arası çerçevede irdelenen bu nitel bütüncül iç içe geçmiş durum çalışmasında demografik bilgilerde özellikle yaş nesli belirlediğinden analiz birimini de belirlenmiş olacaktır. Sonrasındaki çalışmalar bu nesiller ile ayrı ayrı yapılmaktadır.

### ***Kelime İlişkilendirme Testi***

Araştırma verilerinin toplanmasında tercih edilen bir diğer veri toplama aracı ise, “duyarlılık” uyarıcı sözcüğü kullanılarak hazırlanan kelime ilişkilendirme testidir. Kelime ilişkilendirme testi, bireylerin bir kavrama ilişkin bilişsel yapılarını belirlemek ve bellekte yer alan kavramların birbirleri arasındaki ilişkilerini irdellemek için kullanılabilecek bir araç olarak belirtilebilmektedir. Bu noktada ayrıca kelime ilişkilendirme testinin, önceden belirlenmiş kelimelerin kişilerde oluşturduğu çağrışımlarının belirlenmesi ve ilgili kavram çerçevesinde kişilerin tanınmasına olanak sağlayabilecek bir teknik olduğu da ifade edilebilmektedir (Şimşek , 2015). Mevcut çalışmada, (Ek. 4)'de örneği görülebilecek olan bu test formu, katılımcıların “duyarlılık” kavramına ilişkin bilişsel algılarını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır.

### ***Metafor Formu***

Bu araştırma çerçevesinde veri toplama aşamasında kullanılan bir başka araç ise metafor yönteminin temel alındığı metafor formudur. Bir kavram veya terimin belli bir benzerliğini ifade etmek amacıyla uygulanan dil formudur. Nitel araştırmalarda metaforlardan yararlanılarak bir durumu betimlemek ve görsel imaj imaj oluşturmak amaçlanır. Bu yöntem bireylerin kavramsal sisteminin önemli bir

bölümünün mecazi ilişkilerle yapılandırıldığına fikrine dayanmaktadır ( Johnson ve Lakoff, 2002). Bu noktada metaforun bir fenomeni anlamak ve deneyimlemek için kullandığı söylenebilmektedir. Bu açılardan bakıldığında metafor önemli bir algılama aracı olarak ele alınmakta ve bilginin bilinen bir alandan yeni-bilinmeyen bir alana aktarılmasını içermektedir. Sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde metaforlar üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Metaforlar üzerindeki çalışmaların artmasının, bu fenomenin bireylerin dünyalarını anlamlandırmak ve onları yapılandırmak için güçlü bir zihinsel haritalama ve modelleme aracı olması üzerinde büyük bir etkisi vardır (Arslan ve Bayrakçı, 2006). Metaforlar, zor kavramları ve terimleri öğrenme sürecinde, soyut kavramların somutlaştırılmasında ve görselleştirilmesinde özellikle önemlidir. Bu bağlamda, metaforlar sadece yeni bilgilerin öğrenilmesini kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda bir düşünce ve vizyon biçimini de kolaylaştırmaktadır (Morgan, 1997). Kavramlardaki duyarlılık eğitiminin soyut yapısı, metaforları, bir fenomeni anlama ve açıklamaya çalışmak için güçlü bir zihinsel model olarak vurgulayabilmektedir. Mevcut çalışmada kullanılan metafor formuna Ek. 5’de yer verilmektedir.

### ***Senaryo Çalışmaları***

Senaryolar yoluyla veri toplama tekniği, verilen bir senaryo veya örnek olaya ilişkin bireylerin değer yargılarını ve nasıl davranacaklarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu teknikte örnek bir olay verilerek verilen tepkiler değerlendirilmektedir (Waxin ve Panaccio, 2005). Bu noktada kültürel farklılıklar üzerine geliştirilen eğitimi teknikleri olan deneyimsel eğitim ile geleneksel eğitim teknikleri karşılaştırılmaktadır. Kültürel farklılıklar ile ilgili geleneksel eğitim sistemlerinde genelde iletişim kurma biçimleri, ve örnek olaylar gibi teknikler öne çıkarken, deneyimsel eğitim yönteminin içinde ise gerçek yaşam senaryoları yer almaktadır (Gertse, 1990). Bahsedilen deneyimsel eğitim bağlamında dikkat edilmesi gerekli konu eğitim sürecinin ne şekilde ilerletileceği konusu olarak öne çıkmaktadır. Bu araştırmada Duyarlılık eğitiminde farkındalık, çeşitlilik ve duyarlılık genel özelliklerinden başlayarak kültür, cinsiyet yaş, engellilik ve kişisel farkındalıklar bazında spesifik özelliklerine doğru bir süreç izlenmektedir. Eğitimdeki işleyiş ne şekilde olursa olsun sonuçta katılımcının

yabancı bir bağlam içinde kendini iyi hissetmesi, kendine güven duygusunun gelişmesi, uygun davranışlar hakkında bilgi sahibi olması, çevresindeki kişilerle etkileşim kurabilmesi hedeflenmektedir (Waxin ve Panaccio, 2005).

Anılan noktada, düşünceli ve yapıcı bir argümanla meşgul olma yeteneği, yirmi birinci yüzyıl eğitiminde kritik bir hedef olarak yer almaktadır (Goldman ve ark. , 2016) Tartışma becerisinin en iyi şekilde değerlendirilmesi, katılımcıların sadece belirli konular hakkında tartışmalar yapmasını değil, aynı zamanda alternatif perspektifleri de dikkate almasını gerektirir. Bu noktada aynı zamanda, diğerlerinin karmaşık argümanları da değerlendirilmektedir (Kuhn ve Udell, 2007). Senaryolar ile veri toplama tekniği , incelemek istenen konunun bileşenlerini ölçmeyi hedeflemektedir. Buna örnek olarak katılımcıların tartışılan konuyla ilgili bilgilerini entegre etmelerini ve göstermelerini gerektiren bir senaryo yazma görevi verilebilmektedir. Senaryoları hazırlamadan önce, öncelikle hangi konuların ve niteliklerin değerlendirmek istenildiği belirlenmektedir. Geniş davranış kategorilerinin daha spesifik davranış alt kümeleri ve belirli bir anlatımı göz önüne alarak hangi konuların tespit edilmiş olması gerektiğine dair bir yeterlilik bulgusunu temsil eden ölçütler ile ilgili tespitler yapılması gerekmektedir (Goldman ve ark. , 2016).

Bu bölümde çalışmanın uygulama adımlarında bahsedildiği şekilde duyarlılık eğitiminde oluşturulan konular temelinde şekillenen farklı senaryolar üzerinde durulmaktadır.

### ***Kendini Farklı Hissetme Senaryosu***

Kişisel farkındalık konusu çerçevesinde geliştirilen bu senaryo çalışmasında amaç bireylerin diğerlerinden farklı hissettiği zamanlardaki tüm duyguları ve düşüncelerini hatırlamasıdır. Bu şekilde örgüt yönetici ve üyeleri örgütte farklı olabilecek kişilere karşı daha duyarlı olmak için kendi duygu ve düşüncelerinden faydalanabilecektir. Bunu yaparak, eylemlerin, ifadelerin veya kelimelerin bir başkasını nasıl etkileyebileceğinin fark ettirilmesi hedeflenmektedir. Amacın da açıklandığı bu yönde hazırlanan senaryo çalışmasına Ek 7'de yer verilmektedir.

### ***Kültürel Bavul Senaryosu***

Kültürel bavul metaforu yapılan ön çalışma metafor çalışmalarında ortaya çıkmakta ve eğitimde yer almaktadır. Kültür için kişinin her anlamda yanında taşıdığı inanç değer ve duygularının nedenlerinin anlamasını hedefleyen bu senaryo çalışmasına Ek 8’de yer verilmektedir. Bu bağlamda örgüt yönetici ve üyeleri olan bu kişilerin kendi kültürlerinin detaylarını keşfetmesi ve detaylarının farkında olması hedeflenmektedir.

### ***Cinsiyet Farklılıklarına Duyarlılık Senaryosu***

Cinsiyet farklılıklarının üzerinde duran bu senaryo çalışmasında iletişim stratejilerinin değiştirilmesinin bir ilişkide sonuçları nasıl değiştirebileceğinin görülmesi hedeflenmektedir. Örgütsel gelişim çerçevesinde daha iyi sonuçlar almak için gerekli etkinliklerden de bahsedilen bu senaryo çalışmasına Ek 9’de yer verilmektedir.

### ***Eşit Yaşayış ve Engellilik Senaryosu***

Eşit yaşayış ve engellilik üzerinde duran bu senaryo çalışmasında engellilik hakkında açık bir tartışmaya hazır olunması ve kalıplaşmış algıların daha fazla farkına varılması hedeflenmektedir. Kişisel varsayımlar ve kalıp yargılardan bahsedilen bu senaryo çalışmasına Ek 10’da yer verilmektedir.

### ***Nesiller Arası Farklılıklar Senaryosu***

Nesiller arası farklılıklar üzerinde durulan bu senaryo çalışmasında farklı nesillerin iletişim stillerini ve çalışma stillerini öğrenerek iletişimin iyileştirilmesi noktasında farkındalık hedeflenmektedir. Kişisel anlamda nesiller arası iletişimde farklılıkların gözetilerek esnek olunması önerilen bu senaryo çalışmasına Ek 11’de yer verilmektedir.

### ***Görüşme***

Görüşme bir veri toplama tekniği olarak sosyal bilimlerde en sık kullanılan ve verimli olduğu öne çıkarılan tekniklerden birisi olarak anılmaktadır. Örgüt bilimciler, örgütsel çalışmalarda özellikle kültür ve sembolik boyutları çalışırken görüşmeyi temel veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır( Briggs, 1986). Anılan

noktada, Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan , soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamaktadır.

Görüşme türleri açısından literatüre bakıldığında genelde “Yapılandırılmış görüşme” ve “yapılandırılmamış görüşme” olarak iki tür görüşmeden bahsedilmektedir. Diğer bir tanımlama şekli ise “yönlendirici olan görüşme” ve “yönlendirici olmayan görüşme.” Olarak önde çıkmaktadır (Stewart ve Cash, 1985). Bahsedilen bu iki tür bir doğrunun iki ucunu temsil etmektedir. Yapılandırılmış görüşmede amaç, görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasında benzerlikleri ve farklılıkları saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Öte yandan, yapılandırılmamış görüşme türünde ise, keşfe yönelik bir görüşme süreci yürütülmektedir. Bu durumda araştırmacı, görüşülen kişilerle belirli konuları keşfetmeye çalışır. Bu araştırmada amaç özellikle nesiller arası görüşlerde benzerlik ve farklılıkları saptamaya çalışmak olduğundan, yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmaktadır.

Görüşme yönteminin güçlü yönlerine bakıldığında özellikle nicel araştırmada sıkça kullanılan anketlere göre öne çıktığı görülmektedir. Bunlar esneklik, yanıt oranları, sözel olmayan davranış, ortamın kontrol edilebilmesi , soruların sıraları , anlık tepkiler, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi olarak sıralanabilmektedir (Bailey, 1982).

Bu noktada görüşme formunun hazırlanması aşaması önem taşımaktadır. Görüşmeler; araştırmanın konusu, görüşmenin yapıldığı kişiler, görüşmenin yapıldığı ortama göre farklı özellikler taşıyabilmektedir. Bu faktörler göz önüne alındığında görüşmeye yön veren formun hazırlanmasında dikkat edilmesi önerilen ilkeler sıralanabilmektedir. Bu ilkeler; soruların kolay anlaşılabilir, açık uçlu, odaklı olması, yönlendirmeden ve çok boyutlu sorulardan kaçınılması, olarak öne çıkabilmektedir (Patton, 1987) . Bu esaslar plan dahiline alınarak hazırlanan görüşme formu diğer veri toplama tekniklerine de destek olacak şekilde beş soru olarak hazırlanmaktadır. Bu çalışmada kullanılan görüşme formuna EK 12’de yer verilmektedir. Bu noktada Yıldırım ve Şimşek (2016) ‘in yer verdikleri benzer eğitimde kullanılan görüşme soruları mevcut çalışmaya uyarlanmaktadır (s. 152). Temel olarak alt amaçlar çerçevesinde oluşturulan görüşme sorularının hazırlanmasında bahsedilen bu kaynağa ek olarak iki alan uzmanının görüşü alınmakta ve sorulara son hali verilmektedir. Bu noktada duyarlılığın öncelik

olduğu bir örgüt tanımlaması irdelenmekte, farklı nesillerin iletişim becerileri üzerine ifadeler sorulmakta, duyarlılık eğitiminin örgüt içerisinde doğru, etkin ve verimli iletişimi sağlayabilme sürecinde kullanılmasına yönelik görüşler alınmakta, ve son olarak da duyarlılık eğitimi sürecinde öne çıkan iletişim boyutunda yöneticilere düşen görevlerin neler olabileceğinin vurgulanması detaylandırılmaktadır.

### ***Katılımcı Günlükleri***

Temel hedefi, algı ve kavram yapılanmasındaki durumun betimlenmesi olan bir çok araştırmada "Günlük" veri toplama tekniğinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir ( (Andrusyszyn & Davie, 1997; Connor-Greene, 2000; Doyran, 2013; Woll, 2013;Khales, 2015 ). Katılımcıların gündelik faaliyetlerine, olaylara, gözlemlerine ve düşüncelerine göre düzenli kayıt yapmasını düzenleyen günlük kullanımı süreçler, ilişkiler ve ortamlar hakkında zengin kavrayış sağlayabilecek bir veri toplama tekniği olarak yer almaktadır (Woll, 2013). Günlük tekniğini etkin kullanmak için katılımcıların araştırmacıya güven duyması ve günlük çalışmalarını yapacakları bilimsel katkının önemine inanmaları temel alınmalıdır. Bu yüzden günlük tutulması sırasında katılımcılarla tek tek görüşülerek, günlük tutmaya istekli kılmak yolunda özel bir motivasyon çabası gösterilmektedir. Bu yolla araştırmaya katılmaya gönüllü olan 58 katılımcıdan 7gün boyunca bir iç gözlemsel süreç çerçevesinde günlük formunu yanlarında bulundurulmaları rica edilmektedir . Gün içerisinde iş ortamında, örgüt içerisinde başka bir kişi hakkındaki düşüncelerini önemsiz bile gözükse anlık olarak unutmadan yazmaları istenmektedir. Ayrıca bu günlük içerisinde, iş gününde bir meslektaşlarının, yöneticilerinin veya çalışanlarını göz önüne alarak ilişkisel olarak yaşadıkları bir durumu alınan eğitimdeki bir tema ile ilişkilendirerek örneklendirmeleri istenmektedir.

Bu noktada düzenli olarak tutulmuş olan 47 etkin günlük elde edildiği için araştırma kapsamının bütünselliği açısından 47 katılımcının diğer verileri de dikkate alınarak diğerleri çalışma dışı tutulmaktadır. Günlük veri toplama tekniğinin amacı hakkında da katılımcılara bilgi verilmektedir. Bu noktada bilinçaltındaki bazı düşünce ve değerlerinin bakış açılarını ve diğer insanlar hakkında düşünme şeklini nasıl etkilediğini anlamanın hedef olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda alınan eğitimin sonucunda oluşabilecek değişen



bakış açılarını da irdelemek diğer bir amaç olarak öne çıkarılmaktadır. Bahsedilen katılımcı günlük formuna Ek 13'te yer verilmektedir.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Nitel araştırmalarda en büyük zorluklar büyük miktarda veriyi anlamlandırma, bilgi hacmini azaltma, önemli örüntüleri belirleme ve verinin ortaya çıkan özünü iletebilmek için bir çerçeve oluşturmayı kapsamaktadır. Bahsedilen bu süreç veri analizi olarak ifade edilmektedir (Patton, 1990, s. 371). Bu bağlamda veri analiz süreci, araştırmacının ham verileri yorumlayıcı bulgulara dönüştürdüğü bir süreç olarak belirtilmektedir. Güvenilir bir sonuca varmak için araştırmacının sistematik bir süreç kullanması önerilmektedir (Miller ve Glassner, 2007).

Bu bağlamda sistematik bir analitik prosedürün, toplanan büyük miktarda verinin yorumlanmasında etkili olduğu savunulmaktadır. Bu şekilde potansiyel kodlama şemalarının geliştirilmesine yardımcı olunmaktadır (Marshall ve Rossman, 2006). Creswell (2007) nitel analizi “Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi, daha sonra kodların belirlenmesi ve bir araya toplanması yoluyla temalar haline getirilmesi ve sonunda şekil, tablo veya tartışmadaki verilerin temsil edilmesi” olarak tanımlamaktadır. Kodlama şemaları ve temaları ortaya çıkmaya başladıkça, bir veri analizi çerçevesi ayrıntıları yakalayacak ve yeni geliştirilen temalara açıklık getirecektir (Creswell, 2007). Bu temalar, katılımcıların deneyimlerinden kaynaklanan ham verilerin bulgulara dönüştürülmesini temsil etmektedir.

Anılan noktada içerik analizinde temel son hedef, toplanan verileri açıklayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmektir. Diğer bir deyişle, içerik analizinde verilerin derin bir çözümlemeye tabi tutularak kolaylıkla fark edilmeyecek sonuçları ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Nitel araştırma verileri dört temel aşamada analize sokulmaktadır. Bunlar, verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara düzenlenip tanımlanması sonrasında ortaya çıkan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması şeklinde sıralanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016) .

### **Verilerin Kodlanması**

Bu aşamada veri toplama araçları ile toplanan veriler öncelikle Word dosyasına aktarılmaktadır. Katılımcılara K1, K2 şeklinde isimler verilerek demografik bilgileri girilmekte ve her katılımcı için farklı veri toplama araçlarıyla toplanan veriler teker teker dosya haline getirilmektedir. Oluşan K1, K2 gibi dosyalar ilk olarak araştırmacı tarafından detaylıca okunduktan ve literatür taraması da yapıldıktan sonra kodlama işlemine başlanmaktadır.

Diğer bir ifade ile elde edilen bulgular incelenmekte, anlamlı bölümlere ayrılmaya ve bölümlerin kavramsal olarak ne ifade edildiği ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada en önemli konu sözü edilen anlamlı bölümlere tanımlayıcı isimler yani kodlar bulmak olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada verilerin kodlamasını elle yapmak yerine QDA MINER isimli bilgisayar programına başvurumaktadır. Bilgisayar yoluyla kodlama yapmak araştırmacıya önemli kolaylıklar sağlayabilmektedir.

Bahsedilen QDA MINER programı, belge ve görüntüleri düzenlemek, kodlamak, not eklemek, almak ve analiz etmek için kullanılan nitel veri analiz yazılımlarından biridir. QDA Miner nitel veri analiz aracının seçilmesinin en büyük nedenlerinden biri ise Word dökümanları ile sorunsuz entegrasyonudur. Çünkü araştırmacı tarafından Word dosyası haline getirilmiş metinleri analiz etmek ve içeriğini sayısal ve kategorik verilerle yapılandırılmış bilgilerle ilişkilendirmek için kolaylık sağlamaktadır.

Bu yönde hazırlanan kodlama listesi araştırmacı ve katkı koyan uzmanlarla görüş birliği sağlanarak son hali verilmektedir. Araştırmada, elde edilen veriler ve bunların analizi ilgili olarak araştırmacılar arasında fikir birliği sağlamak ve oluşabilecek farklılıkları elimine etmek adına araştırmanın her aşamasında birlikte kararlar alınmaktadır.

### **Temaların Oluşturulması**

Kodlar elde edildikten sonra araştırmada tümevarımcı bir araştırma deseni doğrultusunda temalar oluşturulmaktadır. Bahsedilen tematik kodlama yapılırken iç tutarlık ve dış tutarlık konularına dikkat edilmektedir. İç ve dış tutarlılığa bu çalışmada tutarlılık, teyit edilebilirlik, inandırıcılık ve aktarılabilirlik bölümünde detaylarıyla yer verilmektedir.

Bahsedilen bu yaklaşımla oluşturulan ana temalar, kodlanmış olan verilerin ortak temalarından oluşmaktadır. Bu noktada örneğin “Gerekli kişilere email atarım”, “Başkasından iletişim konusunda yardım isterim”, “Görsel veya işitsel araçlar kullanırım”, “Vücut diline önem verir, gülümseyerek konuşurum” gibi alt temalar, farklı iletişim teknikleri teması altına alınmaktadır. Bu şekilde kodlar arasında ortak yönler bulunmaya çalışılmaktadır. Analiz edilen sorulardan ortaya çıkan temalar, katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulmaktadır. Ana temalar altında belirlenen temaların kendi içerisinde anlamlı bir bütünlüğe sahip olmasına çalışılmaktadır.

### **Verilerin Kodlara ve Oluşturulan Temalara göre Düzenlenmesi**

Katılımcıların görüşlerini, okuyuculara aktarabilmek için araştırmacılar tarafından her katılımcıya 1’den başlanarak numaralar verilmiştir. Bu yönde numaralandırma örneğin üçüncü veri dosyası olarak yer alan katılımcı için “K 3” şeklinde yapılmaktadır. Bu kodlamalar bulgular kısmında, katılımcı görüşlerinden alıntılar yapılırken kullanılmaktadır. Tüm katılımcılardan elde edilen veriler sade ve anlaşılır bir dil kullanılarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca elde edilen bu bilgileri bir düzen içerisinde sunabilmek için şekillerden ve tablolardan yararlanılmaktadır. Katılımcıların görüşlerinin sunulduğu alıntı cümleleri tırnak işareti içerisinde italik yazı tipinde verilmektedir. Ayrıca yapılan her alıntının başına da, ait olduğu katılımcı için oluşturulmuş olan kod numarası verilmektedir. Oluşturulan tablolara verilerin doğru olması adına betimleme yapılmaktadır. Alt amaçlara yönelik olarak toplanan veri seti analiz edildiğinde genel çerçeve ortaya çıkmaktadır.

### **Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan STK yöneticilerinden elde edilen verilerden oluşan bulgular ayrıntılı bir şekilde, alıntılar gösterilerek sunulmaktadır. Bu şekilde araştırmanın geçerlik kısmı güçlendirilmektedir. Bulgular yorumlanırken, önceden verilen kavramlarla uyumluluk göstermesine dikkat edilmeye çalışılmaktadır. Nitel araştırmaların gereği olarak genelleme yapılmamakta ancak veriler neden-sonuç ilişkisine dayandırılarak ifade edilmektedir. Sonrasında ise bulgularla ortaya konulan sonuçlar ifade edilirken önemlerinde de söz edilmektedir.

## **Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizleri gibi tüm adımlarında geçerlik ve güvenirlik olması gerekmektedir. Öte yandan, nitel araştırmalarda güvenirlik ve geçerlik nicel araştırmalardan farklı yönlerde ifade edilmektedir. Bu bağlamda nitel araştırmadaki tutarlık nicel araştırmadaki iç güvenirlige, niteldeki teyit edilebilirlik niceldeki dış güvenirlige, niteldeki inandırıcılık niceldeki iç geçerliğe ve niteldeki aktarılabirlik ise niceldeki dış geçerliğe karşılık gelmektedir ( Patton, 1987).

Bu bağlamda Yin (1984)'e göre durum çalışması çerçevesinde yapılan bir araştırmanın veri toplama sürecinde üzerinde durulması ve dikkat edilmesi gereken üç konu bulunmaktadır. Bu konulardan ilki araştırmada mümkün olduğunca birden fazla veri türünü kullanmaktır. Bu şekilde araştırmanın veri tabanının zenginleşeceği belirtilmektedir. İkinci önemli nokta örnekleminin seçimi ve verinin tekrar edildiğinin belirlendiği doyum noktasıdır. Veri toplama sürecindeki bu nokta araştırma problemi ile ilgili bulguların yeterli bir biçimde ortaya çıktığı ve tekrara düştüğü durum olarak belirlenmektedir. Bu noktayı temel alarak araştırmanın tekrarını sağlayabilmek için sistematik düzenlenmiş bir veri tabanı oluşturmak araştırmanın güvenirligi için de faydalı olmaktadır. Veri toplamada üçüncü önemli nokta ise, aşamaların birbirleriyle ilişkilendirilmesini düzenli bir kanıt zinciri ile sunabilmek olacaktır. Bahsedilen kanıt zinciri için verinin hangi koşullarda ve nerede toplandığına ilişkin açık ifadelere yer verilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada daha önce belirtildiği üzere durum analizi olarak içiçe geçmiş tek durum analizi seçilmektedir. Bağlam olarak Sivil Toplum Kuruluşları, durum olarak verilen çeşitlilik temelinde duyarlılık eğitimleri ve analiz birimleri olarak farklı nesiller seçilmektedir. Analiz birimlerinin nesil olarak seçimi de bu duruma farklı bakış açıları getirmek benzerlikleri ve farklılıkları saptamak adına araştırmanın önemi olarak öne çıkmaktadır. Yine yöntemsel önem açısından ele alındığında maksimum çeşitlilik kapsamında Sivil Toplum kuruluşlarından maksimum anlamda çeşitlilik sağlanmaktadır. Kuzey Kıbrıs'tan, kuruluşlarından yöneticilerle çalışılmaktadır. Yine yöntemsel önemlerden bir diğeri de bu çalışmada veri toplama da çeşitlilik olmasıdır. Nitel araştırmalarda kullanılan daha klasik görüşme tekniklerinin yanında, senaryolar ve günlükler gibi görece daha az kullanılan teknikler ile çeşitlendirme yapılması da bu araştırmayı daha farklı kılarak önemleri arasında yer almaktadır. Bahsedilen bu çeşitlendirme yapılandırması

konusunda mevcut araştırmanın veri toplama süreci bölümde belirtildiği üzere, birden fazla veri toplama aracına başvurulmaktadır. Aynı araştırmada birden fazla veri toplama yönteminin kullanılmasına “nirengi” veya “veri çeşitlemesi” denmektedir. Bu yaklaşım araştırmada elde edilen bulguların geçerlik ve güvenilirliğini arttırabilecek faydalar sağlamaktadır ( Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Tümüyle bakıldığında, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması için iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik), iç güvenilirlik (tutarlık) ve dış güvenilirlik (tekrar edilebilirlik) çalışmaları yapılmaktadır.

### **İnandırıcılık**

İnandırıcılık iç geçerlik olarak da ifade edilmektedir. İlk olarak inandırıcılık yönünden bakıldığında bu yönü beslemek için stratejiler belirlenmektedir. Bunlardan bir tanesi uzun süre etkileşim olmasıdır. Bu çalışmada özellikle veri toplama araçlarından birinin katılımcılar tarafından tutulan günlükler olması, uzun süre etkileşimi sağlamaktadır. Ayrıca daha önce bahsedildiği üzere, araştırmada birden fazla çeşitte veri toplama aracı kullanılmakta ve derinlik odaklı veri toplama sağlanmaktadır. Aynı zamanda katılımcılarla görüşmeler yapıldıktan sonra kısaca ifade ettiklerinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı sorulmaktadır. Diğer bir deyişle katılımcı teyidi alınmaktadır. Araştırmacı cevapları ne şekilde anladığını katılımcılara sormaktadır. Eğer araştırmacı katılımcının ifadelerini kast edilenden farklı anladıysa katılımcısının görüşleri tekrar alınmaktadır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geliştirilmesinde alanında uzman kişilerden görüşler alınmaktadır. Benzer şekilde, bulguların da bir bütünlük içinde ve birbirleriyle ilişkili olarak sunulmasına dikkat edilmektedir. Özetle, araştırmacı verilerin toplanması ve geliştirilmesi sürecinde nesnel ve eleştirel bir yaklaşım benimsemektedir. Ayrıca araştırmacı, elde edilen verilerin ve çıkan bulguların çalışma ortamının gerçeğini yansıtıp yansıtmadığını incelemektedir.

### **Aktarılabirlik**

Aktarılabirlik ise dış geçerlik olarak da ifade edilmektedir. Bu araştırmada akatarılabirliğin sağlanması için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kurgulanmaktadır. Bu bağlamda elde edilen verilerin benzer ortamlarda aktarılabir olması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma ortam ve süreci

detaylı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın bulgularında genel bulguları sunduktan sonra katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmaktadır.

### **Tutarlık**

Tutarlık, iç güvenilirlik olarak da ifade edilmektedir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde, araştırmacı ve alanında uzman kişi ayrı ayrı çalışmaktadır. Sonuçlar da bu yönde karşılaştırılmaktadır. Farklı olan noktalarda fikir birliğine varacak şekilde düzenlemeler yapılmaktadır. Ayrıca farklı veri toplama araçları ile elde edilen bulgular kendi içlerinde karşılaştırılmaktadır.

### **Tekrar edilebilirlik**

Tekrar edilebilirlik veya teyit edilebilirlik dış güvenilirlik olarak da ifade edilmektedir. Bu noktada, araştırmada elde edilen ham verilerle, ortaya çıkan sonuçlar birbirleri ile aynı anlama gelmektedir. Bahsedilen iki veri birbirini destekleyerek takip etmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin toplanması, kodlanması ve temaların oluşturulması gibi analizi süreçlerinden detaylıca bahsedilmektedir. Ayrıca bulguların yorumları araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Tüm bunların yanında, araştırmada katılımcıların özellikleri açık bir şekilde sunulmaktadır. Bu şekilde, ileride bu çalışmaya benzer yapılabilecek araştırmalarda örneklem oluşturulurken bu özellikler dikkate alınıp karşılaştırmalar yapabilmektedir. Ayrıca gerekli görüldüğü takdirde araştırmanın veri kaynakları gösterilebilmektedir.

### **Araştırma Planı ve Süreci**

Veri toplama sürecinde bahsedildiği üzere, mevcut araştırmada ön araştırma evresi, ihtiyaç analizi, duyarlılık eğitimleri, kelime ilişkilendirme testleri, metafor çalışmaları, görüşmeler, senaryo çalışmaları ve sonrasında katılımcıların günlük tutma takipleri yapılmaktadır. Bu bölümde ise çalışma planı ve süreci ile ilgili detaylar ve izlenen adımlar yer almaktadır. Burada özellikle belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise katılımcıların STK yönetim kadrosunda yer almalarıdır. Bu çalışma içerisinde bahsedilen katılımcıları bu özellikleri ile ele almak gerekmektedir.

Bir araştırmanın ön araştırma evresi, var olan durumu anlamak ve kuramsal çerçeveyi belirlemek amacıyla gerekli ve önemli bir adımdır (Clark, 2013). Bu araştırmada da örgütlerin var olan problemlerini anlayabilmek için ön araştırma çerçevesinde ihtiyaç analizi gerçekleştirilmektedir. Sivil Toplum Kuruluşu yöneticilerini çalışanlarının ve üyelerinin özellikle başkalarına, çevreye, belirli bir gruba yardım odaklı olması ele alındığında, örgütsel gelişimlerinde ve kişisel gelişimlerinde sahip olmaları gereken noktalar öncelikle incelenmektedir. Ön araştırmanın sonrasında konu hakkında detaylı ve bilimsel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmaktadır. Son olarak alan uzmanlarına oluşturulan eğitim ihtiyaç analizi soruları üzerinden, Sivil Toplum örgütlerinin örgütsel gelişimine yönelik eğitim ihtiyaçları sorulmaktadır. Bu noktada öncelikle çalışmanın uygulanacağı STK yöneticileri ile eğitim ihtiyaçları konusunda görüşme yapılmıştır. Bahsedilen ihtiyaç analizi görüşmesi toplam dokuz STK yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. İhtiyaç analizini oluşturulması ve uygulanması ile ilgili adımlar veri toplama araçları bölümünde daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Anılan noktada örgütün eğitim ihtiyaç analizi boyutları kapsamında mesleki yeterlilik, örgütsel hedefler, problem çözümleri ve gelişimsel ihtiyaçlar boyutları ele alınarak araştırmacı tarafından ihtiyaç analizi görüşme formu hazırlanmaktadır. İhtiyaç analizi sonucunda çıkan kavramlar duyarlılık, iletişim, insan ilişkileri temellerini kapsamaktadır. Bu temeller doğrultusunda uygulanabilecek yöntemlerden biri de duyarlılık eğitimi olarak ortaya çıkmaktadır. Duyarlılık eğitimi adımıdan önce ise kelime ilişkilendirme ve metafor toplama adımları uygulanmaktadır. Bahsedilen bu adımlardan, kelime ilişkilendirme testi, kişilerin bir kavrama veya olguya dair bilişsel yapılarını ortaya çıkarmak ve birbirleri arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılacak bir veri toplama aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan metafor kullanılarak uygulanan veri toplama yöntemi ise kişilerin kavramsal sisteminin önemli bir bölümünün mecazi ilişkilerle yapılandırıldığı düşüncesine dayanmaktadır. Duyarlılık eğitiminden önce bellekteki kavramsal temaları belirlemek adına başlangıç noktasında durumun analizi açısından kelime ilişkilendirme ve metafor veri toplama teknikleri faydalı olmaktadır.

Uygulanan ihtiyaç analizi, kelime ilişkilendirme ve metafor uygulaması sonrasında oluşan kavramsal çerçeve ile birlikte araştırmacı duyarlılık eğitimi ile ilgili yurtdışında uygulanan bir eğitim programına katılmıştır. Bu konu ile ilgili

sertifika EK 1’de yer almaktadır. Araştırmacı tarafından alınan duyarlılık eğitimi, Sivil Toplum Kuruluşları temsilcileri ile yapılan ihtiyaç analizi görüşmeleri, kelime ilişkilendirme ve metafor analizleri, ön araştırma için yapılan kavramsal temeller ve oluşturulan örnekler ile beraber Duyarlılık eğitimi oluşturulmaktadır.

Duyarlılık eğitimi hazırlama aşamasında, farklı ırksal, etnik, dil, sosyal sınıf, cinsiyet, yaş, ve engelli gruplarına mensup katılımcıların bakış açılarını gösterecek bir eğitim düzenlenmektedir (Banks, 2013). Bu eğitimler çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarındaki bireylerin konulara farklı bakış açısı ile bakmasını sağlamanın yanı sıra; kavramsal, disiplinlerarası ve karar odaklı olma özelliklerini taşımaktadır. Duyarlılığa dayalı olarak geliştirilen disiplinlerarası eğitim dayandığı tematik anlayışa göre hazırlanmaktadır (Konukaldı, 2012). Hazırlanan eğitim, aşağıdaki paragraflarda ayrı ayrı olmak üzere belirtilen aşamalar doğrultusunda oluşturulmaktadır.

İlk olarak konuları belirleme aşaması ele alınmaktadır. Araştırmacı, APA (2017) tarafından yapılan çeşitlilik tanımını ve Sivil Toplum Kuruluşlarının örgütsel yapıları, ihtiyaç analizinde belirlenen yönetici görüşleri ve üyelerin özelliklerini dikkate alarak konuları belirlemektedir. Konularla ilişkilendirilen disiplinler belirlenerek kazanımlar hazırlanmaktadır. Merkeze alınan konuların gerçek yaşam içerisinden seçilmiş bir olay ya da konu olmasına dikkat edilerek diğer disiplinlerle bütünleşecek kadar genel, eğitim yoluyla ulaşılabilecek kadar sınırlı olması sağlanmaktadır.

İkinci aşama olarak eğitim sırasındaki etkinlikleri belirleme aşaması yer almaktadır. Etkinliklerin, konu ile bağlantılı olarak organize edilmiş, bütünleşik özelliğe sahip olmasına dikkat edilmiştir. Konu belirlendikten sonra ilk olarak, kavramlar arasındaki bağları anlamayı kolaylaştırıcı nitelikte olacak şekilde senaryoların yapısı belirlenmektedir. Örgütlerde çeşitlilik ve duyarlılık faktörlerine dayalı olarak geliştirilen disiplinlerarası eğitimde, duyarlılık, farkındalık ve çeşitlilikler arası iletişim becerisini kazandırmaya yönelik etkinlikleri içermesine dikkat edilerek bu yönde literatür taraması yapılmaktadır (Country Navigator, 2019).). Literatür taramaları neticesinde araştırmacı tarafından iki uzman görüşü de alınarak eğitim sırasında öne çıkan konular belirlenmektedir. Bu yönde yapılan çalışmalar neticesinde uzmanlar da eğitimin alınması ve hazırlanması aşamasına dahil edilmektedir. Belirlenen konular kişisel farkındalık, kültürel bavlumuz,



cinsiyet ve farklılıklara duyarlılık, eşit yaşayış ve engellilik ve nesiller arası farklılıklar olarak öne çıkmaktadır.

Üçüncü olarak belirlenen konular ışığında senaryoların geliştirme aşaması bulunmaktadır. Bu aşamada, temaları en etkili şekilde verebilmek için uygun senaryolar seçilmektedir. Örneğin eşit yaşayış ve engellilik temasında engelli bireyle deneyimler, varsayımlar ve duyguların ifade edilmesi gibi konular öne çıkabilmektedir. Öte yandan, nesiller arası farklılıklarda nesiller arası iletişim boyutu öne çıkabilmektedir. Tüm senaryolar uzman görüşü de alarak ön çalışma sonuçları ile harmanlanarak ortaya çıkmaktadır. Senaryolar ile ilgili detaylı bilgi veri toplama araçları bölümünde verilmektedir.

Dördüncü olarak eğitim planının hazırlaması aşamasında belirlenen konuların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çok yönlü değerlendirmeler bulunduran bir sunum oluşturulmuştur. Bu sunum belirlenen senaryolara ve görüşmelere zemin oluşturma niteliği taşımaktadır. Amacı katılımcıların senaryolar ve görüşmelerdeki direkt sorular aracılığı ile farklı konulardaki durumlarını içselleştirmesini ve üzerlerinde farkındalıkla fikirlerini belirtmelerini sağlamaktır.

Beşinci olarak uygulamanın gerçekleştirilmesi aşamasında hazırlanan eğitim araştırmacı tarafından uygulanmaktadır. Uygulama aşaması farklı zamanlarda düzenlenen eğitim toplantıları ile gerçekleşmektedir. Eğitimler Eylül 2019 ve Şubat 2020 arasında Girne Üniversitesi, Yakın Doğu Üniversitesi bünyesinde ve araştırmacının kendi evinde gerçekleşmiştir. Eğitimlerle ilgili bir davet örneği ekte (EK8888= verilmektedir, burada da görüleceği üzere araştırmacının güvenilirliği açısından her eğitimde araştırmacı ile birlikte ayrıca bir uzmanın da eğitimde bulunması sağlanmaktadır. Toplam 11 Eğitim toplantısının 4 tanesi Y neslindeki katılımcılarla 5 tanesi X neslindeki katılımcılarla ve 2 tanesi Savaş Sonrası neslindeki katılımcılarla yürütülmektedir. Eğitimler toplam 11 adet eğitim toplantısında toplam 89 katılımcı ile yürütülmüş ancak sadece 58 katılımcı gönüllü aktif katılımcı olarak yer almak istemiştir. Geriye kalan katılımcılar ise sadece eğitim toplantıları sürecinde seyirci rolü üstlenmek istemişlerdir. Bahsedilen 58 katılımcı arasından da sadece 47 katılımcıdan eğitim toplantıları sonrasında günlük formları elde edildiği için bütünsellik amacıyla bu araştırma kapsamına 47 katılımcının katkıları alınmaktadır. Bu katılımcılar ilgili detaylara çalışma grubu bölümünde yer verilmektedir (Tablo 4). Uygulama sırasında araştırmacı sunumu belirtilen konular eşliğinde sadece yönlendirme şeklinde uygulayarak senaryo

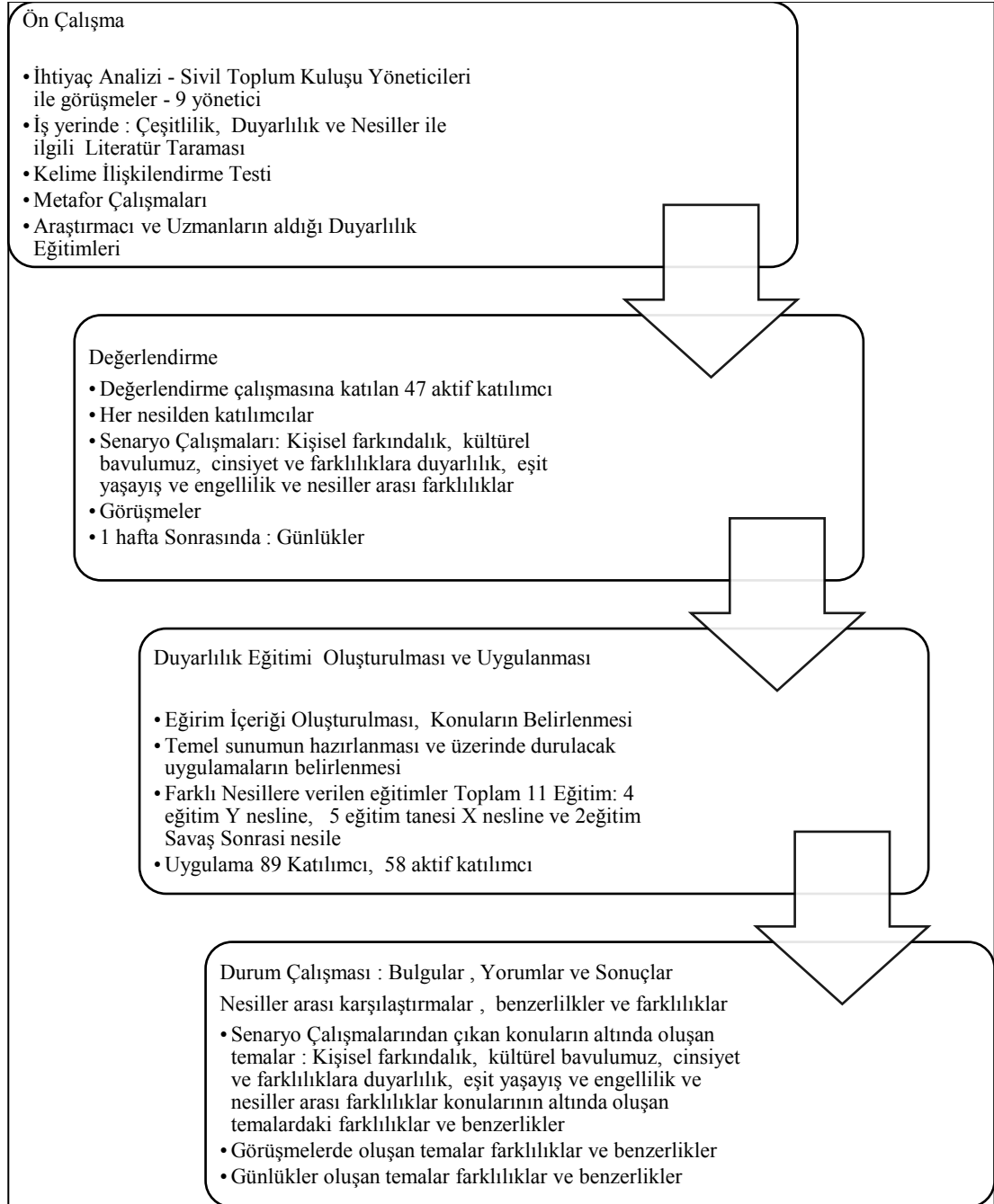
çalışmalarını yönlendirmektedir. Ayrıca katılımcıların konu ile ilgili farklı görüşleri eğitimlerin sırasında alınmaktadır. Senaryolara eşliğinde verilen bu görüşler hem yazılı hem sözlü olarak belirtilmektedir. Bu görüşler araştırmacı tarafından eksiksiz not alınmakta ve her eğitimde araştırmacı ile birlikte ayrıca bir uzmanın da eğitimde bulunması sağlanmaktadır. Eğitimin hemen sonrasında veya vakit durumuna göre daha sonra görüşmek için randevu alınarak birebir görüşmeler yapılmaktadır. Bu görüşmeler yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Görüşmedeki sorular ile ilgili detaylara veri toplama bölümünde yer verilmektedir.

Bahsedilen eğitim içi senaryo çalışmaları ve görüşmeler sonrasında ise katılımcılardan gönüllük esasına dayanarak bir haftalık günlük tutmaları istenmiştir. Bu bağlamda çalışma grubu bölümünde detaylandırıldığı üzere, maksimum çeşitlilik örnekleme esas alınarak ulaşılan toplam 47 STK yönetim kadrosunda görev alan kişilerden geri dönüşler elde edilmiştir. Bu bölümde anlatılan tüm araştırma adımlarındaki veri detaylarına veri toplama araçları bölümünde yer verilmektedir. Bu süreçlerden sonra ise, bulgular yorumlar ve sonuçlar bölümü gelmektedir. Bu noktada araştırmanın amacına da yönelik olarak nesiller arası karşılaştırmalar, benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Senaryo çalışmalarında çıkan kendini farklı hissetme, kültürel bavuğumuz, cinsiyet ve farklılıklara duyarlılık, eşit yaşayış ve engellilik ve nesiller arası farklılıklar konularının altında oluşan temalardaki farklılıklar ve benzerlikler ; görüşmelerde ve günlüklerde oluşan temalarda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler üzerlerinde durulmaktadır.

Ayrıca, günlük tekniğini etkin kullanmak için katılımcıların araştırmacıya güven duyması ve günlük çalışmaları yapacakları bilimsel katkının önemine inanmaları temel alınmalıdır. Bu yüzden günlük tutulması sırasında katılımcılarla tek tek görüşülerek, günlük tutmaya istekli kılmak yolunda ayrıca çaba gösterilmektedir. Bu yolla araştırmaya katılmaya gönüllü olan 58 katılımcıdan 7gün boyunca bir iç gözlemsel süreç çerçevesinde günlük formunu yanlarında bulundurulmaları rica edilmektedir . Gün içerisinde iş ortamında, örgüt içerisinde başka bir kişi hakkındaki düşüncelerini önemsiz bile gözükse anlık olarak unutmadan yazmaları istenmektedir. Ayrıca bu günlük içerisinde, iş gününde bir meslektaşlarının, yöneticilerinin veya çalışanlarını göz önüne alarak ilişkisel olarak yaşadıkları bir durumu alınan eğitimdeki bir tema ile ilişkilendirerek örneklendirmeleri istenmektedir.

Bu noktada düzenli olarak tutulmuş olan 47 etkin günlük elde edildiği için araştırma kapsamının bütünselliği açısından 47 katılımcının diğer verileri de dikkate alınarak diğerleri çalışma dışı tutulmaktadır.

Belirtilen tüm bu bulguların ışığında ise sonuçlar yorumlanarak tartışılmaktadır. Bu çalışmadaki bahsedilen aşamalar Şekil 6'da özetlenmektedir.



**Şekil 6:** Çalışmada Uygulanan Adımların Özeti

## **BÖLÜM IV**

### **Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen alt problemlere ilişkin veri toplama süreci sonunda toplanan verilere ait bulgular ile yorumlara yer verilmektedir. Çalışmanın giriş bölümünde de bahsedildiği üzere iki temel araştırma problemine cevap aranmaktadır.

Bu amaçlardan birincisi duyarlılık eğitiminde ele alınan boyutlar açısından katılımcıların genel görüşlerini incelemek ve sonrasında nesiller arası olası farklılık ve benzerlikleri değerlendirmektedir. Amaçlardan ikincisi ise STK üyelerinin duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ile ilgili görüşlerini incelemek ve değerlendirmektir. Bu bölümde bahsedilen bu iki temel amaç bağlamında verilerin analizi yapılarak bulgular sunulmakta ve yorumlanmaktadır.

#### **Duyarlılık Eğitiminde Ele Alınan Boyutlarda Alt Amaçlara İlişkin Bulgular**

Verilen bilgiler ışığında, bu bölümde duyarlılık ve duyarlılık eğitiminin çağrıştırdığı kelimeler ve metaforlar, bireysel farkındalık, engelli, cinsiyet, kültür ve nesil gibi örgüt çeşitliliğinin farkındalığı boyutlarında katılımcıların genel görüşleri ile nesiller arası farklılık ve benzerlikler verilerinden bulgular sunulmakta ve yorumları yapılmaktadır.

#### ***Duyarlılık Kelime İlişkilendirme Testine İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen ilk alt amaca yönelik duyarlılık kelime ilişkilendirme testine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların duyarlılık üzerine kelime ilişkilendirme testine verilen cevaplar nelerdir? Nesiller arasında benzerlik ve farklılıklar var ise bunlar nelerdir?

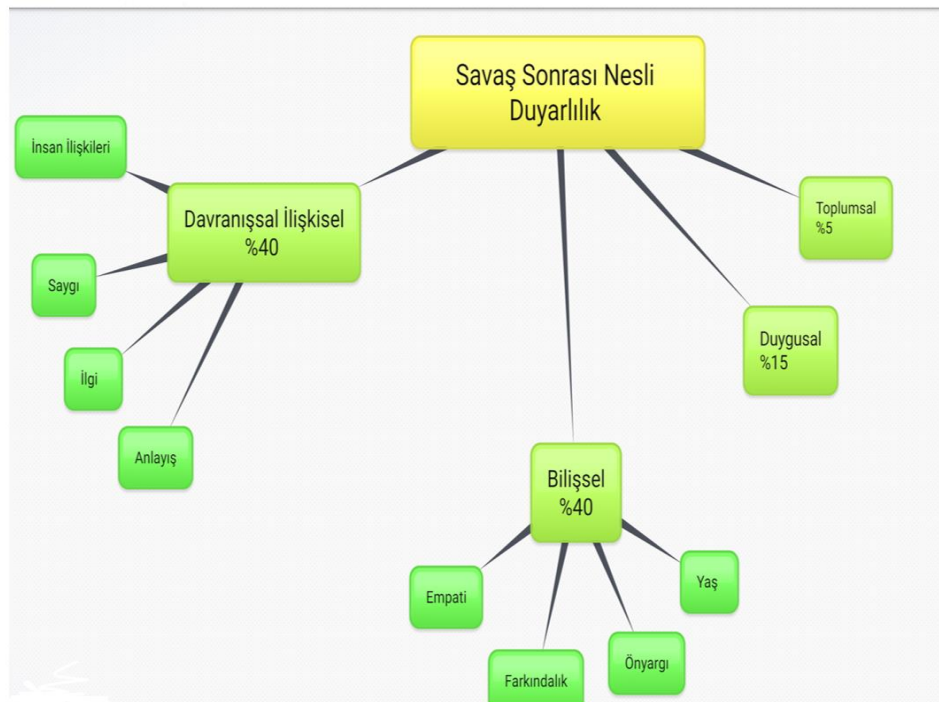
Tablo 6.

*Duyarlılık Kelimesi İlişkilendirme Testine Verilen Cevapların Dağılımı*

Tema	Alt Tema	Savaş Sonrası Nesli (F)	X Nesli (F)	Y Nesli (F)	Toplam (F)	%
Davranışsal İlişkisel	Uyum	2	2	4	8	3
	İnsan İlişkileri	5	8	15	28	10
	İletişim	1	4	8	13	5
	İlgi	5	1	1	7	3
	Sempati	0	2	0	2	1
	Denge	1	1	0	2	1
	Anlayış	3	5	7	15	5
	Yardımsaver	1	4	1	6	2
	Gelişim	2	0	0	2	1
	Saygı	4	4	2	10	4
<b>Toplam (F)</b>		<b>24</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>93</b>	<b>34</b>
Toplumsal	Toplum	0	0	10	10	4
	Çevre	0	5	10	15	5
	Engel	0	0	4	4	1
	Kadın Hakları	1	1	4	6	2
	Eşit Olma	0	0	3	3	1
	Bütünleştirici	0	2	0	2	1
	Kültür	1	2	6	9	3
	Yaşam Kalitesi	1	2	1	4	1
<b>Toplam (F)</b>		<b>3</b>	<b>12</b>	<b>38</b>	<b>53</b>	<b>19</b>
Duygusal	Vicdan	1	1	1	3	1
	Merhamet	0	2	2	4	1
	Sevgi	1	3	4	8	3
	Hassasiyet	3	5	6	14	5
	Hoşgörü	4	5	4	13	5
<b>Toplam (F)</b>		<b>9</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>15</b>
Bilişsel	Empati	8	10	7	25	9
	Düşünce	0	2	2	4	1
	Bilgi	0	3	3	6	2
	Ön yargı	4	5	8	17	6
	Farkındalık	6	7	11	24	9
	Yetenek	2	0	1	3	1
	Yaş	4	0	2	6	2
<b>Toplam (F)</b>		<b>24</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>85</b>	<b>31</b>
<b>TOPLAM (F)</b>		<b>60</b>	<b>86</b>	<b>127</b>	<b>273</b>	<b>100</b>

Bu alt amca yönelik toplam veri seti analiz edildiğinde ilk olarak genel resim ortaya çıkmaktadır. Buna göre alınan cevaplara göre oluşturulan kodlama ile birlikte oluşan alt temalar yine bir üst seviyede temalar altında toplanmaktadır. Tablo 4. 1. 'de görüleceği üzere, STK üyelerinin verdiği toplam 273 yanıtta 93 tanesi duyarlılığı davranışsal ve ilişkisel tema ile değerlendirmekte , ikinci olarak gelen tema ise 85 yanıt ile bilişsel boyut , üçüncü boyut toplumsal 53 ile ve dördüncü boyut ise duygusal olarak 42 cevapla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bulgulara yüzdeler olarak bakıldığında ise, duyarlılığı davranışsal ve ilişkisel temanın % 34, ikinci olarak gelen bilişsel boyutun % 31 , toplumsal boyutun % 19 ve duygusal boyutun ise % 15 olduğu ortaya çıkmaktadır.

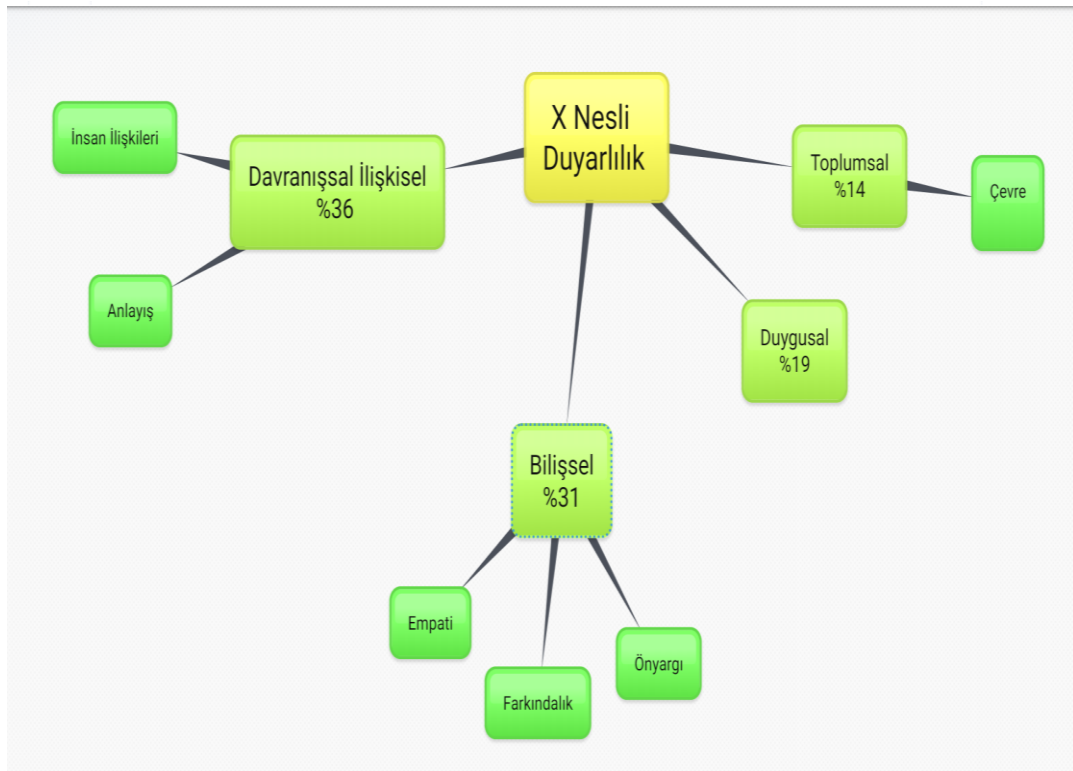
Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta nesil karşılaştırması yaparken farklı nesillerden katılımcı sayıları eşit olmadığından toplamın içinde nesillerin söylem yüzdesini bulmak yerine, her neslin ayrı analizini yaparak nesil içerisinde hangi boyutun öne çıktığı yaklaşımı benimsenmektedir. Bu sebeple toplanan verilerle ayrıca nesil bazında analiz ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak Savaş Sonrası neslin verileri analiz edildiğinde ortaya Şekil 7 'deki bulgular çıkmaktadır.



**Şekil 7:** Savaş Sonrası Nesli Duyarlılık Kelime İlişkilendirme Testi Kavram Harita

Burada da görüleceği üzere, Savaş sonrası nesli için duyarlılık davranışsal, ilişkisel ve bilişsel boyutta %40'ar çıkmaktadır. Bu temaların detayına bakıldığında ise, davranışsal ve boyutta insan ilişkileri, saygı, ilgi ve anlayış alt temaları öne çıkmaktadır. Diğer yüksek veriye sahip boyut olan bilişselde ise, empati, farkındalık, önyargı ve yaş öne çıkmaktadır. Duygusal boyut %15, toplumsal boyut ise, diğerlerine göre oldukça düşük çıkarak %5 olarak raporlanmaktadır.

Anılan noktada X nesline bakıldığında ise, toplanan veriler sonucunda yapılan analizin sonuçları Şekil 8'de verilmektedir.

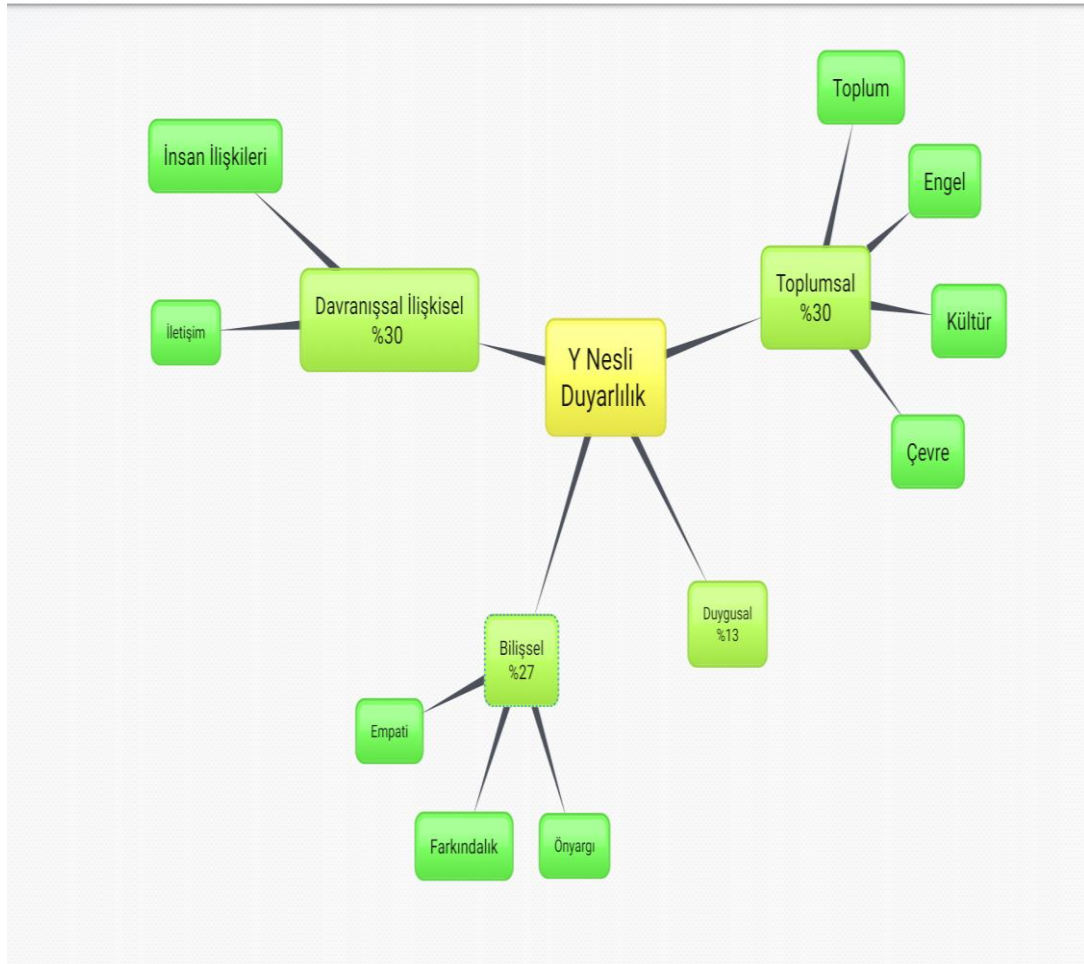


**Şekil 8:** X nesli duyarlılık kelime ilişkilendirme testi kavram harita

Şekil 8'de görüleceği üzere, X nesli için duyarlılık davranışsal, ilişkisel boyutta en yüksek ve analiz sonucu %36 çıkmaktadır. Bu temanın detayına bakıldığında ise, davranışsal ve ilişkisel boyutta yine insan ilişkiler ve anlayış alt temaları öne çıkmaktadır. Sonrasında gelen boyut olan bilişsel boyutunda ise, empati, farkındalık ve önyargı öne çıkmaktadır. Duygusal boyut %19 ve

toplumsal boyut duygusal boyuta yakın olacak şekilde %14 olarak raporlanmaktadır.

Son olarak araştırmada yer alan Y nesline bakıldığında ise, , toplanan veriler sonucunda yapılan analiz sonuçları Şekil 9'da verilmektedir.



**Şekil 9:** Y nesli duyarlılık kelime ilişkilendirme testi kavram harita

Şekil 9'da görüleceği üzere, Y nesli için duyarlılık diğer iki nesilden farklı olarak toplumsal boyutta çoğunluk çıkmaktadır. Bu boyutta ve analiz sonucu katılımcıların %30'unun toplumsal boyut yönünde cevap verdiği ortaya çıkmaktadır. Bu ana temanın detayına bakıldığında ise, toplumun yanında çevre, kültür ve engel temaları ağırlıklı çıkmaktadır. Diğer öne çıkan boyut ise yine



davranışsal ve ilişkişel boyuttur. Davranışsal ve ilişkişel boyutta insan ilişkişeleri ve iletişim alt temaları öne çıkmaktadır. Sonrasında gelen boyut olan bilişsel boyutunda ise, empati, farkındalık ve önyargı öne çıkmaktadır. Duygusal boyut %13 olarak azınlığı oluşturmaktadır.

Bu bölümde analiz edilen bulgularda farklı nesillerde yer alan katılımcıların cevaplarında oluşan bazı farklılık ve benzerlik bulguları öne çıkmaktadır. Bu bulgular ile ilgili detaylar bu çalışmada sonuçlar bölümünde yer almaktadır.

### ***Duyarlılık Eğitimi Metafor Tanımlamalarına İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak Duyarlılık eğitimi metafor tanımlamalarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların duyarlılık eğitimini metafor ile tanımlamaları nasıldır? Nesiller arasında benzerlik ve farklılıklar var ise bunlar nelerdir?

Tablo 7.

*Duyarlılık Eğitimi Metafor Tanımlarının Dağılımı*

Ana tema	Metafor	Savaş Sonrası Nesli (F)	X Nesli (F)	Y Nesli (F)	Toplam (F)	%
Önyargı ve Kalıpyargı Farkındalığı	Çantayı / Bavulu Boşaltıp Temizlemek	2	4		6	13
	Koruyucu palto giymek	-	-	1	1	2
	Kalbini açmak	-	1		1	2
	Dolabı temizlemek	-	2	2	4	9
	Işığın Açılması	-	1	1	2	4
	Güneşin doğuşu	1	-		1	2
	Taş dolu kovayı Boşaltmak	-	-	1	1	2
	Okyanus gibi geniş ve keşfedilmemiş yerleri olması	-	1	-	1	2
	Buzdağının aşağısını görmek	1	-	-	1	2
	Uyanmak	-	1	-	1	2
	Huzur dolu bir yerde olmak	1	1		2	4
	Bir Kafesin üstündeki örtünün kaldırılması	-	-	2	2	4
<b>Toplam (F)</b>		<b>5</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>49</b>

Tablo 7 (Devamı).

Ben Farkındalığı	Kadının kendini artık sıfır görmemesi	1	-	-	1	2	
	Ayna gibi yansıtması	-	-	3	3	6	
	Helikopter gibi yükselip alçalarak her yeri görmek	-	1	-	1	2	
	İnternet	-	-	1	1	2	
<b>Toplam ( F)</b>		1	1	4	6	<b>13</b>	
İşbirliği	Birbirlerine yüzü dönük çember olmuş insanlar	-	-	1	1	2	
	Herkesin tekerlekli sandalyede oturması	-	-	1	1	2	
	Elele Tutuşmak	-	1	-	1	2	
	Bir tencerede kaynaşmak	1	-	1	2	4	
	Aile Olmak	1	1	2	4	9	
	Otobüs Yolculuğu	-	-	1	1	2	
	Sınıfta Öğrencilerin el ele tutuşması	-	-	1	1	2	
	Yol, yolcu ve yolculuk	1	-	-	1	2	
	Uzaklara Yüzmek ve keşfetmek	1	-	-	1	2	
	Bir apartmanda beraber yaşamak	-	1	-	1	2	
	Futbol takımında birliktelik ve güvenle performans artması başarı gelmesi	-	-	1	1	2	
	<b>Toplam ( F)</b>		4	3	8	15	<b>32</b>
	Gelişim	Çiçek açan ağacın sulanarak meyve vermesi	-	1	-	1	2
Yoğrulmuş Hamur		-	1	-	1	2	
Geminin kaptanının rotayı belirleyip gemidekileri tanıması		-	-	1	1	2	
<b>Toplam ( F)</b>		-	2	1	3	<b>6</b>	
<b>TOPLAM(F)</b>		10	17	20	47	100	

Bu alt amaca yönelik toplam veri seti analiz edildiğinde ilk olarak genel resim ortaya çıkmaktadır. Buna göre alınan cevaplar ekseninde oluşturulan kodlama ile birlikte çıkan alt temalar yine bir üst seviyede ana temalar altında toplanmaktadır. Tablo 7’de de görüleceği üzere, 47 STK yöneticisinin verdiği duyarlılık eğitimi için metafor tanımlamalarını dört ana tema altında toplamak mümkün gözükmemektedir. Bu temalar, önyargı ve kalıpyargı farkındalığı (%49)

çoğunlukta , işbirliği (%32), ben farkındalığı (%13), ve gelişim (%6) ise en azınlıkta olarak öne çıkmaktadır.

### ***Önyargı ve Kalıp Yargı Farkındalığı***

Bu bağlamda bulgulara bakıldığında toplam katılımcıların neredeyse yarısının yüzde 49'unun önyargı ve kalıp yargı farkındalığı ana temaları altında duyarlılık eğitiminde metafor tanımları yaptığı raporlanmaktadır. Bu yönde katılımcıların dile getirdikleri metaforlar : “Çantayı / Bavulu Boşaltıp Temizlemek; Koruyucu palto giymek; Kalbini açmak; Dolabı temizlemek; Işığın Açılması; Güneşin doğuşu; Taş dolu kovayı boşaltmak; okyanus gibi geniş ve keşfedilmemiş yerleri olması; buzdağının aşağısını görmek; uyanmak; huzur dolu bir yerde olmak; bir kafesin üstündeki örtünün kaldırılması” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tablo ‘da da görüleceği üzere, bu noktada en çok ifade edilen 3 metafor, “Çantayı ve bavulu temizlemek” (%13) ; “dolabı temizlemek” (%9) metaforlarıdır. Hatta “temizlemek” fiili ortaklığında ele alınırsa %22 katılımcı gibi yüksek bir oran bulunmaktadır. Bu çoğunlukta yer alan iki metafordan sonra gelen, “ışığın açılması” (%4), “huzur dolu bir yerde olmak” (%4) ve “bir kafesin üstündeki örtünün kaldırılması” (%4) metaforlarıdır. Bahsedilen diğerleri birer kez kullanılmaktadır.

Bu ana tema altında katılımcıların ifade ettikleri metaforlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

*Çanta , Bavul, Dolap temizlemek:*

K. 15: “Çantanın içinde ben sen onlar tüm insanlarla ilgili doldurulan fikirler var. Çantanı doldurdun ve onu kullanmaya gidiyorsun. Oysa içindeki tüm o buruşmuş kağıtları atıp temizlersen hem kendini daha iyi hissedersin hem de duyarlılık çantanı daha verimli kullanırsın”

Bahsedilen bu katılımcı yaş olarak Savaş sonrası neslinde yer almaktadır.

*Işığın açılması:*

K. 41: “Karanlık bir odadasın ve nereye gideceğini tam bilmiyorsun , bir anda ışık açıldığında rahatlırsın ve karanlıktan kurtularak ilerlersin. “

*Huzur dolu bir yerde olmak:*

K. 2: “Özellikle aksiyon filmlerinin sonunda ana karakter bir sürü problem yaşadktan sonra çözüme kavuşunca huzurlu bir yere gider. Genelde deniz kıyısında palmiye ağaçlı bir yere “

Bir kafesin üstündeki örtünün kaldırılması:

K. 30: “Kendimizi bir papağan kafesinde hayal edelim, bizimle beraber çok sayıda papağan da olsun. Ve sürekli kafesin içinde konuşmalar ve tartışmalar bulunsun ve üzerimizde kalın bir örtü var bu yüzden huzursuzuz. Bir anda biri gelip örtüyü kaldırırca rahatlarız , bir anda tartışmalar sona erer. Bence duyarlılık eğitimi bu şekilde tarif edilebilir. ”

### **İşbirliği**

Bu bağlamda bulgulara bakıldığında ikinci olarak toplam katılımcıların yüzde 13’ünün işbirliği ana teması altında duyarlılık eğitiminde metafor tanımlarını yaptığı raporlanmaktadır. Bu yönde katılımcıların dile getirdikleri metaforlar: “Birbirlerine yüzü dönük çember olmuş insanlar, herkesin tekerlekli sandalyede oturması, el ele tutuşmak, bir tencerede kaynaşmak, aile olmak, otobüs yolculuğu, sınıfta öğrencilerin el ele tutuşması, yol, yolcu ve yolculuk, uzaklara yüzmek ve keşfetmek, bir apartmanda beraber yaşamak, futbol takımında birliktelik ve güvenle performans artması başarı gelmesi” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tablo ‘da görüleceği üzere, bu noktada en çok ifade edilen 2 metafor, “Aile olmak” (%9) ve “bir tencerede kaynaşmak” (%4) metaforlarıdır. Bahsedilen diğerleri birer kez kullanılmaktadır.

Bu ana tema altında katılımcıların ifade ettikleri metaforlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

Aile Olmak:

K. 32: “Duyarlılık eğitimi için aile olmak diyebiliriz. Aile korur kollar, herşeyi anlamaya çalışır ve anlayış gösterir. ”

Bir tencerede kaynaşmak:

K. 40: “Duyarlılık eğitimi yemek yapmaya tencerede kaynaşmaya benzer . Grup üyeleri yemeği oluşturan tüm malzemelerdir. Malzemeler birbiriyle uyum

*içinde ve birbirlerine kattıkları lezzetlerle sonunda bir tat kazanırlar, duyarlılık kazanırlar. ”*

### ***Ben Farkındalığı***

Bu bağlamda bulgulara bakıldığında toplam katılımcıların yüzde 13’ünün ben farkındalığı ana teması altında duyarlılık eğitiminde metafor tanımlarını yaptığı raporlanmaktadır. Bu yönde katılımcıların dile getirdikleri metaforlar: “Kadının kendini artık sıfır görmemesi, ayna gibi yansıtması, helikopter gibi yükselip alçalarak her yeri görmek, internet” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tablo ‘da da görüleceği üzere, bu noktada en çok ifade edilen metafor, “Ayna “ ( %6 ) olarak öne çıkmaktadır. Bahsedilen diğerleri birer kez kullanılmaktadır.

Bu ana tema altında katılımcıların ifade ettikleri bu metafora verilen cevap şu şekilde örneklendirilebilir:

Ayna:

*K. 46: “Duyarlılık eğitimini ayna metaforuna benzetebiliriz. İnsan aynaya baktıkça gerçekte nasıl olduğunun yansımaları görür. Kendimizi fark etmemize yardımcı olur. Olaylar karşısında nasıl bir bakış açısıyla yaklaşmamız gerektiğinde ayna görevi görür. ”*

### ***Gelişim***

Bu bağlamda bulgulara bakıldığında toplam katılımcıların yüzde 6’sının gelişim ana teması altında duyarlılık eğitiminde metafor tanımlarını yaptığı raporlanmaktadır. Bu yönde katılımcıların dile getirdikleri metaforlar: “Çiçek açan ağacın sulanarak meyve vermesi, yoğrulmuş hamur ve geminin kaptanının rotayı belirleyip gemidekileri tanınması” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tablo ‘da da görüleceği üzere, bu noktada metaforlar birer kez ortaya çıkmaktadır.

Bu ana tema altında katılımcıların ifade ettikleri örnek bir metafora verilen cevap şu şekilde yer almaktadır:

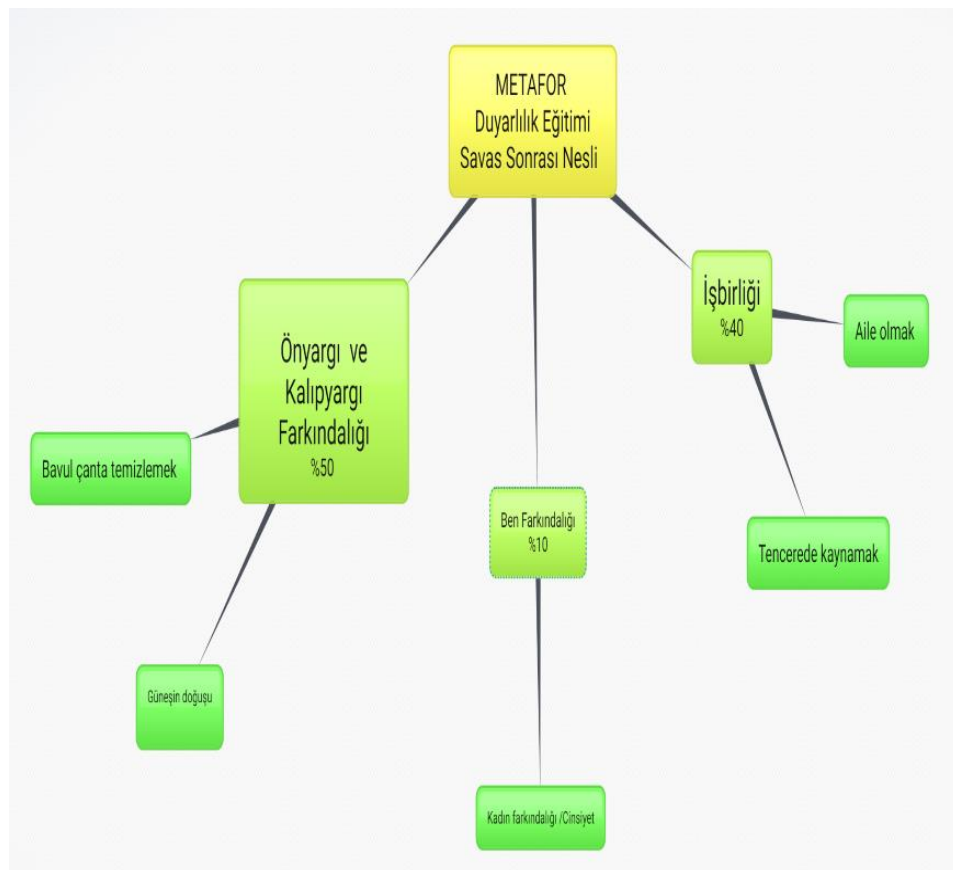
Ağacın sulanması:

*K. 11: “İlkbaharda çiçeklenmiş bir meyve ağacına benzetiyorum duyarlılık eğitimini. Doğru bakım ve sulamayla birlikte ağaç meyve vermeye başlayacaktır. ”*

### ***Metaforlara Nesiller Arası Bakış***

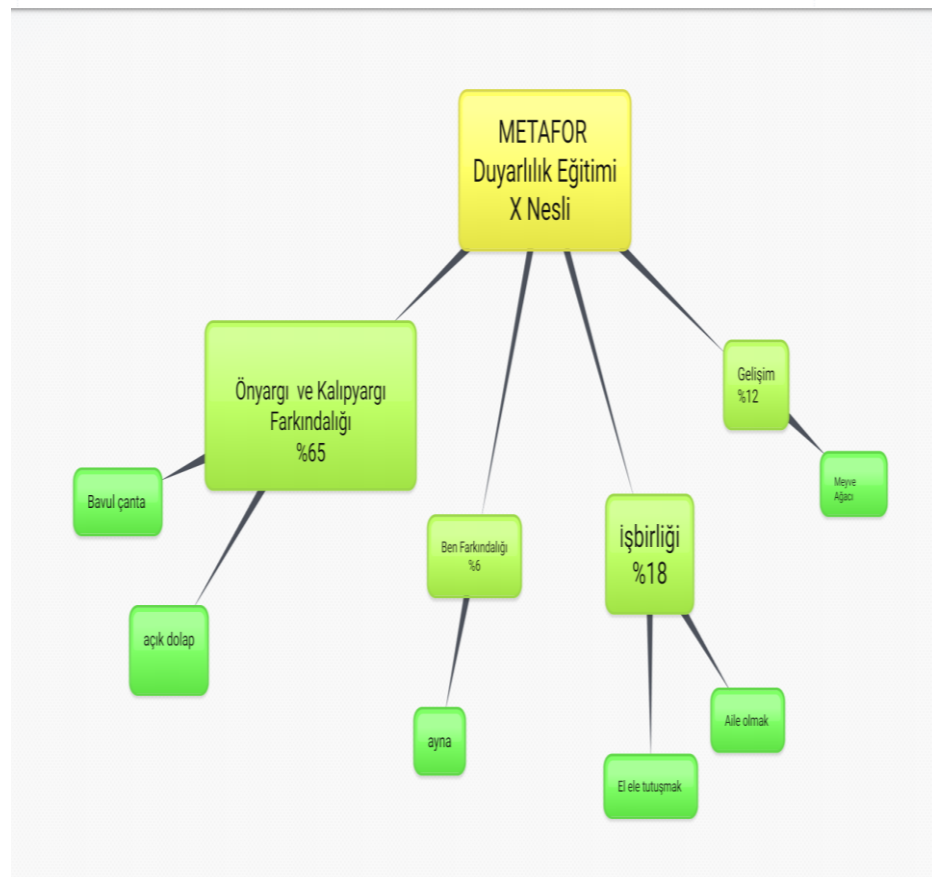
“Duyarlılık eğitimini metaforla tanımlamak” alt amacında genel ana temaları belirlemenin yanında, nesiller arasında metaforlar arasında benzerlik veya farklılıkları incelemek de yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmaya katılan üç farklı nesil öncelikle birer birer ele alınarak incelenmektedir. Daha sonra karşılaştırma noktasında yorumları yapılmaktadır.

Duyarlılık eğitimleri metafor tanımları konusunda ilk olarak ele alınan nesil Savaş sonrası neslidir. Şekil 10’da metaforla yapılan tanımların kavram haritasına yer verilmektedir. Görüleceği üzere, “Önyargı ve kalıp yargı farkındalığı” %50 oranında çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Bu temayı “İşbirliği teması” (%40) takip etmektedir. Bu nesilde “gelişim” temasında cevaba rastlanmamaktadır.



**Şekil 10:** Savaş Sonrası Nesli Duyarlılık Eğitimi Metafor Kavram Harita

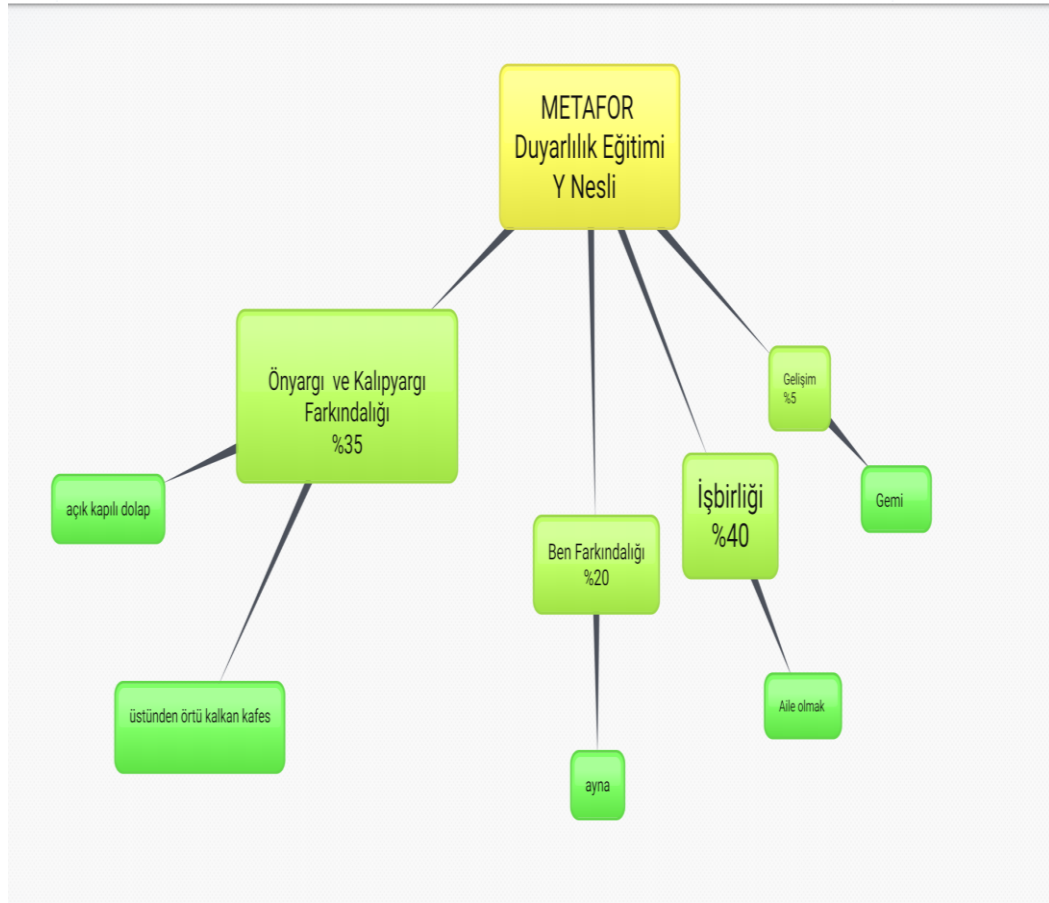
Duyarlılık eğitimleri metafor tanımları konusunda ikinci olarak ele alınan nesil X neslidir. Şekil 11’de metaforla yapılan tanımların kavram haritasına yer verilmektedir. Görüleceği üzere, “Önyargı ve kalıp yargı farkındalığı” %65 oranında büyük çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Bu temayı oldukça büyük farkla “İşbirliği teması “(%18) takip etmektedir. Bu nesilde “gelişim” teması (%12 ) ile bulunmaktadır. En düşük tema ise %6 ile “ben farkındalığı” teması olarak ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 11.** X Nesli Duyarlılık Eğitimi Metafor Kavram Harita

Duyarlılık eğitimleri metafor tanımları konusunda son olarak ele alınan nesil Y neslidir. Şekil 12’de metaforla yapılan tanımların kavram haritasına yer verilmektedir. Görüleceği üzere, “İşbirliği” (%40) oranında büyük çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Bu temayı “Önyargı ve kalıp yargı farkındalığı teması

“(%35) takip etmektedir. Bu nesilde “ben farkındalığı” teması (%20) ile bulunmaktadır. En düşük tema ise (%5 ) ile “gelişim” teması olarak ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 12.** Y Nesli Duyarlılık Eğitimi Metafor Kavram Harita

İfade edilen özellikler ışığında duyarlılık eğitiminin metafor tanımlarının nesiller arasında karşılaştırması bu çalışmanın sonuçlar bölümünde yapılmaktadır.

### ***“Kendini Farklı Hissetmek” Senaryosuna İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak kendini farklı hissetme senaryosuna ilişkin bulgular yer almaktadır.



Katılımcıların duyarlılık eğitimi kapsamında çeşitlilik yönünde bireysel farkındalıklarını anlattıkları “Kendini farklı hissetmek” senaryosu çerçevesinde oluşan başlıklar, duygu ve düşünceleri nelerdir? Kendini farklı hissettiğinde örgüte olası etkileri nelerdir? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?

Yukarıda bahsedildiği gibi, bu senaryoda aslında iki sorunun ortaya çıktığını yine belirtmek gerekmektedir. Bu iki soru ayrı ayrı analiz edilmektedir:

1. Örgütte kendini farklı hissettiğinde duygu, düşünce veya davranışların neler olur?
2. Kendini farklı hissettiğinde örgüte olası etkileri nelerdir?

### ***Kendini Ortamda Farklı Hissetmek***

Anılan noktada, kendini ortamda farklı hissetmek kurgusuyla oluşturulan senaryoda, “Kendini farklı hissettiğinde duygu, düşünce veya davranışların neler olur?” sorusuna verilen cevaplarda en yüksek çıkan olumsuz sıfatlardır. Diğer bir deyişle örgütte farklı hissetmenin kişisel tepkileri dağılımı şeklinde verilen Tablo 8 ‘te görüldüğü üzere, tüm ifadeler içerisinde olumsuz sıfatlar (%75) olarak ortaya çıkmaktadır. Sıralamada ikinci olarak ise iletişim çabaları (%18) ile gelmektedir. İletişimi kesmek (%5) ve olumlu sıfat (%2) frekans olarak son sırada yer almaktadır.

Tablo 8.

*Örgütte Farklı Hissetmenin Kişisel Tepkileri Dağılımı*

ANA TEMA	Alt Tema	Savaş Sonrası Nesli (F)	X Nesli (F)	Y Nesli (F)	Toplam	%	
İletişim Çabaları	kendini kabul ettirmeye çaba	1			1	2%	
	ilgi için çaba harcamak gruba uyum sağlamak için olnlar gibi davranmaya çalışmak	2	1	3	6	11%	
	çevreye uyum sağlamaya çalışırım		1		1	2%	
	ortak yönüm var mı?		1		1	2%	
	<b>Toplam (F)</b>		3	3	4	<b>10</b>	<b>18%</b>
	İletişimi Kesmek	iletişim kurmak istememek		1		1	2%
samiyet içinde samimiyetsiz			1	1	1	3%	
<b>Toplam (F)</b>			1	1	<b>2</b>	<b>5%</b>	
Olumsuz Sıfatlar	Kötü	1			1	2%	
	yalnız	5	4	6	15	27%	
	sevilmeyen	1	1		2	4%	
	eksik		2	1	3	5%	
	Soyutlanmış	1			1	2%	
	korku			1	1	2%	
	Umutsuzluk			2	2	4%	
	Garip			1	1	2%	
	Uzaylı			1	1	2%	
	Dışlanmış		1		1	2%	
	değersiz			1	1	2%	
	Yargılanan			1	1	2%	
	Yadırganan			1	1	2%	
	küçümsenmiş			1	1	2%	
	Aşağılanmış			1	1	2%	
	farklı	1		1	2	4%	
	Yabancı	1		3	4	7%	
	Hassas	3			3	5%	
	<b>Toplam (F)</b>		13	8	21	<b>42</b>	<b>75%</b>
Olumlu Sıfat	Yeni	1	1		2	2%	
<b>Toplam (F)</b>		1	1		<b>2</b>	<b>2%</b>	
<b>Toplam (F)</b>					<b>56</b>	<b>100%</b>	

Katılımcılar tarafından ifade edilen “farklı oldukları ortamda kendilerini nasıl hissedecekleri konusunda” en çok cevabın verildiği olumsuz sıfatlar (%75) temasında verilen cevap örnekleri şu şekilde yer almaktadır:

K. 1: “Eğer benim çalıştığım ortamda tek kadın ben olsaydım ve tüm uğraşlarıma rağmen bir arkadaşım olmasaydı kendimi çok kötü, yalnız ve sevilmeyen birisi olarak düşünürdüm. ”

K. 5: “Kendimi bulunduğum yerden soyutlanmış hissedirdim. Yalnızlık çekirdim. ve bu durum beni kötü etkilerdi. ”

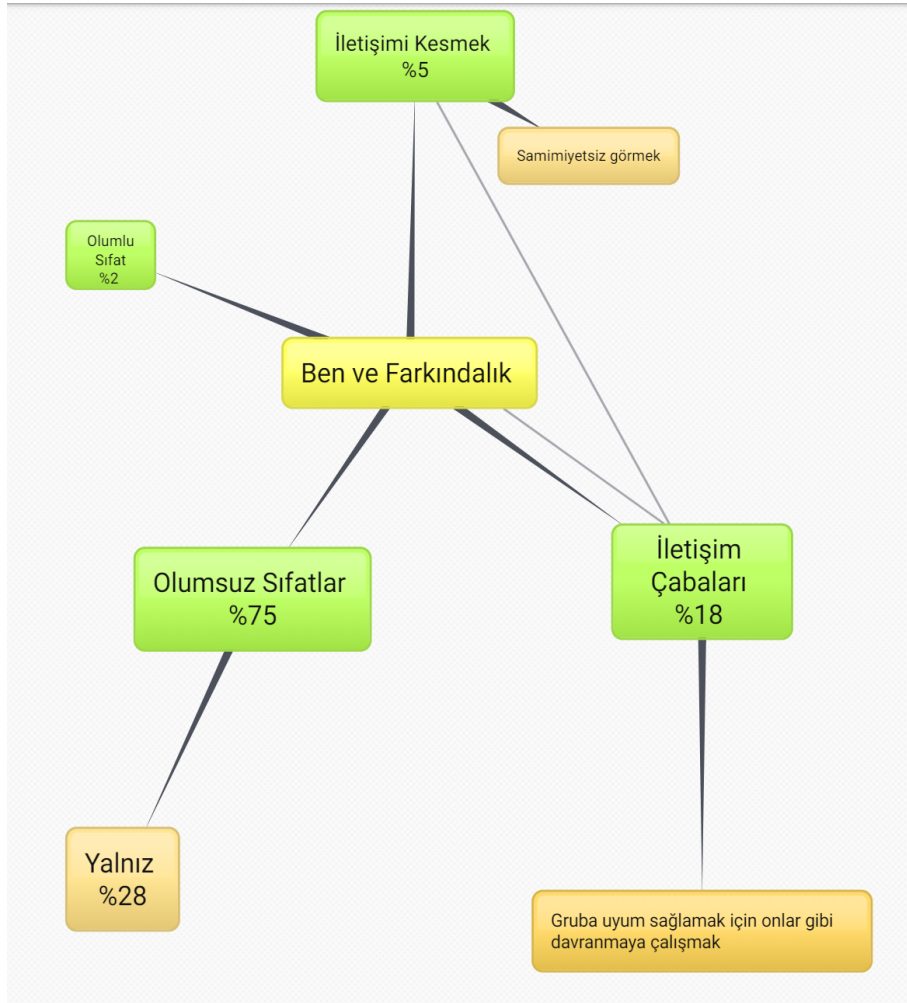
Kullanılan diğer olumsuz sıfatlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir: ” Kötü, yalnız, sevilmeyen, eksik, soyutlanmış, korku, umutsuzluk, garip, uzaylı, dışlanmış, değersiz, yargılanan, yadırganan, küçümsenmiş, aşağılanmış, yabancı ve hassas”.

Bu boyutta en çok cevabın olduğu ikinci tema ise iletişim çabaları (%18) olarak yer almaktadır. Bu temada verilen cevap örnekleri şu şekildedir:

K. 14: “Kendimi kabul ettirmeye çabalardım. Gruba uyum sağlamak için onlar gibi davranmaya çalışırdım. ”

K. 19: “Kendime onlarla ortak yönüm var mı? diye sorar çevreye uyum sağlamaya çalışırım. ”

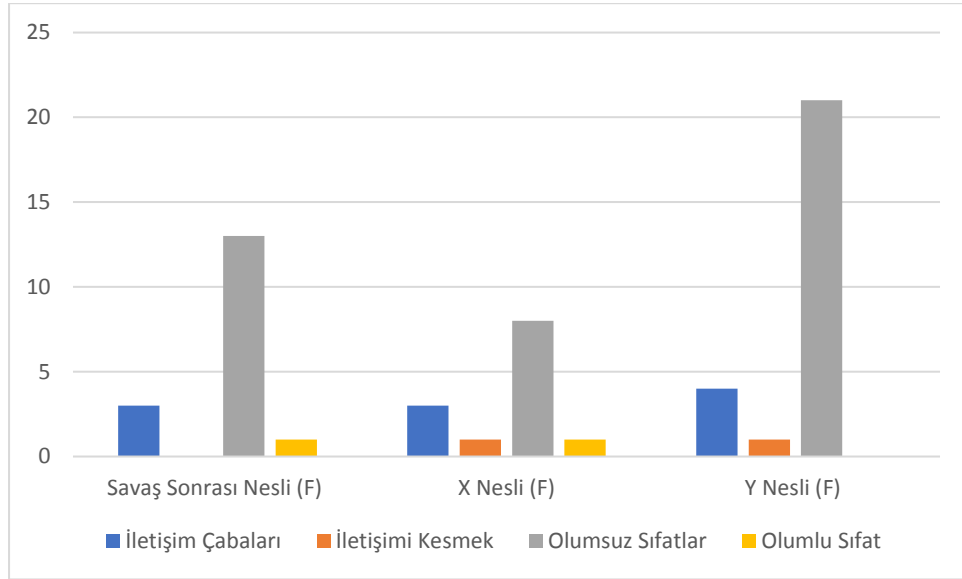
Bu ifadelerin örgütte farklı olma konusu, ben farkındalığı olarak kavram haritasında topluca Şekil 13’te verilmektedir. Bu noktada örgütte farklı hisseden katılımcıların ben farkındalığında (% 75) Olumsuzluk bildirmektedir. Ayrıca, (%18) iletişim konusunda çaba göstereceğini belirtirken, sadece %5 iletişimi keseceğini söylemektedir.



**Şekil 13.** Örgütte Ben Farkındalığı Kavram Haritası

### *Nesiller Arası Benzerlik ve Fark*

Bu boyutta nesiller arasında en temel benzerlik, olumsuz sıfatlarda çıkmaktadır. Y Nesli , X Nesli ve Savaş sonrası neslinde “yalnızlık “ temasının (%27) en çok ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca Savaş sonrası neslinde “Hassas” (3) ve Y neslinde ise “ yabancı “ (3) olumsuz sıfatının “yalnızlık” sıfatından sonra en çok yer aldığı görülmektedir.



**Şekil 14.** Kendini Farklı Hissetmek Konusunda Nesiller Arası Farklar

#### ***Kendini Farklı Hissettiğinde Örgüte Olası Etkileri***

Bu bağlamda Tablo 9’da detaylandırıldığı üzere, kendini ortamda farklı hissetmek kurgusuyla oluşturulan senaryoda, örgüte olası etkileri boyutunda örgütte olumsuz etkileri olacağı şeklinde verilen katılımcı cevapları (%71) ve olumlu şekilde cevap verenler de %29 olarak çıkmaktadır. Yine görüleceği üzere, olumsuz ifadeler içerisinde ise en çoğunlukta olan ]]-] cevap verimsizlik (%25) olarak ortaya çıkmaktadır. Olumlu ifadeler içindeyse en yüksek “kurumsal hedefleri öğrenip başarılı olmaya çalışmak” şeklinde tanımlanmaktadır.

Tablo 9.

*Farklı Hissetmenin Örgütte Etkileri Dağılımı*

Ana Tema	Tema	Savaş			Toplam	%
		Sonrası	X	Y		
		Nesli				
Olumlu	işlerde daha atılgan olmak		1		1	2
Olumlu	tanımaya çalışmak		2		2	4
Olumlu	eğer amaç birse rahat		2	1	3	6
Olumlu	yapıcı		1		1	2
Olumlu	gönül birlikteliği			1	1	2
Olumlu	uyum sağlamaya çalışmak					0
Olumlu	kurumsal hedefleri öğrenip başarılı olmaya çalışmak	1		2	3	6
Olumlu	çözüm üretmeye çalışmak		1		1	2
Olumlu	üzüntüyle güçlenmek	1		1	2	4
<b>Toplam( F)</b>		<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>29</b>
Olumsuz	Zarar	2			2	4
Olumsuz	Verimsizlik	4	3	5	12	<b>25</b>
Olumsuz	performans düşüşü			3	3	6
Olumsuz	kişilerle etkileşim azalması		2		2	4
Olumsuz	yardımlaşma olmaz		1	1	2	4
Olumsuz	nitelikli işgücü azalır	1	2		3	6
Olumsuz	işten ayrılmayı düşünmek			1	1	2
Olumsuz	kendimi tam yansıtamam			2	2	4
Olumsuz	üretim düşer		2		2	4
Olumsuz	motivasyon düşüşü	2		1	3	6
Olumsuz	istek düşer			2	2	4
Toplam (F)		9	10	15	34	<b>71</b>
<b>TOPLAM(F)</b>					48	100

Katılımcılar tarafından ifade edilen “farklı oldukları ortamda örgütte verimsizliğe yol açması” cevap örnekleri şu şekilde yer almaktadır:

K. 16: “Örgüt ortamında farklılıklara doğru yaklaşılmazsa motivasyon düşer ve bu da verimsizliğe yol açar. ”

K. 22: *“Motivasyon ve mutluluk oranı düşeceği için örgütte çalışma verimi de düşecektir. ”*

Olumluluk temasında ise cevaplar aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K17: *“Kurumun kural ve hedeflerini çabuk öğrenip başarılı olmaya çalışırım. Bu kabul edilmemi hızlandırır. ”*

K34: *“Bu durumda eğer farklılıklar bana dezavantaj yaratıp zorbalığa yol açarsa belki de üzüntümlle güçlenip başarıya ulaşabilirim. ”*

Nesiller arası benzerlikler ve farklar temelinde bakıldığında bu boyutta nesiller arasında en temel benzerlik, her üç neslin de olumsuzluk cevaplarından “verimsizlik” (%25) temasının ortaya çıkması olarak belirtilebilmektedir. Bu konuda ortaya çıkan bulguların sonuçlarının incelenmesine sonuçlar bölümünde yer verilmektedir.

. Şekil 15’te görüleceği üzere X neslinde olumlu ifadeler (% 41) ve olumsuz ifadeler (% 59) olarak raporlanmaktadır. Öte yandan Savaş sonrası neslinde olumlu ifadeler (% 18 ) ve olumsuz ifadeler ise (% 82 ) ve Y neslinde olumlu ifadeler (% 33 ) ve olumsuz ifadeler (% 67) olarak bulunmaktadır.

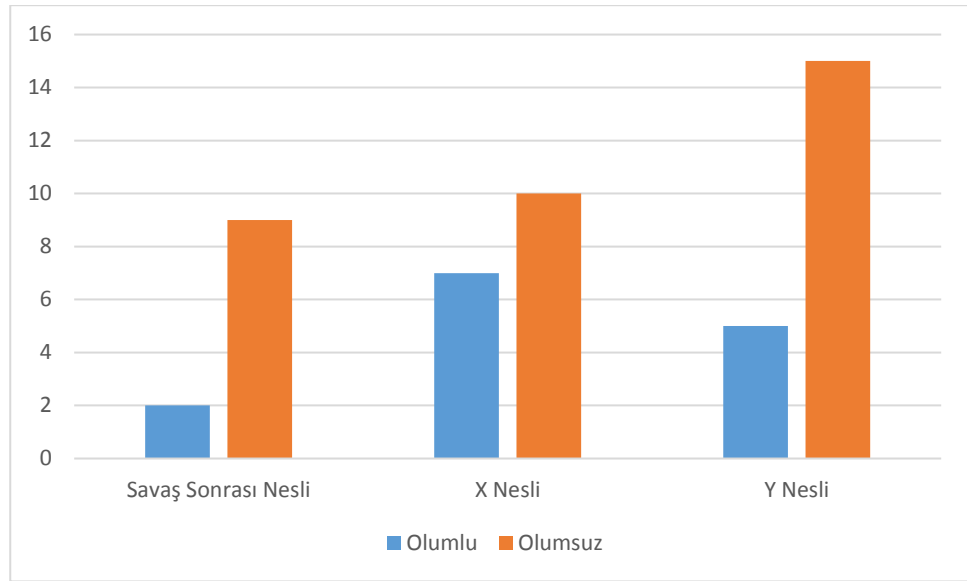
Bu bağlamda Y neslinde olumsuz ifadelere bakıldığında aşağıdaki söylemler yer almaktadır:

K. 17: *“Farklılıkların duyarlılıkla ele alınmadığı bir örgütte nitelikli iş gücünün alınması veya elde tutulması zor olacaktır. ”*

K. 10: *“Eğer yargılayıcı ve yadırgayıcı bir tavır içine girilirse rahatsız olurum ve iş anlamında performansım düşer. ”*

Olumlu taraftan bakan X neslinin verdiği cevaba örnek aşağıda yer almaktadır:

K. 29: *“Örgütte aynı amaç doğrultusunda çalışıldığı için bu durum beni rahatsız etmez. Farklı olsam bile aynı amaç olduğu için rahat olurum. ”*



**Şekil 15:** Farklı Hissetmenin Örgüte Etkileri

### ***“Kültürel Çeşitlilik” Senaryosuna İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda belirtilen alt amaca yönelik olarak kültürel çeşitlilik senaryosuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan kültürel çeşitlilikte kalıp yargılar ve iletişimin gelişimi için önerdikleri yöntemler nelerdir? Farklı kültüre karşı katılımcıların kişisel tepki ifadeleri nasıldır? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?

Aslında bu aktiviteden çıkarılması gereken veriler kişilerin farklı kültürlerden gelen bireyle ilgili inanç değer ve duygularını incelemektir. Bunu direkt sormak yerine dolaylı olarak anılarının senaryolaştırılması yolu ile veriler elde edilme çalışılmaktadır. Bu noktada verilen cevaplara uygulanan içerik analizinde temelde iki yön çıkmaktadır. Bunlardan ilki diğer kültürdeki kişinin hangi yönlerden farklı ve benzer olduğu, ikinci yön ise bu kültüre karşı nasıl davranıldığı noktası olarak vurgulanabilmektedir. Bu yüzden yapılan içerik analizi ile bu iki bağlamda bulgulara yer verilmektedir.

### ***Kültürün Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Benzerlik Yönleri***

Diğer kültürdeki kişilerin hangi yönlerden farklı ve hangi yönlerden benzer olduğu bağlamı ile ilgili analiz sonuçları, bulgular Tablo 10’da verilmektedir. Bu bağlamda detaylandırıldığı üzere, örgütte diğer kültürden gelen kişilerin



katılımcılara hangi anlamda benzer veya farklı geldikleri kurgusuyla oluşturulan senaryoda, katılımcıların (%64)'ü kültürel farklılıklardan ve (%36) 'sı ise benzerliklerden söz etmektedir. Yine görüleceği üzere, kültürel olarak farklı şekilde ifade edilen özellikler içerisinde ise en çoğunlukta olan cevap "kişilerin çocukluklarında korumacı veya serbest ebeveyne sahip olması" (%13) olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürel benzerlikleri savunan ifadeler içindeyse en yüksek "duygular" (%11) olarak bulunmaktadır.

Tablo 10.

*Kültürlerin Benzerlik ve Farklılıklarının Katılımcıların Algılarına Göre Dağılımı*

<b>Farklı &amp; Benzer</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Savaş Sonrası Nesli (F)</b>	<b>X Nesli (F)</b>	<b>Y Nesli (F)</b>	<b>Toplam (F)</b>	<b>%</b>
Benzer	Duygular	3	1	1	5	11%
Benzer	Yaşam tarzı dışındakiler	3	1		4	9%
Benzer	Kültürden çok o kişinin tarzı farklılık yaratır		3		3	6%
Benzer	iş yapma tarzları aynı	1	1	3	5	11%
<b>Toplam (F)</b>		7	6	4	<b>17</b>	<b>36%</b>
Farklı	Din	2	1		3	6%
Farklı	Alışkanlıklar (Örn. Yemek)	1	2	2	5	12%
Farklı	Korumacı&Serbest Ebeveyn		1	5	6	13%
Farklı	Batı kültürü bireysel	2		1	3	6%
Farklı	Gelenek Görenek	2	2	1	5	11%
Farklı	Ten rengi			3	3	6%
Farklı	Dil	2	1		3	6%
Farklı	Görüş		1		1	2%
<b>Toplam (F)</b>		9	8	13	<b>30</b>	<b>64%</b>
<b>TOPLAM(F)</b>		16	13	17	<b>47</b>	<b>100%</b>

Katılımcılar tarafından ifade edilen kültürde farklılık olarak ortaya çıkan yönlerle ilişkin cevap örnekleri şu şekilde yer almaktadır:

K. 36: "Çalıştığım kuruluştta yabancı kişiler de var. Ada ortamı bir çok ülkeye göre bence daha fazla çeşitlilik gösteriyor. Örneğin İngilizlerin tarzlarını

*daha bireysel buluyorum. Ayrıca görüş olarak da daha açık ve net bir duruş sergiliyorlar. ”*

*K. 25: “Bizden farklı olan yönleri yaşam tarzlarından kaynaklı olabilir. Özellikle Batıdan gelenlerin bize göre daha serbest olduklarını görüyorum. Belki de şu andaki yaşam tarzları küçükken daha serbest ebeveynleri olduğu içindir. Kararlarında daha bireyseller. ”*

Benzerlik temasında ise cevaplar aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*K6: “Tüm insanlarda olduğu gibi Anna’nın (katılımcının birlikte çalıştığı bir kişi) da bizimle ortak duyguları (üzülme, sevinç, korkma, endişe, bencillik gibi) olduğunu gördüm. “*

*K34: “İnsan olmamız en büyük benzerliğimiz bence. Bunun dışında ilk izlenimin önyargıyı kırabileceği gibi, bir çok yargın oluşturabileceği gibi bir olasılık da var. O kültürden ilk tanıştığım kişi kesinlikle o kültürden diğer kişilere olan görüşümü etkiledi. İyi bir insan olmasaydı , kalıpyargı oluşurup o ülkeden veya kültürden gelen kişilere karşı olumsuz yaklaşabilirdim. “*

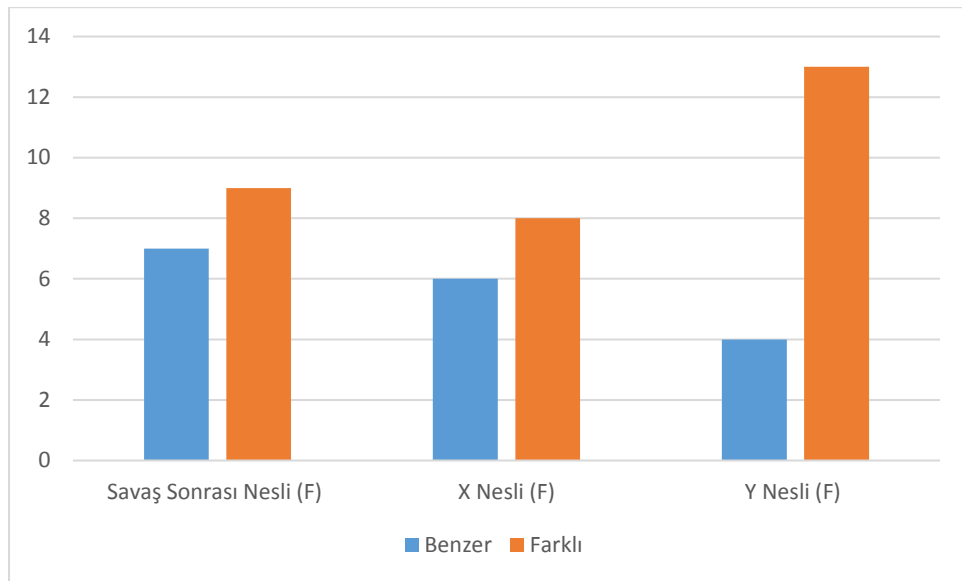
### ***Nesiller Arası Benzerlikler ve Farklar***

Bu boyutta nesiller arasında en temel benzerlik, her üç neslin de kültürel farklılık temasında ortak cevaplarından “gelenek ve görenek” (%11) ve “alışkanlık” (%12 ) boyutlarının öne çıkması olarak ifade edilebilmektedir . Bu bulgular konusunda karşılaştırmalar bu çalışmada sonuçlar bölümünde yer almaktadır

Bu bağlamda Y neslinde kültürel farklılık ifadelerine bakıldığında aşağıdaki söylemler yer almaktadır:

*K. 12: “Kurumuza farklı kültürden gelen arkadaşımızın benden çok daha rahat bir şekilde kendini ifade edebilmesini ve bireysel kararlarını rahat alabilmesini ebeveynlerinin serbest yetiştirme tarzına bağlıyorum. ”*

Öte yandan, kültürel benzerlik ve farklar yönünden tüm nesillerden alınan verilere bakıldığında Şekil 16’da görülebileceği üzere Savaş sonrası neslinde 9 , X neslinde 8 ve Y neslinde 13 katılımcının kültür farklılıkları yönünde, Savaş sonrası neslinde 7 , X neslinde 6 ve Y neslinde 4 katılımcının da kültür benzerlikleri yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Bu konudaki bulguların ifadelerine de sonuçlar kısmında yer verilmektedir.



**Şekil 16:** Nesiller Arası Benzerlikler ve Farklar

### ***Farklı Kültüre Tepki***

Çalışmadaki “kültürel senaryo” boyutunda incelenen “Farklı kültüre karşı katılımcıların kişisel tepki ifadeleri” ile ilgili bulgular Tablo 11’de yer almaktadır. Bu bağlamda Tablo 11’de detaylandırıldığı üzere, katılımcıların örgütlerinde bir arada oldukları farklı kültürlerden kişilere verdikleri tepkiler hakkında beş ana tema oluşmaktadır. Bu ana temalar, verilen cevapların çoğunluğuna göre “Kabul etmek” (%36) “Ortak nokta aramak” (%26), “çeşitlilik olarak görmek” (%15), “Kişisel gelişime katkı olacağını düşünmek” (%15) ve “o kültürden ilk gördüğü kişinin izlenii ile hareket edeceğini düşünmek” (%9) olarak ortaya konulmaktadır. Alt temalar boyutlarına bakıldığında ise, “farklı kültürlere karşı saygılı olmak” (%15) ve “farklılıkların göreceli” (%15) alt temalarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Onu takip eden iki alt temanın ise “Çeşitlilik” (%11) ve “olduğu gibi kabul etmek” (%11) olduğu görülmektedir.

Tablo 11.

*Katılımcıların Farklı Kültürlere Kişisel Tepki İfadeleri Dağılımı*

Ana Tema	Alt Tema	Savaş Sonrası Nesli (F)	X Nesli (F)	Y Nesli (F)	Toplam (F)	%
Çeşitlilik görmek	Renklilik			2	2	4%
Çeşitlilik görmek	Çeşitlilik	2	1	2	5	11%
<b>Toplam (F)</b>		2	1	4	7	<b>15%</b>
İlk İzlenimle hareket	İlk izlenim önyargısı		1	2	3	5%
İlk İzlenimle hareket	Kültürden tanınan ilk insan		1	1	2	4%
<b>Toplam (F)</b>		0	1	3	4	<b>9%</b>
Kabul	Olduğu gibi Kabul	3	2		5	11%
Kabul	Adapte olmak			3	3	6%
Kabul	Yargısız olmak		1	1	2	4%
Kabul	Saygılı olmak	2	1	4	7	15%
<b>Toplam (F)</b>		5	4	8	17	<b>36%</b>
Kişisel Gelişime katkı	Öğrenmek		3		3	6%
Kişisel Gelişime katkı	Kişisel gelişim fırsatı görmek	2	2		4	9%
<b>Toplam (F)</b>		2	5	0	7	<b>15%</b>
Ortak Nokta Aramak	Ortak Nokta Bulmak	1	1	2	4	9%
Ortak Nokta Aramak	Yoğrulmak			1	1	2%
Ortak Nokta Aramak	Farklılıklar Göreceli	3	4		7	15%
<b>Toplam (F)</b>		4	5	3	12	<b>26%</b>
<b>TOPLAM(F)</b>		13	16	18	47	

Katılımcılar tarafından ifade edilen, örgütlerinde bir arada oldukları farklı kültürlerden kişilere verdikleri tepkilere ilişkin temalara göre cevap örnekleri aşağıda yer almaktadır.

“Kabul etmek” (%36) ana temasının altında yer alan “Farklı kültürlere saygılı olmak” (%15) alt temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır

K. 41: *“Sivi toplum kuruluşunun rahat bir ortam olduğunu düşünerek kuruma terlikle gelen farklı kültürden bir kişiyi önceleri çok yadırgadım. Ancak daha sonra bunun o kültürden başka kişilerde de olduğunu ve bunun onların yetiştikleri ortamla ilgili olduğunu öğrendim. ”*

“Ortak nokta aramak ” (%26) ana temasının altında yer alan “Farklılıklar göreceli ” (%15) alt temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır

K. 17: *“Bazen farklılıklar olsa da her kişi kendi kültüründe yoğrularak yetişmektedir. Ancak bence özüne inince her insan aynıdır. Duygularımız , sevinçlerimiz, sevgimiz , hırslarımız aynıdır”*

“Kişisel gelişime katkı” (%15) ana temasının altında yer alan “Kişisel gelişim fırsatı görmek” (%9) alt temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır

K9: *“Her bireyin farklı olduğuna ve farklı kültürlerden gelen kişileri tanımanın ve birlikte çalışmanın kendini geliştirmek için bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Herkesle aynı fikirde olmak zorunda hissetmiyorum kendimi ama onların gelenek ve göreneklerini ve olaylara bakış açılarını görmenin beni geliştireceğini düşünüyorum. “*

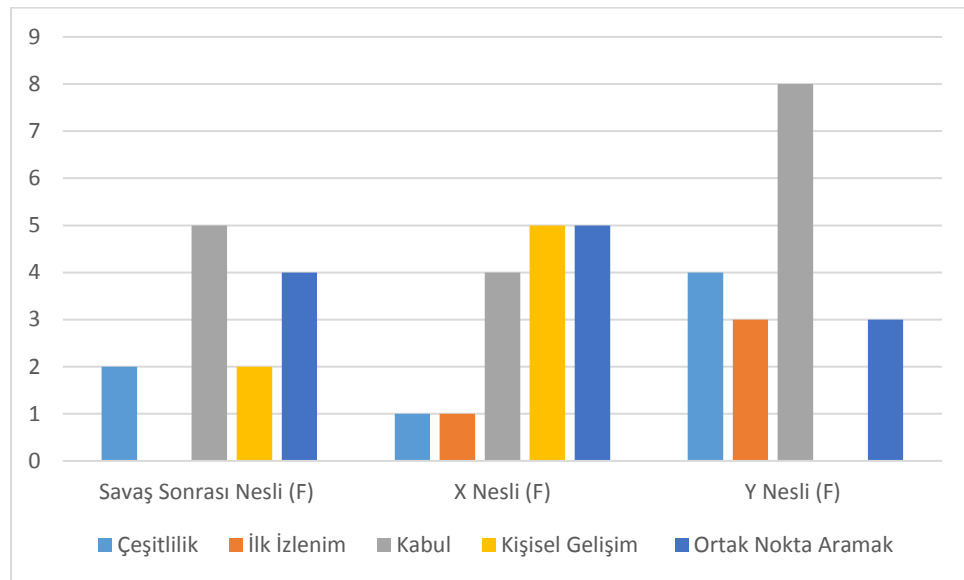
“Çeşitlilik görmek” (%15) ana temasının altında yer alan “çeşitlilik” (%11) alt temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır

K9: *“Hepimiz aynı olsak ve etrafımızda farklı yetiştirme tarzından veya farklı kalıplardan çıkmış insanlar olmasa yaratıcı olamazdık ve gelişemedik. “*

“İlk izlenimle hareket” (%9 ) ana temasının altında yer alan “ ilk izlenim önyargısı” (%5) alt temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır

K19: *“İlk izlenim birçok kalıp yargıyı kırabileceği gibi birçok önyargı da oluşturacağı gibi bir olasılık da var. Benim tanıştığım ve birlikte çalıştığım kişi kesinlikle o kültürden gelen diğer kişilere bakışımı değiştirdi. İyi bir insan olmasaydı kalıp yargı oluşturup o ülkeden gelen tüm kişilere kötü davranabilirdim “*

Ayrıca nesiller arası benzerlikler ve farklara Şekil 17 ‘de yer verilmektedir. Üç nesil de “ortak nokta aramak” ana temasında yakın sayıda sayıda cevaplar vermektedir. Savaş sonrası nesli 4, X nesli 5 ve Y nesli 3 kişi olarak ifade edilebilmektedir . Ayrıca yine Şekil 4. incelendiğinde Y neslinin özellikle kültürleri “kabul etmek” konusunda 8 cevap verdiği görülmektedir. Bunun yanında “kişisel gelişim” temasında ise Y neslinin hiç cevabı bulunmamaktadır. Kişisel gelişim “temasında X nesli ise 5 cevap vermektedir. Ayrıca Savaş sonrası nesli ise “ ilk izlenim ” cevabını hiç kullanmamaktadır. Bu bulguların incelenmesi detayları sonuçlar kısmında verilmektedir.



**Şekil 17:** Farklı Kültürler İçin Tepkilerde Nesiller Arası Karşılaştırmalar

### ***“Engelli Olma Durumu” Senaryosuna İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak engelli olma durumu senaryosuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan engelliler ile ilgili düşünceleri ve varsayımları nelerdir? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?

Tablo 12.

*Katılımcıların Engelliler ile İlgili Düşünce ve Varsayımları*

<b>Tema</b>	<b>Savaş Sonrası Nesli (F)</b>	<b>X Nesli (F)</b>	<b>Y Nesli (F)</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Engelleri toplum yaratır	3	5	6	14	30%
Engelliler Farklı değildir	2	3	3	8	17%
Engelliler Güçlüdür	2	4	3	9	19%
Engelliler yetersizdir	1	4	3	8	17%
Duyarlılık ve Farkındalık Eğitimleri yapılmalı	1	2	5	8	17%
	9	18	20	47	100%

Engellilerle ilgili varsayımlarla ilgili katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak oluşturulan bulgular Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre katılımcılar en çok (%30) oranında “ engelleri toplum yaratır” teması yönüne cevap vermektedir. İkinci olarak “engelliler güçlüdür “ (%19) teması gelmekte, sonra “ duyarlılık ve farkındalık eğitimleri yapılmalı” (%17) , “ engelliler yetersizdir” (%17), ve “ engelliler farklı değildir” (%17) temaları gelmektedir.

Katılımcılar tarafından ifade edilen, engelliler ile ilgili varsayımlar temalarında katılımcıların cevapları için örnekler aşağıdaki yer almaktadır.

“Engelleri toplum yaratır” ( %30) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K9: “ *Bir ülkenin gelişmişliği kaldırım yüksekliğinden belli olur. Yani kaldırım yüksekliği ne kadar yüksekse o ülke o kadar gelişmemiştir. Çünkü onu çıkarmayacak kişileri yok sayıyordur. Bu da en başta insan haklarına aykırıdır. “*

“Engelliler güçlüdür “ (%19) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K15: “ *Zor şartlar insanları daha mücadeleci, daha yaratıcı ve daha olgun yapıyor “*

“Duyarlılık ve farkındalık eğitimleri yapılmalı” (%17) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K3: “*İnsanların engellilere normal, engelli bireylere davrandığı gibi davranması onları toplumda dışlayıp aciz görmemesi ve yine onlar kabul etmeden yardım etmemesi gerektiğini bazılarımız biliyor. Ancak herkesin aynı notada olması için duyarlılık ve farkındalık eğitimleri yapılmalıdır* “

“Engelliler yetersizdir” (%17) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K31: “*Onu ilk olarak ofise girmeye çalışırken gördüm, kapıdan geçerken zorlandı ve ben çok üzüldüm. Bu yaşadığı için huysuz ve mutsuz biri olduğu varsayımında bulundum. Ona çok acıdım* “

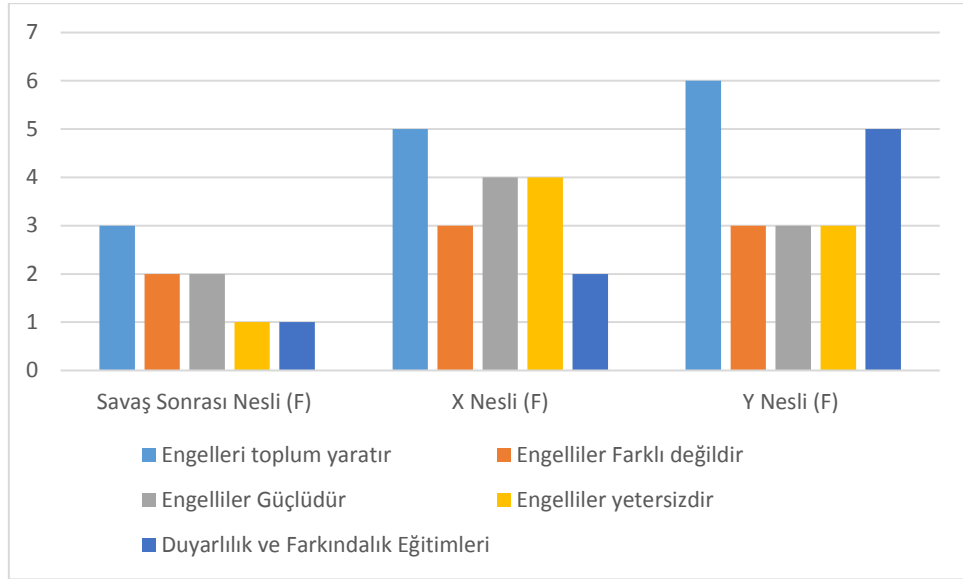
“Engelliler farklı değildir” (%17) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K39: “*En yakın arkadaşım bir engelli. Bu onun hakkında görüşlerimi etkilemez. Kafa yapılarımız tamamen aynı ve hep aynı şeyleri yapmaktan hoşlanıyoruz. Benden tek farklı tarafı çok kitap okuması !* “

### ***Nesiller Arası Fark ve Benzerlikler***

Engelliler ile ilgili varsayımlar boyutuna nesiller arası yönden bakıldığında, Şekil 18’de görüleceği üzere üç nesilden “engelliler farklı değildir” temasında Savaş sonrası 2, X nesli 3, Y nesli 3 cevap görülmektedir. “Engelleri toplum yaratır” teması ise Savaş sonrası 3, X nesli 5, Y nesli 6 çıkmaktadır. “Engelliler yetersizdir” teması ise Savaş sonrası neslinde 1, X neslinde 4 ve Y neslinde 3 cevap olarak çıkmaktadır. Bunun yanında Y neslinde “duyarlılık ve farkındalık eğitimleri verilmesi” temasında 6, X neslinde 5 ve Savaş sonrasında 3 cevap çıkmaktadır. Bu bulguların detaylandırılması sonuçlar kısmında verilmektedir





**Şekil 18:** Engellilere Varsayımlar İçin Nesiller Arası Karşılaştırmalar

### ***“Farklı Nesiller” Senaryosuna İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak farklı nesiller senaryosuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan nesiller arası iletişimi geliştirmek için önerdikleri yöntemler nelerdir? Bu bağlamda nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise bunlar nelerdir?

Katılımcıların, Tablo 13’de görüldüğü üzere, nesiller arası iletişimi geliştirmek için önerdikleri yöntemler konusunda cevaplarında en çok öne çıkan tema “ dinlemek ve anlamak” teması ( %27 ) , ikinci olarak “ nesil değil bireysel farklılıklar “ teması (%23), açık ve net olmak teması ( % 20), “ iletişimde kurallar koymak” teması ( %18) ve ortada buluşmak ( %12) olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13.

*Katılımcıların Nesiller Arası İletişimi Geliştirmek İçin Önerileri*

<b>Tema</b>	<b>Savaş Sonrası Nesli (F)</b>	<b>X Nesli (F)</b>	<b>Y Nesli (F)</b>	<b>Toplam (F)</b>	<b>%</b>
Açık ve net olmak	2	6	4	12	<b>20%</b>
Dinlemek ve anlamak	7	4	5	16	<b>27%</b>
İletişimde Kurallar koymak		6	5	11	<b>18%</b>
Nesil değil bireysel farklılık	6	6	2	14	<b>23%</b>
Ortada Buluşmak	1	5	1	7	<b>12%</b>
<b>TOPLAM (F)</b>	16	27	17	60	100%

Katılımcılar tarafından ifade edilen, nesiller arası iletişimi geliştirme önerilerine yönelik cevap örnekleri aşağıda yer almaktadır.

“Dinlemek ve anlamak” (%27) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K9: “*Öncelikle rahatsız olduğum şeyleri söylemeden onun söylediklerini dinlemeye ve anlamaya çalışırım. Sonrasında bana söz hakkı doğacaktır. Ona olayın artık pratik yönleri olduğunu zamandan ve işten kazanabileceğimizi anlatır , gerekirse örneklerle gösteririm. Ama en önemlisi ilk olarak onu dinler ve anlar öyle yaparım bunu, en azından ilk seferinde.*”

“Nesil değil bireysel farklılık” (%23) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K40: “*Bence burada aslında nesil değil bireysel farklılıklardan söz etmek gerekir. İnsanı nesliyle tanımlamaya çalışmak da son derece önyargılı bir davranıştır. Aynı nesilden kişiler farklı iletişim şekillerini benimsemiş olabilirler.*”

“Açık ve net olmak” (%20) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K29: “*Asıl amacımı düzgün bir dil ile açık bir şekilde kısaca iletirim. Halen kafasında sorular varsa başkasına da konuşması için yönlendiririm.*”

“İletişimde Kurallar koymak” (%18) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

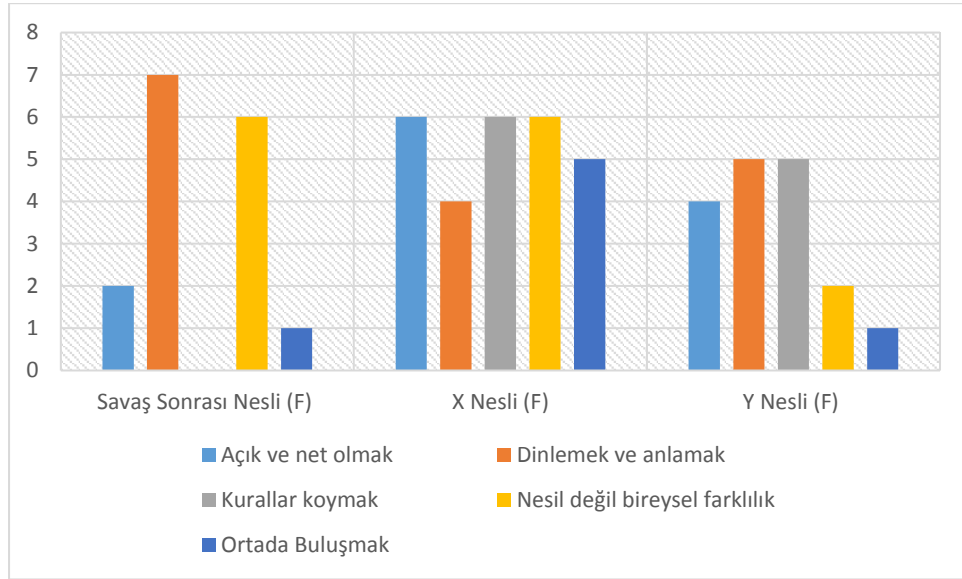
K5: “ Çalıştığım kişiye göndereceğim e- posta veya dosyayı yazılı olarak gönderirim ve ondan da fikirlerini yazmasını , yanlış bulduğu yerleri çizerek belirtmesini rica ederim. Böylece hem ben sözlü olarak iletişim kurmamış ve zamanımı harcamamış olurum hem de onun fikirlerini alarak rahatlatmış olurum. “

“Ortada Buluşmak” (%12) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K26: “Öncelikle kuşak farkıyla davranışlarda farklılık olabileceğini bilerek ilişkiye bakabiliriz. Belki siz bir eposta ile olayı çözmek istersiniz ama o uzun bir konuşma yaparak olayı karşılıklı fikir alışverişi ile çözmek istiyor. Belki maddeler belirleyip kısaca maddeler üzerinde geçebileceğini söylersniz. Böylece ortak bir platformda buluşmuş olursunuz. “

### ***Nesiller Arası Fark ve Benzerlikler***

Nesiller arası iletişimi geliştirme önerilerine yönelik boyuta nesiller arası bakış açısıyla bakıldığında, Şekil 19 ‘da görüleceği üzere üç nesilden “ dinlemek ve anlamak ” temasının diğer temalara nispetle birbirine yakın sayıda ( Savaş sonrası 7, X nesli 4 , Y nesli 5) olduğu görülmektedir. “Nesil değil bireysel farklılık” temasında Savaş sonrası nesli ve X nesli 6’şar cevap vermektedir. Y nesli ise bu temada 2 cevap vermektedir. “Açık ve net olmak” temasında ise Savaş sonrası neslinde 2 cevap X nesli 6 cevap ve Y nesli de 4 cevap vermektedir. “Ortada buluşmak” temasında ise X neslinde (5) cevap ve Savaş Sonrası ve Y neslinde 1 er cevap vermektedir. Bu konuda bulgu açıklamaları sonuçlar bölümünde yer almaktadır.



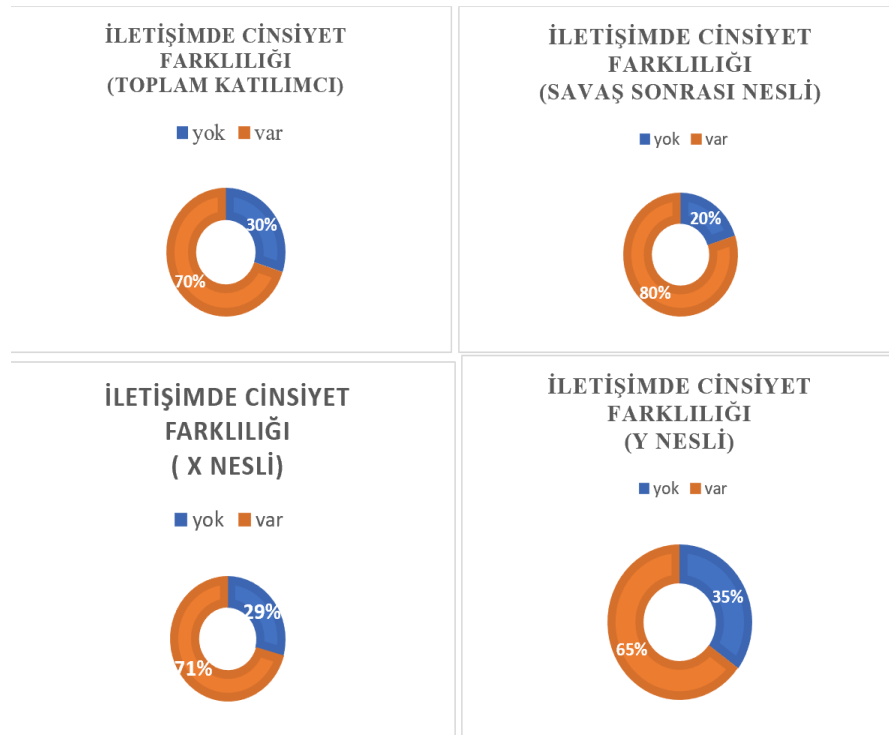
**Şekil 19:** Nesiller Arası İletişimi Geliştirme Önerileri

### ***“Cinsiyet Farklılıkları” Senaryosuna İlişkin Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak farklı cinsiyet senaryosuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Bu bağlamda katılımcılara ilk olarak iletişimde cinsiyet farklılıklarına inanişi sorulmaktadır. Sonrasında ise, katılımcılara duyarlılık eğitiminde üzerinde durulan farklı cinsiyet çeşitliliğinde iletişimin gelişimi için önerdikleri yöntemler sorulmaktadır. Ayrıca bu boyutta nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler incelenmektedir.

İletişim konusunda cinsiyet farklılıklarına inaniş olarak bakıldığında Şekil 20 ‘de görüleceği üzere, toplam katılımcıların (%70) oranında çoğunluğu farklılığın var olduğunu geri kalan (%30 ) ise cinsiyetler arasında iletişimde fark olmadığını belirtmektedir. Nesiller bazında bakıldığında ise Savaş sonrası nesli (%80) oranında nesiller arası fark olduğunu, (%20) olmadığını ifade etmektedir. Öte yandan X nesli (%71) oranında nesiller arası fark olduğunu, (%29) olmadığını ifade etmektedir. Y nesli ise (%65) oranında nesiller arası fark olduğunu, (%35) olmadığını ifade etmektedir.



**Şekil 20:** Nesiller Arası Cinsiyet Üzerine İletişim Farklılıkları

Öte yandan, cinsiyetler arası iletişimi geliştirmek için katılımcıların önerdikleri yöntemler ile ilgili analiz sonucu bulgular Tablo 14’de verilmektedir. Bu tabloda ifade edilen SSN ve E terimi Savaş sonrası Nesli ve Erkek, SSN ve K terimi Savaş Sonrası ve Kadın, X terimi X neslini, Y terimi ise Y neslini belirtmektedir.

Tablo 14.

*Katılımcıların Cinsiyetler Arası İletişimi Geliştirmek İçin Önerileri*

Ana Tema	Alt Tema	SSN (F) E	SSN (F) K	X (F) E	X (F) K	Y (F) E	Y (F) K	Toplam (F)	%
Anlamaya Çalışmak	Dinlemek	1	1	3	5	2	2	13	21%
	Kişisel Analiz				1		2	3	5%
	Bireysel Tarzlar			1			1	2	3%
	Ortak nokta			1				1	2%
	Empati		2		1	1	2	6	10%
<b>Toplam (F)</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>40%</b>
Farklı İletişim Teknikleri	Email atmak				1	1	1	3	5%
	Yardım				1			1	2%
	Görsel/İşitsel araçlar				1			1	2%
	Vücut dili	1				2	1	3	5%
	Açıklayıcı	2	1			1	3	4	6%
	Metafor	2				1	2	5	7%
	Analoji	2						2	4%
<b>Toplam (F)</b>		<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>26%</b>
Konuşma Stilleri	İyi-Kötü-İyi		1		2			3	5%
	Aynıyız mesajı		1					1	2%
	Tehdit olmama		1		1		1	3	5%
	Açık ve net dil	1			2	2	1	5	8%
	Kısa ve öz Konuşmaya fırsat	1		1	2		1	4	6%
	<b>Toplam (F)</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>7</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>62</b>		

Katılımcıların cinsiyetler arası iletişimi geliştirmek için önerdikleri yöntemlere bakıldığında ise, “ anlamaya çalışmak “ ana temasının (%40) olduğu, “

konuşma stilleri “ ana temasının (%34) ve “farklı iletişim stilleri” ana temasının (%26) olduğu görülmektedir.

Bu yönde alt temalara bakıldığında, en yüksek temaların “dinlemek” (%21) , “empati” (%10), “açık ve net konuşmak” (%8) ve “ kısa ve öz konuşmak” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu yönde katılımcıların ana temalara göre verdikleri cevaplardan örnekler aşağıda verilmektedir.

“Anlamaya çalışmak” (%40) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K4: *“Beni dinlemediğinin farkına vardığım anda susarak beklerdim. Onun bunu niye yapmaya çalıştığını anlamaya çalışırdım. Kendimi daha etkili anlatmaya çalışırdım. “*

“Konuşma stilleri “ (%34) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K44: *“ Genelde kısa ve öz konuşarak iletişim problemini çözmeye çalışırdım. Beraber çalışmamız gerekiyorsa belki o konuyu maddelere dökerek farklı anlatmaya çalışırdım . “*

“Farklı iletişim stilleri” (%26) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K47: *“ Erkeklerin daha çok analogi ile ikna olacaklarını düşündüğümünden genelde bir konuda ikna etmek istersem iyi bir analogi kurgulamaya çalışırım. Genelde de bu şekilde iletişim problemini çözerim. “*

### ***Nesiller Arası Farklar ve Benzerlikler***

Savaş sonrası neslinin karşı cinsle iletişimde problemlerde çözüm önerileri Tablo 15 ‘de verilmektedir. Buna göre, bu nesil %44 “farklı iletişim teknikleri”, %31 “konuşma stilleri”, %25 “anlamaya çalışmak” ana temalarında cevap vermektedir.

Tablo 15.

*Savaş Sonrası Nesil Karşı Cinsle İletişim Problemlerine Çözüm Önerileri*

<b>Ana</b>	<b>Savaş Sonrası (F)</b>	<b>Savaş Sonrası (F)</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>(F)</b>	
Anlamaya Çalışmak Farklı İletişim Teknikleri	1	3	4	25%
Konuşma Stilleri	2	3	5	31%
<b>Toplam (F)</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Öte yandan X neslinin karşı cinsle iletişimde problemlerde çözüm önerileri Tablo 16 'da verilmektedir. Buna göre bu nesil, %50 “anlamaya çalışmak” %38 “konuşma stilleri”, %13 “farklı iletişim teknikleri” ana temalarında cevap vermektedir.

Tablo 16.

*X Nesil Karşı Cinsle İletişim Problemlerine Çözüm Önerileri*

<b>Ana Tema</b>	<b>X nesli(F) Erkek</b>	<b>X nesli(F) Kadın</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
			<b>(F)</b>	
Anlamaya Çalışmak	5	7	12	50%
Farklı İletişim Teknikleri	0	3	3	13%
Konuşma Stilleri	1	8	9	38%
<b>Toplam (F)</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Y neslinde ise, karşı cinsle iletişimde problemleri çözüm önerileri Tablo 17'de verilmektedir. Buna göre bu nesil %39 “farklı iletişim teknikleri” % 32



“anlamaya çalışmak ,” % 29 “konuşma stilleri”, ana temalarında cevap vermektedir.

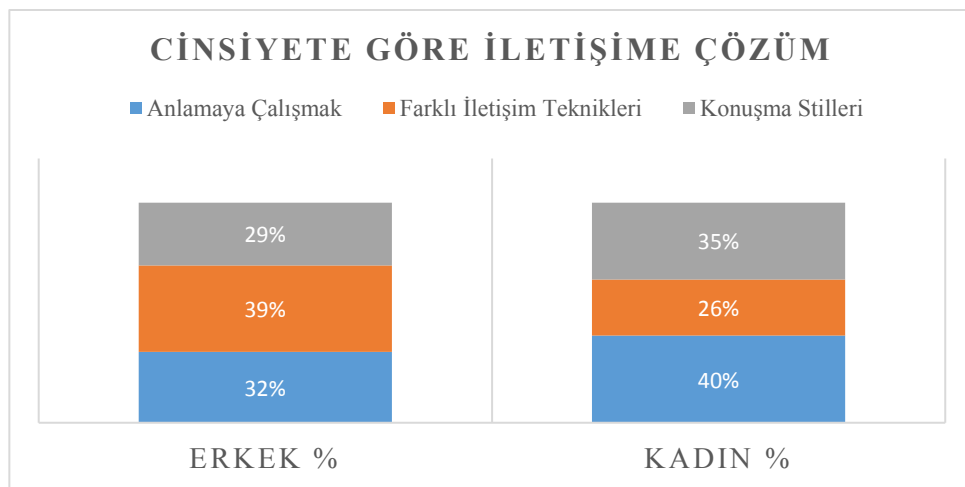
Tablo 17.

*Y Nesil Karşı Cinsle İletişim Problemlerine Çözüm Önerileri*

Ana Tema	Y nesli Erkek (F)	Y nesli Kadın (F)	Toplam (F)	%
Anlamaya Çalışmak	3	7	10	32%
Farklı İletişim Teknikleri	5	7	12	39%
Konuşma Stilleri	5	4	9	29%
Toplam (F)	13	18	31	100%

***Cinsiyetlere göre iletişime çözüm analizi***

Ayrıca bu konuda cinsiyetlerin iletişime çözüm konusunda verdikleri cevaplara yapılan analiz sonucunda Şekil 21 ‘de görüldüğü üzere, kadın katılımcıların (%40) oranında “anlamaya çalışmak” teması çerçevesinde cevap verdiği, erkeklerin ise en çok “farklı iletişim teknikleri “ (%32) cevap verdikleri bulunmaktadır. Bunun yanında kadın katılımcılar , “konuşma stilleri” ( % 35) ve “farklı iletişim teknikleri” ( %26 ) önermektedir. Ayrıca erkek katılımcılar (% 32) “anlamaya çalışmak” ve (%29) “konuşma stilleri” temalarına değinmektedir.



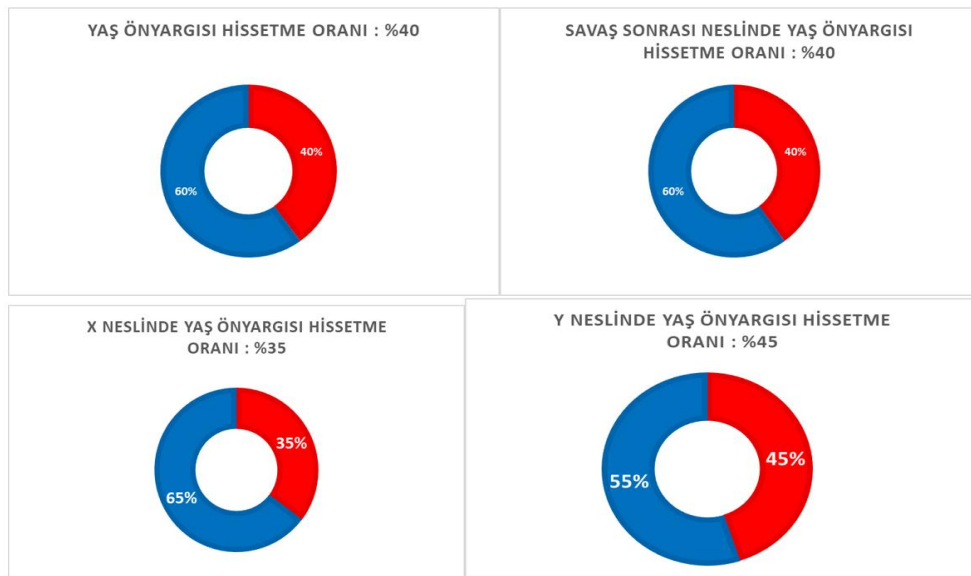
**Şekil 21:** Cinsiyete Göre İletişime Çözüm Önerileri

### ***Katılımcıların Yaşa Bağlı Önyargı Beyanlarına Dair Bulgular***

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak katılımcıların yaşa bağlı önyargı beyanlarına dair bulgular yer almaktadır.

Katılımcılar örgüt ortamlarında yaşlarına bağlı önyargı yaşadıklarını düşünmekte midir?

Bu bağlamda Şekil 22’de görüleceği üzere, ilk olarak tüm katılımcılara bakıldığında, yaş önyargısını yaşama oranlarının %40 olduğu görülmektedir. Nesiller bazında ise yaş önyargısı yaşama oranı çoğunlukta olan neslin Y nesli (%45) olduğu görülmektedir. Onu (%40) ile Savaş Sonrası nesli takip etmektedir. X nesli bu önyargıya en az hisseden nesil olarak (%35) öne çıkmaktadır.



**Şekil 22:** Nesiller Arasında Yaş Önyargısını Yaşanma Oranları

Önyargıyı hissetme ve yaşama konusu altında katılımcıların ifade ettikleri örnek bir metafora verilen cevap şu şekilde yer almaktadır:

K. 8 : *“Bir kaç hafta önce kurumdaki bir toplantıda genel bir öneri getirmek istediğimde benim genç olduğum için detayları çok sevmediğim şaka yollu da olsa söylendi. ”*

### *Katılımcı Günlüklerine İlişkin Bulgular*

Bu bölümde aşağıda yeniden belirtilen alt amaca yönelik olarak katılımcıların konu ile ilgili tutmuş oldukları günlüğe ilişkin bulgular yer almaktadır.

Alınan eğitimden sonra duyarlılık ve çeşitlilik üzerine katılımcılar tarafından tutulan günlüklerde öne çıkan temalar neler olmuştur? Nesiller arası farklılıklar ve benzerlikler var ise nelerdir?

Bu bağlamda çeşitlilik için duyarlılık konusunda katılımcıların günlüklerinde öne çıkan temalar Tablo 18 'de verilmektedir.

Tablo 18.

*Duyarlılık Ekseninde Katılımcıların Günlüklerinde Öne Çıkan Temalar*

	<b>Savaş Sonrası Nesli (F)</b>	<b>X Nesli (F)</b>	<b>Y Nesli (F)</b>	<b>Toplam (F)</b>	<b>%</b>
Ben Farkındalığı	3	4	5	12	<b>26%</b>
Cinsiyet	1	2	1	4	9%
Engellilik		2	1	3	6%
İletişim Tarzı	3	5	9	17	<b>36%</b>
Duyarlı Birey	1	3	2	6	13%
Kültür	2	1	2	5	11%
Toplam (F)	10	17	20	47	<b>100%</b>

Bu bağlamda çeşitlilik için duyarlılık konusunda katılımcıların günlüklerinde çıkan temalar en yüksek (%36) “iletişim tarzı”, (%26) ben farkındalığı, (%13) duyarlı birey, (%11) kültür, (%9) cinsiyet ve (%6) engellilik olarak yer almaktadır.

Bu yönde katılımcıların ana temalara göre verdikleri cevaplardan örnekler aşağıda verilmektedir.

“İletişim tarzı” (%36) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K38: *“Bu hafta iletişim problemi yaşadığım kişi ile ne tarz bir iletişim kurmak istediği odaklı yaklaştım. Bunun sonucu olarak, o kişiye olan konuşma*

*tarzımı, yaklaşımımı ve ses tonumu ayarlamaya çalıştım. Bu da benim iletişimimdeki verimliliği ve iletişim kalitesini arttırdı. “*

“Ben Farkındalığı” (%26) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K10: *“ Yöneticimle ilişkimde benim de çok negatif yaklaştığımı fark ettim. Bölümle ilgili bir probşemi çözmek için yapıcı bir şekilde yaklaştım. . Ortak bir karara vardık. Karşılıklı anlatım ve saygıyla ortak bir yol bulunabiliyor demek ki. “*

“Duyarlı birey” (%13) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K2: *“ Başka departmanda olmasına rağmen her gün gördüğüm engelli bir arkadaşına genelde acıyan gözlerle bakabildiğimi ve onu normalize etmediğimi fark ettim. Bazen fazla iyi davranabiliyordum şakalaşmak bile stres ediyordu beni. Onun engelini görmeden davranmaya karar verdim. Bence arkadaş olabiliriz. “*

“Kültür” (%11) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K11: *“ Doğu kültüründen gelmiş biriyle hiç ortak yön bulamayacağımı düşünürdüm ama bugün öğlen yemekte özellikle yanına gidip konuşunca şok oldum. Benim okuduğum kitapları okuyor, hemen hemen aynı müziklerden hoşlanıyordu. “*

“Cinsiyet” (%9) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

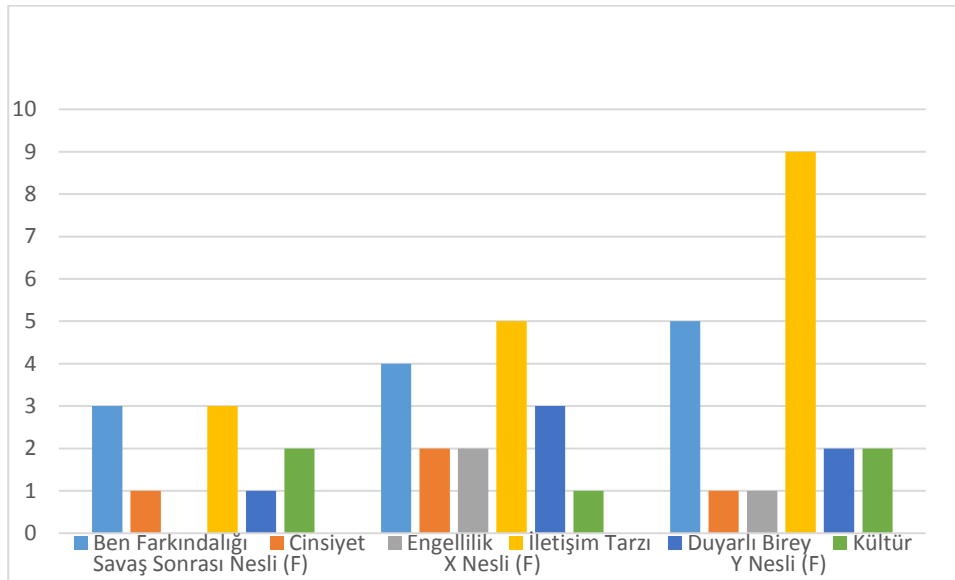
K18: *“ Kuruluşta beraber çalıştığımız karşı cinsiyetten arkadaşımın bazı konularda iletişim sıkıntısı yaşayabiliyorduk. Ben bir şeyleri anlatırken anlaması lazım diye düşünerek yeterince açık olamıyordum. Bu hafta boyunca daha basit açık ve net bir dille söylediğim zaman iletişimimizin eskisine göre biraz daha iyi olduğunu fark ettim. “*

“Engellilik ” (%6) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K27: *“Bu hafta bir gün çocuğu engelli arkadaşımıza akşam işten sonra isterse gidip onun evinde iki üç saat çocuğuyla ilgilenebileceğimi ve onun da o sırada işlerini yapabileceğini teklif ettim. Çok çok sevindi . Henüz çağırmadı ama yakında gideceğim. İşe çok daha motive geldiğini görebiliyorum. “*

### *Nesiller Arası Farklar ve Benzerlikler*

Katılımcıların duyarlılık yönünde günlüklerinden çıkan temaların nesiller arası analizi yapıldığında Şekil 23’de görüldüğü üzere, Y neslinin 9, X neslinin 5 ve Savaş sonrası neslinin 4 defa “ iletişim tarzı” teması üzerine durduğu bulunmaktadır. Bunun yanında, ben farkındalığı temasında ise, Y neslinde 5, X neslinde 4 ve Savaş sonrası neslinde 3 defa cevap bulunmaktadır. Engellilik temasına ise Y neslinin 1, X neslinin 2 kez değindiği ve Savaş sonrası neslinin ise hiç bahsetmediği görülmektedir. “Kültür” temasına ise Y neslinde 2, X neslinde 1 ve Savaş sonrası neslinde 2 defa vurgu yapıldığı görülmektedir.



**Şekil 23:** Nesiller Arasında Günlüklerde Duyarlılık Temaları

### **STK ‘larda Duyarlılık Eğitimi ve Örgüt Gelişimi Konusunda Bulgular**

Bu bölümde STK ‘larda Duyarlılık Eğitimi Örgüt Gelişimi ekseninde incelenmektedir. Bu bağlamda bu konu üç temel başlıkta toplanmaktadır. İlk başlık STK’larda duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, ikinci başlık bu bağlamda örgüt yöneticilerine düşen görevler ve üçüncü başlık ise duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimine katkısı olarak tanımlanmaktadır.

### *STK'larda Duyarlılık Eğitimi Gelişim Alanlarına İlişkin Bulgular*

Bu bölümde aşağıda belirtilen alt amaca yönelik olarak STK'larda Duyarlılık eğitimi gelişim alanlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşundaki örgüt üyelerine göre, Duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, bilgi ve beceriler nelerdir?

Bu alt amaç doğrultusunda katılımcılarla yapılan görüşmede verilen cevapların içerik analizi ile elde edilen sonuçlarında temelde altı adet ana tema başlığı çıkmaktadır. Detayları Tablo 20'de görüleceği üzere, katılımcılarla yapılan görüşmelerde en çok ortaya çıkan ana tema “ İşyeri Çeşitlilik Boyutları ve Farkındalık ( % 34) , sonra “ İletişim ve İnsan ilişkileri” (%26) şeklindedir. Bu iki ana tema sonrasında ise, “Örgütsel Gelişim Alanları “(%15) , “Kişisel Gelişim” (% 12) , “Toplumsal Refah” (%12) ve “Empati” (% 4) gelmektedir.

Tablo 19.

#### *Duyarlılık Eğitimi İle Gelişebilecek Alan, Bilgi ve Beceriler*

<b>Ana Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Savaş Sonrası Nesli (F)</b>	<b>X Nesli (F)</b>	<b>Y Nesli (F)</b>	<b>Toplam ((F)</b>	<b>%</b>
	Farklı Düşünceleri Anlamak	1		1	2	1
	Empatiyi içselleştirmek	3	2	6	11	6
Empati	İnsan olabilmek	1	1		2	1
	Seçimlere saygı	1	1		2	1
	Sağduyu	1	1		2	1
						<b>4</b>
<b>Toplam (F)</b>		<b>7</b>			<b>7</b>	

Tablo 19 (Devamı).

İletişim ve İnsan ilişkileri	Danışman eşliğinde iletişim problemlerini tartışması	1		3	4	2
	İletişim problemlerini çözebilmek	2	3	6	11	6
	Yardım verebilmenin Farklı Tarzlarını Öğrenmek	1		1	2	1
	Kişilerarası iletişim stillerini iyileştirmek	4	4	8	16	9
	Uyum, uzlaşma, anlayış ve hoşgörü çalışmaları	5	2	2	9	5
	Profesyonel davranmayı öğrenmek		3	1	4	2
	<b>Toplam (F)</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>26</b>
İşyeri Çeşitlilik Boyutları ve Farkındalık	Herkesin farklı ama temelde aynı olduğunu anlamak	2	3	8	13	7
	Engelli/ Özel gereksinimli birey	2	1	7	10	6
	Farklı kültür, sosyo-ekonomik boyut, din, dil, değerler	2	5	5	12	7
	Önyargı ve Kalıp Yargıların	1	5	7	13	7

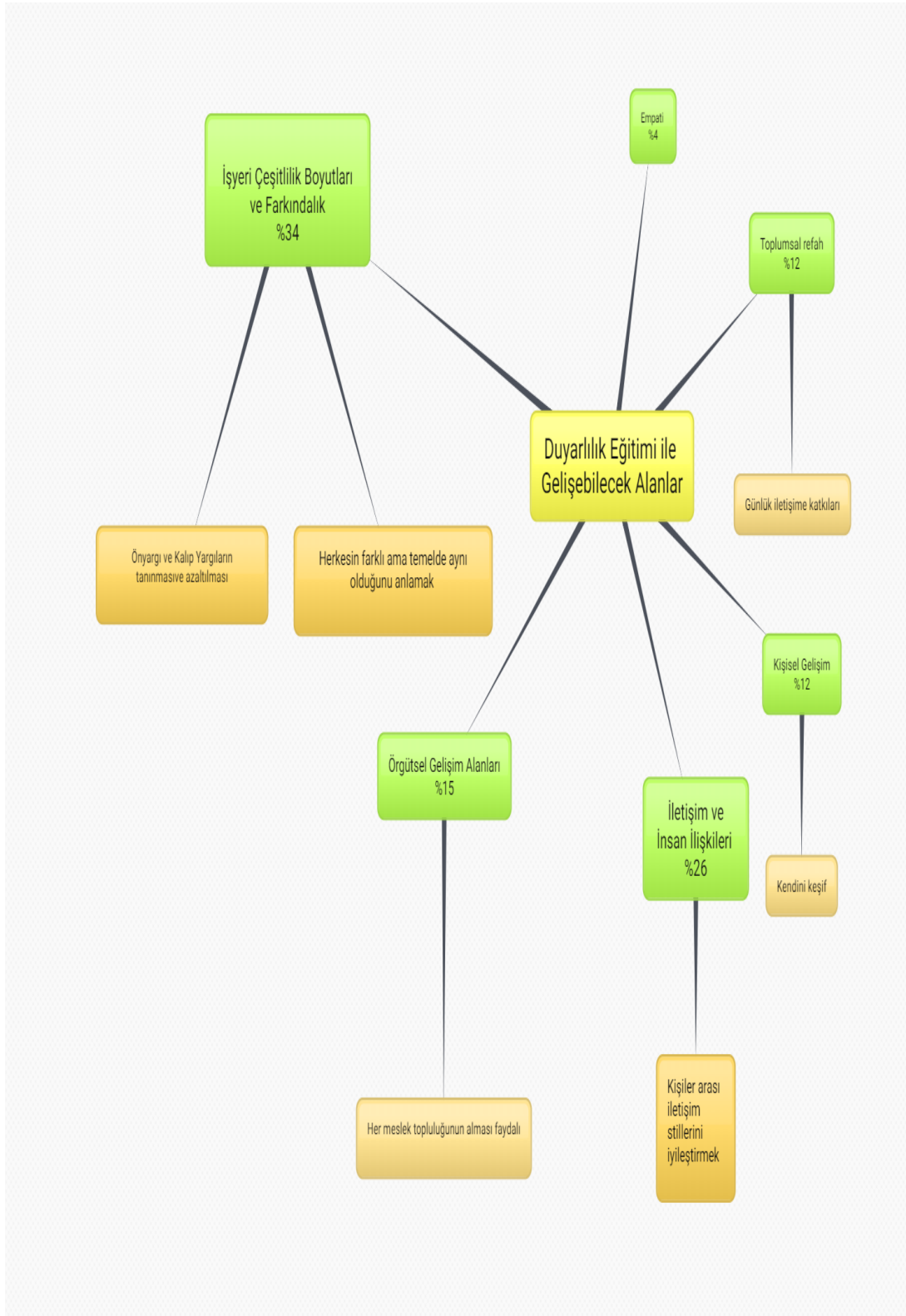
	tanınması ve azaltılması					
	Kuşak farklılıkları	3	1	5	9	5
	Cinsiyet		1	2	3	2
<b>Toplam (F)</b>		<b>10</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>60</b>	<b>34</b>
	İfade ve dil gelişimi	1	2	1	4	2
	Kişisel Farkındalık / Kendini keşfetmek	5	6	3	14	8
	Duruş Gelişimi	2		1		3
<b>Toplam (F)</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>12</b>
	Örgütün kalitesi artırması		2	1	3	2
	Her meslek topluluğunun alması faydalı	2	3	3	8	5
	Yönetim Stillerini Geliştirmesi		2	4	6	3
	Yöneticilerin duyarlılıkta öncü olması		1	3	4	2
	Her örgüte özel uyarlamalar		2	2	4	2
	Takım olmayı öğrenmek		1	1	2	1
<b>Toplam (F)</b>		<b>2</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>15</b>
	Günlük özel hayat iletişimine katkı	1	4	1	6	3
	Çevre bilinci	1	3	2	6	3



Tablo 19 (Devamı).

İnsan dışındaki canlılara da duyarlı olmak	1		1	2	1
Kadına şiddet gibi konulara duyarlılık	1		3	4	2
Huzurevi, özel eğitim gibi yerleri duyarlılık çerçevesinde ziyaret		1	2	3	2
<b>Toplam (F)</b>	4	8	9	21	<b>12</b>
<b>TOPLAM(F)</b>	45	55	83	175	100

Anılan noktada Duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, bilgi ve beceriler konusunda Şekil 24 'de görüldüğü üzere ana tema ve onların altında en çok çıkan alt temalara yer verilmektedir, Ortaya çıkan ana temalarda çoğunlukta olan “İşyeri Çeşitlilik Boyutları ve Farkındalık” (%34) temasının alt temalarına bakıldığında ise en yüksek frekansta “Önyargı ve Kalıp Yargıların tanınması ve azaltılması” (% 7 ) ve “herkesin farklı ama temelde aynı olduğunu anlamak “ ( %7) temalarının olduğu görülmektedir. Ayrıca ikinci çoğunlukta cevabın aynı çatıda birleştiği ana tema “ İletişim ve İnsan ilişkileri” teması ( %26) olarak bulunmaktadır. Bu ana temanın altında ise en yüksek alt tema olan “ Kişilerarası iletişim stillerini iyileştirmek” ( %9) ortaya çıkmaktadır. Alt temalardan bir diğer yüksek oranda çıkan ise “ Kişisel Farkındalık / Kendini keşfetmek” (%8) alt teması olarak bulunmaktadır.



**Şekil 24:** Nesiller Arasında Günlüklerde Duyarlılık Temaları

Buna göre en çoğunlukta olan “işyeri çeşitlilik boyutları ve farkındalığı” (%34) temasında katılımcıların söylemlerinden cevap örneği aşağıda yer almaktadır :

K13: *“Duyarlılığın sadece engelliler boyutunda değil bir çok alanda olması gerektiğinin anlaşılması lazım. Ayrıca geniş çaplı perspektifle farklılıklara duyarlı olmamız gerekir. Fark etmemiz ve saygıyla kabul etmemiz için bilgi ve beceri kazanırız“*

“ İletişim ve İnsan ilişkileri” (%26 ) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K35: *“İnsan ilişkilerinde daha objektif olabilmek. Çevredeki insanları daha çok izlemek, belki de haksızlığa uğrayanların hakkını daha çok savunabilmek. Ayrıca karşı cinsiyet veya farklı yaş grubundan bireylerle de iletişimde aksaklıkların olabilecek bazı nedenleri konusunda bilgi ve beceri sahibi olmak. “*

“Örgütsel Gelişim Alanları “(%15) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K7: *“ Aslında proje yaptığımız tüm paydaşları düşündüğümüzde çoğunun almasında fayda görüyorum. Herkes kendini duyarlı zannedebilir. Ancak bu eğitimle hiç daha önce düşünmediğimiz boyutlar da işin içine katılabilir. Şahsen benim için nesil farklılıkları yönü yeniydi. Örgüt gelişiminde çeşitli gruplara duyarlılık faydalı olacaktır. “*

“Kişisel Gelişim” (% 12) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K2: *“ İnsanlarla iletişimde daha sabırlı ve duyarlı olursam problemleri daha rahat çözebileceğimi fark ettim. “*

“Toplumsal Refah” (%12 ) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K 43: *“ Eğitimde özellikle çevre bilinci yönünde konulara da ağırlık verilirse daha da tamamlayıcı olacaktır. İnsana duyarlılık yanında çevre ve hayvanlara duyarlılıktan da bahsetmek lazım “.*

“Empati” (% 4) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K 43: *“Empati yeteneğini geliştirdiğini düşünüyorum. Bu şekilde daha sağduyulu olup farklı düşünceleri daha iyi anlayabilir, tolerans gösterebiliriz. ”*

***STK'larda Duyarlılık Konusunda Örgüt Yöneticilerine d Düşen Görevler için Bulgular***

Bu bölümde aşağıda belirtilen alt amaca yönelik olarak STK'larda duyarlılık konusunda örgüt yöneticilerine düşen görevlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşundaki örgüt üyelerinin duyarlılık konusunda , örgüt yöneticilerine düşen görevler açısından görüşleri nasıldır?

Tablo 20.

*Duyarlılık Konusunda Örgüt Yöneticilerine Düşen Görevler*

Ana Tema	Alt Tema	Savaş Sonrası (F)	X Nesli (F)	Y Nesli (F)	Toplam (F)	%
Eğitime Destek Verilmesi	Duyarlılık eğitimi		3	5	8	4%
	Kişisel gelişim eğitimi	2	2	5	9	5%
	İletişim eğitimi	6	2	8	16	9%
	Farkındalık seminerleri		1	1	2	1%
	Empati eğitimi		2		2	1%
<b>Toplam(F)</b>		8	10	19	37	<b>20%</b>
İş Dışı Etkinlikler	Dışarıda Takım Aktiviteleri	1		2	3	2%
	Gönüllü etkinlikler			3	3	2%
	Sosyal etkinlikler		3	1	4	2%
	<b>Toplam(F)</b>	1	3	6	10	6%
Örgüt İşleyiş Kurgusu	İşbölümü Kurgusu	1	3	2	6	3%
	Örgütlerde psikolojik danışman STK		1	1	2	1%
	Bünyesinde Proje Üretme/ Stratejik Plan Hazırlama	5	9	5	19	10%
	Görsel Hatırlatmalar	1	2	7	10	6%
	Misyon ve vizyonda Duyarlılığa yer vermek	1	3	1	5	3%

Tablo 20 (Devamı).

	Hatalara Çözüm önerileri	2		2	4	2%
	Farkındalık					
	Ödül Sistemi	2	1		3	2%
<b>Toplam(F)</b>		12	19	18	49	<b>27%</b>
	Takım Olunmaya					
Duyarlılıkta	Teşvik Edici					
Mentorluk	Danışmanlık		7	5	12	7%
Programı	Farklılıkları					
Başlatmak	eşleştirmek ( kültür, nesil )		2		2	1%
<b>Toplam(F)</b>			9	5	14	<b>8%</b>
	Bilgilendirme	1	1		2	1%
	İletişimde					
	şeffaflık		2	3	5	3%
	Ortak akıl yürütmek	3	4	1	8	4%
	Farklı görüşlere konuşma hakkı		2	1	3	2%
	Söylenenleri doğru anlamaya teyit	1	2	1	4	2%
Yöneticinin İletişim Tarzı	Çalışanın fikirlerine değer verdiğini göstermek	1	2	2	5	3%
	Dahil edici	2	2	3	7	4%
	Cesaretlendirici	1	2	2	5	3%
	Duyarlılıkta Proaktif olmaya teşvik					0%
<b>Toplam(F)</b>		9	17	13	39	<b>22%</b>
	Duyarlı	4	4	6	14	8%
	Ben Farkındalığı		2		2	1%
	Gerektiğinde otorite sağlayan	2	2		4	2%
Yöneticinin Kişilik Özellikleri	Duyarlılık konusunda sorumluluk alan		2		2	1%
	Ayırım yapmamada örnek			1	1	1%
	Çalışanları tanıyan		1		1	1%
<b>Toplam(F)</b>		6	11	7	24	<b>13%</b>
<b>TOPLAM (F)</b>		38	75	68	<b>181</b>	<b>100%</b>

Tablo 20’de görülebileceği üzere, duyarlılık eğitimi sürecinde, örgüt yöneticilerine düşen görevler açısından görüşlere bakıldığında cevapların frekansında ana temalar oran olarak en yüksekten en düşüğe olmak üzere, Örgüt İşleyiş Kurgusu (%27) , Yöneticinin İletişim Tarzı (%22), Eğitime Destek Verilmesi (%20), Yöneticinin Kişilik Özellikleri (%13) ve Duyarlılıkta Mentorluk Programı Başlatmak (%8) bulunmaktadır.

Bu yönde alt temalara bakıldığında ise, en yüksek cevapların verildiği alt temalar olarak, “duyarlılık yönünde stratejik plan hazırlama” (% 10) “iletişim eğitimi verilmesine destek” (% 9) ve “yöneticinin en başta kendinin duyarlı olması” (% 8) temaları öne çıkmaktadır.

Buna göre en çoğunlukta olan Örgüt İşleyiş Kurgusu (%27) temasında katılımcıların söylemlerinden cevap örneği aşağıda yer almaktadır :

*K37: “STK bünyesinde yöneticilerin odaklarından en önemlilerinden birinin paydaşlarla beraber duyarlılık üzerine proje üretmeleri ve bu yönde stratejik plan hazırlamalarıdır. Kuruluşun misyon ve vizyonunda da mutlaka duyarlılık ve farkındalık konularına değinilmelidir. “*

“Yöneticinin İletişim Tarzı” (%22) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*K33: “Yönetici özellikle ortak akıl yürütme konusuna öncelik vermelidir. Özellikle bu boyutta farklı çeşitlilikte kurum üyelerini işin içine katmalıdır. Ve daha da önemlisi iletişimde şeffaf olmalıdır. “*

“Eğitime Destek Verilmesi” (%20), temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*K1: “Yöneticiler özellikle iletişim eğitimini kuruluşların hepsinde verilmesi için yönlendirmelidir. “*

“Yöneticinin Kişilik Özellikleri “(%13) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*K28: “Yöneticinin öncelikle kendisi duyarlı olmalıdır. O olmadığı sürece onunla birlikte çalışanların olup olmaması örgüt gelişimi açısından çok büyük fayda sağlamayacaktır. “*

“Duyarlılıkta Mentorluk Programı Başlatmak” (%8) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*K24: “Kuruluş içerisinde farklılıkları eşleştirecek şekilde mentorluk programını teşvik etmeli, kişileri de bu yönde yönlendirmeli ve*

*cesaretlendirmelidir. Ancak bu şekilde gerçek verim elde edebilir. Birbirini anlayan kişiler daha verimli çalışır. “*

### ***STK’larda Duyarlılık Eğitiminin Örgüt Gelişimine Katkısı Yönünde Bulgular***

Bu bölümde aşağıda belirtilen alt amaca yönelik olarak STK’larda Duyarlılık eğitiminin örgüt gelişimine katkısı yönünde bulgular yer almaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşundaki örgüt üyelerinin örgüt çeşitliliğinde duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısının neler olabileceği konusundaki beyanları nelerdir?

Tablo 21.

*Duyarlılık Eğitiminin Örgüt Gelişimine Katkısı*

<b>Ana Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Savaş Sonrası N(F)</b>	<b>X Nesli (F)</b>	<b>Y Nesli (F)</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
	Huzur	2	2		4	3
	Kurumu sahiplenme duygusu	1			1	1
Duygusal Beslenme	İnsanın kendini keşfi		1		1	1
	İnsanların yararına çalıştığını yeniden keşfetmek	2	5	5	12	8
	İyimserlik		2		2	1
<b>Toplam (F)</b>		<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>14</b>
	İstek	1			1	1
	İş sahiplenme			2	2	1
Kişisel Motivasyon	Kişisel performans artışı		3		3	2
	Motivasyon Seviyesi	2	7	6	15	10
	İşte devamlılık		3	1	4	3
<b>Toplam (F)</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>17</b>

Tablo 21 (Devamı).

	İletişim sorunlarının çözümü/ Uzlaşma	1	2	5	8	6
	Kaliteli ve Sağlıklı iletişim	1	1		2	1
	Yardımlaşma		2		2	1
Örgüt İçi İletişim	Kurum içi insan ilişkileri gelişimi	4	4	3	11	8
	İletişimin gücünün farkındalığı		2		2	1
	Örgütte uyum artışı	1	2	1	4	3
Toplam (F)		7	13	9	29	<b>20</b>
	Nitelikli elemanlar örgütte devam ve alım	2	2	2	6	4
Örgütsel Kalite	Saygınlık ve güvenilirlik	3		4	7	5
	Örgüt Bilinci			2	2	1
Toplam (F)		5	2	8	15	<b>10</b>
	Sistematik			2	2	1
Sistem	Düzen	2		1	3	2
	İş akışı hızı	2			2	1
Toplam (F)		4	0	3	7	<b>5</b>
	İşbirliği artışı	2	1	1	4	3
Takım Performansı	Yardımlaşma	3	1	1	5	3
	Takım Çalışması		3	2	5	3
Toplam (F)		5	5	4	14	<b>10</b>



Tablo 21 (Devamı).

Verimlilik	Büyüme Planları	2	1	1	4	3
	İletişim sorunları kaynaklı vakit kayıpları olmaması	1	3	2	6	4
	Toplumdan yardım anlamında geri dönüş / Gelir artış	2	2	4	8	6
	Verilen projelerin kısa sürede bitmesi		1	1	2	1
	STK daha çok proje üretilmesi	2	4	4		
	İç dış paydaşlarla iş performansı artış	1	5	2	8	6
	<b>Toplam (F)</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>26</b>
	<b>TOPLAM (F)</b>	<b>36</b>	<b>57</b>	<b>52</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Anılan noktada, katılımcıların örgüt çeşitliliğinde duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısının neler olabileceği konusundaki cevaplarının frekansında ana temalar oran olarak en yüksekten en düşüğe olmak üzere, Verimlilik (%26), Örgüt İçi İletişim (%20), Kişisel Motivasyon (%17), Duyusal Beslenme (%14), Takım Performansı(%10), Örgütsel Kalite (%10) ve Sistem(%5) olarak bulunmaktadır.

Bu yönde alt temalara bakıldığında ise, en yüksek cevapların verildiği alt temalar olarak, “ Motivasyon Seviyesi” (% 10) “ kurum içi insan ilişkilerinin gelişimi ” (% 8) ve “ İnsanların yararına çalıştığını yeniden keşfetmek” (% 8) temaları öne çıkmaktadır.

Bahsedildiği üzere, duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısı çerçevesinde cevaplarda en çoğunlukta olanın Verimlilik (%26) teması olduğu bulunmaktadır. Bu ana tema yönünde katılımcıların söylemlerinden cevap örneği aşağıda yer almaktadır :

K14: *“Kurumda çalışanların işe gitme, işi yapma istekleri artar. Bu da verimlilik artışına sebep olur. İş yerinin prestiji ve saygınlığı da artarak çalışanlar sayesinde kurum övülür , dışarıdan katkıda bulunmak isteyenlerin sayısı da artar böylece yine verimlilik artar. Yani hem içten hem dıştan artar. ”*

“Örgüt İçi İletişim” (%20) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K33: *“Bir arada anlaşarak çalışan insanların oranı yükselir. Bir arada çalışırken oluşan iletişim eksikleri kapanabilir. Bir bütünmüş gibi davranmayı ve aidiyet duygusunu beraberinde getirir. ”*

“Kişisel Motivasyon” (%17) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K8: *“Duyarlılığın bilincinde olan bir kurum bunu ilk önce kendi çalışanlarına yansıtır bu da onların motivasyon seviyelerinin yüksek tutulmasına fayda sağlar. ”*

“Duygusal Beslenme” (%14) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K42: *“Çalışanların iş ve iç huzuru sağlanır. Çalışanlar verilen işte beraber daha iyi çalışabilir ve daha iyi sonuçlar çıkarabilir. ”*

“Takım Performansı” (%10) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K45: *“Bu eğitimden sonra bireylerin birbirine olan saygısı, işlerine olan saygısı ve en önemlisi takım çalışmasının daha çok artması kurumları olumlu etkileyecektir. ”*

“Örgütsel Kalite “(%10) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

K20: *“Kurumda çalışan bireylerin farkındalıklarının ve bilinçlerinin duyarlılık eğitimi ile artması sağlanırsa bu çalışanlar o kuruma gelerek, ve ayırım yapmaksızın yardımcı olabilirler. Bu durum hem o kurumdaki çalışma ortamının huzurlu olmasını hem de kurumun saygınlığının ve kalitesinin artmasını sağlar. ”*

“Sistem” (%5) temasında cevaplara örnek aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*K16 : “ Kurum işleyişinde tıkalı olan işleyişlere yardımcı olabilir. İş akışını düzeltebilir. Bu yönde yeni bir anlayış ve bir sistem kurulmasına yardımcı olabilir. “*

Bu yönde ayrıca Şekil 25 da bahsedilen ana temalar ve öne çıkan alt temaların kavramsal haritasına büyük resmi görmek adına yer verilmektedir.



**Şekil 25:** Duyarlılık Eğitiminin Örgütün Gelişimine Katkısı Kavram Haritası

## BÖLÜM V

### Tartışma

Bu bölümde, elde edilen bulgular alan yazınında yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmaktadır.

Bu bağlamda, Bohnet (2016) Harvard üniversitesinde yürüttüğü çalışmasında kuruluşların özellikle çeşitlilikte klasik duyarlılık eğitimine ayırdıkları yüksek bütçelerin boşa harcandığını savunmaktadır. Araştırmacı aslında klasik duyarlılık eğitim yöntemleri yerine verilmesi gereken eğitim programının kalıp yargılardan bağımsız bir kurum tasarlamak üzerine bir gelişim danışmanlığı eğitimi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Gelişim danışmanlığı eğitimleri klasik eğitimin aksine, ihtiyacı karşılamak için yapılması gerekenlere odaklanan bir örgüt geliştirme sürecidir. Bu kapsamda herhangi bir çözüme karşı önyargı yoktur ve eğitim ile ilgili tüm paydaşlarla ortak hareket edilmektedir. Özellikle örgüt gelişiminde bir plan oluşturmak için gerekli bilgiyi sağlayarak performans için önyargı ve kalıp yargı gibi problemleri çözüme hedefi ile sistem analizi yapılmasına olanak vermektedir (Barbazette, 2008).

Bu noktada yeni tasarlanan çeşitliliğe duyarlılık eğitimlerinde araştırmacılar daha çok davranışsal tasarımın önyargıları ne şekilde etkisiz hale getirebileceğini ve kullanılmayan yetenekleri nasıl ortaya çıkarabileceği üzerinde çalışmaktadır. Bunun için en önemli gerekliliğinin ölçülebilir programlar geliştirmek olduğu özellikle vurgulanmaktadır (Bohent, 2016). Özellikle özel sektördeki eğitimlerin yeterliliği ölçülmediğinden maddi olarak kayıplar yaşatacağı üzerinde de durulmaktadır (Dobbin ve Kalev, 2016) Bu yüzden ön yargıları yok eden ve çeşitliliği lehine kullanacak şekilde programlar geliştirmek için veri toplamanın gerekli olduğu savunulmaktadır (Bohent, 2016). Uygulanan eğitimlerde bir kontrol grubu oluşturmak eğitimin başarısını önceden ölçmek için bir yöntem olabilmektedir. Bu yüzden mevcut çalışmanın da bu noktaya hizmet ettiği söylenebilmektedir. Bu çalışmada da etki süreçleri eğitim kapsamlı olarak tüm kuruluşlara verilmeden irdelenmekte ve derinlemesine bir durum çalışması olarak çok yönlü bir şekilde incelenmektedir.

Örgüt çeşitliliği konularında öne çıkan genel anlamda demografik boyutlar cinsiyet, engellilik, yaş ve kültür olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlarda

duyarlılık kazanmak için üç öncelik bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireysel olarak bu çeşitliliğe karşı kalıp yargıların ve ön yargıların farkında olmak, ikincisi bu boyutların hepsi aslında bir bireyde birbiriyle içiçe olduğu için bu çeşitliliğe bütüncül bir yaklaşımla duyarlı olmak ve üçüncüsü de tüm iki bileşeni içselleştirerek duyarlılık elçisi haline gelebilmektir. Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi ile birlikte yaşanan teknolojik devrim içerisinde farklı nesillerin bakış açıları da önemli bir bağlam olarak ortaya çıkmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşları gibi çeşitliliğe açık örgütlerde özellikle duyarlılığın içselleştirilerek duyarlılık elçisi haline gelmesi ve örgütün gelişimi için nesillerin de bakış açılarını işin içine katarak sağlam temeller oluşturulması konusu araştırmanın temel amacı ve önemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutların katılımcılar tarafından içselleştirilmesi ve onları örgüt gelişim süreçlerine dahil ederek örgüt yöneticilerinin duyarlılık ve eğitimi konusunda ne yönde ilerlemeleri gerektiği koşullarını bulma hedefi güdülmektedir.

Yukarıda bahsedilen öncelikler doğrultusunda çalışmanın ilk kısmında özellikle kişilerin duyarlılık algıları, duyarlılık eğitimi algıları ve bahsedilen çeşitlilik boyutlarında kendilerini keşfetmeleri ve iletişim konusunda yöntemleri içselleştirmeleri hedeflenmektedir.

Bu anlamda ilk olarak duyarlılığın katılımcılar için aslında ne ifade ettiği incelenmektedir. Araştırmada bu yönde çıkan sonuçlara bakıldığında, en çok dile getirilen konuların davranışsal ve ilişkisel, ve bilişel alanda yer aldıkları görülmektedir. Bu konuların derinine inildiğinde insan ilişkileri, iletişim, farkındalık ve empati başlıkları vurgulanmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyelerinin duyarlılığı içselleştirmesi için bu konuları ele almanın önemi ortaya çıkmaktadır. Duyarlılık yönünü ezber klişeler yerine insan ilişkileri ve iletişim yönünde birebir örneklerle çalışmak kişilerin farkındalığını da arttıracaktır ve en önemlisi eğitimin en temel hedefi olan davranış değişikliğine yol açacaktır. Aksi halde Bohent'in (2016) de belirttiği gibi bir kuruluşun politika gereği alması gereken klasik eğitimin ötesine geçemeyecektir.

Öte yandan yine eğitimin verimli olmasının bir diğer gerekliliği duruma uyarlanabilir olmasından geçmektedir. Bu yönde nesiller arasında farklılıklar gözetilirse hangi noktaların ilgi çekebileceği ve katılımcıların içselleştirmesi için nereden başlamak gerektiği de ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla duyarlılık tanımına nesiller çerçevesinden bakarak hangi faktörlerin hangi nesil için önemli olduğu yönü , “duyarlılık elçisi” olabilme yolunda önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu

yönde çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, Savaş sonrası nesli ve X nesli için duyarlılığın en yüksek davranışsal, ilişkisel boyutta insan ilişkileri, anlayış ve empati temaları olarak öne çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan Y nesline bakıldığında ise, duyarlılık diğer iki nesilden farklı olarak toplumsal boyutta çevresel ve kültürel duyarlılık yönleri çoğunluk olarak çıkmaktadır. Bu da bir örgütte duyarlılık yönünde ilerleme sağlanmak isteniyorsa bu başlıklara odaklanmanın gerekliliğini ve katılımcılara göre eğitimde konulara verilen ağırlığın değiştirilmesi gerekliliğini tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle Savaş Sonrası ve X nesli ağırlıklı bir örgütte duyarlılık içselleştirmesi yapmak ve “duyarlılık elçileri” yaratmak için insan ilişkileri, anlayış empati konularına ağırlık verilmesi, ve Y nesli ağırlıklı bir örgüt yapısında ise toplumsal ve çevresel konular ağırlıklı bir program uygulanması uygun olabilmektedir. Gerçekten de araştırmalar da Y neslinin toplumsal temalara ağırlık verdiğini ve özellikle STK’ların bu yönde gelişimlerini onaylamaktadır (MIR, 2019). Ayrıca bu çalışmada duyarlılık konusunda Savaş sonrası kuşağında özellikle saygı konusunun ağırlıkta olduğu görülmektedir. Yapılan önceki çalışmalarda da Savaş sonrası neslinde bu yönde bir eğilim çıkmaktadır (LeRouge, ve diğ., 2014).

Çalışmada diğer bir adım olan metafor çalışmasına bakıldığında da farklı sonuçlar gözlenmektedir. Metaforların bu çalışmada kullanılmasının sebebi, bu yöntemin bireylerin kavramsal sisteminin önemli bir bölümünün mecazi ilişkilerle yapılandırıldığı fikri olarak ortaya çıkmaktadır (Johnson ve Lakoff, 2002). Bu noktada metaforun bir fenomeni anlamak ve deneyimlemek için kullandığı söylenebilmektedir. Bu açılarından bakıldığında metafor önemli bir algılama aracı olarak ele alınmaktadır. Bu fenomenin bireylerin dünyalarını anlamlandırmak ve onları yapılandırmak için güçlü bir zihinsel haritalama ve modelleme aracı olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada metaphor yönünde çıkan sonuçlara bakıldığında, metafor tanımlamalarının önyargı ve kalıp yargı farkındalığı, işbirliği, ben farkındalığı ve gelişim olarak dört ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu yönde en çok kullanılan metaforların “Çantayı / Bavulu Boşaltıp Temizlemek; Koruyucu palto giymek; Kalbini açmak; Dolabı temizlemek; Işığın Açılması; Güneşin doğuşu; Taş dolu kovayı boşaltmak, Birbirlerine yüzü dönük çember olmuş insanlar, herkesin tekerlekli sandalyede oturması, el ele tutuşmak, bir tencerede kaynaşmak, aile olmak, Çiçek açan ağacın sulanarak meyve vermesi ve ayna gibi yansıtma” oldukları ortaya çıkmaktadır. ” Metaforlardan çıkan bu

kavramsal haritalar da bireyleri “duyarlılık elçisi” yapmak yönünde önemli bir adım olacaktır. Bu çalışma sonuçlarında, yine metafor konusuna da nesiller çerçevesinden bakıldığında, X ve Savaş Sonrası nesillerinde “Önyargı ve kalıp yargı farkındalığı” boyutunun çoğunlukta yer aldığı öte yandan, Savaş sonrası neslinde “gelişim” temasının yer almaması, ayrıca Y neslinde en yüksek temanın “işbirliği” ve “ben farkındalığı” temaları olması da dikkat çekici noktalar olarak raporlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da Y neslinin örgütte çalışırken işbirliği konusuna önem vermesi, Savaş sonrası neslinin dışarıdan komutlarla değişiklik yapması ve X neslinin ise kendi kendini yöneterek değişiklik yapmayı tercih etmesi yönleri raporlanmaktadır (Lancaster LC, Stillman, 2002). Bu çalışmada da benzer sonuçlar bulunmaktadır. Bu yüzden öneriler kısmında da değinileceği üzere, Savaş Sonrası neslinde duyarlılık programında özellikle reçete halinde çözümler sunulması, X neslinde kişisel gelişimini besleyecek uygulamalar üzerinde çalışılması, Y neslinde ise takım çalışması ve işbirliği yönlerine odaklanılması duyarlılık alanında içselleştirmeye ve sonuç olarak örgüt gelişimine yol açacaktır.

Öte yandan yapılan senaryo çalışmalarında ise çeşitlilik bazında farkındalık algıları incelenmeye ve hangi yöntemin daha faydalı olacağı bulunmaya çalışılmaktadır. Bu yönde sonuçlara bakıldığında ilk olarak “kendini farklı hissetmek” kurgusunda, kendini farklı hissettiğinde örgüte olası etkileri ile oluşturulan senaryoda, örgüte olası etkileri boyutunda örgütte olumsuz etkilerinin yüksek olacağı şeklinde verilen katılımcı cevaplarında çoğunlukta “verimsizlik”, ortaya çıkmaktadır. Nesiller arasına bakıldığında da, bu boyutta yine “verimsizlik” cevabı çıkmaktadır. Farklılığa olumsuz olarak bakan katılımcılar içinde her üç nesil de farklı hissetmenin örgüt içerisinde verimsizlik yaratacağını belirtmektedir. Ancak farklı hissetme konusunda dikkat çeken durum ise farklı hissetmenin X neslinde olumlu ve olumsuz ifadelerinin sayısının birbirine yakın olmasıdır. Bir başka deyişle X neslinin örgütte farklı olmayı olumlu görme oranı diğer iki nesle göre daha yüksektir. Gerçekten de yapılan çalışmalarda X neslinin farklılık konusunda bakış açılarının diğer iki nesle göre biraz daha değişik olduğu görülmektedir. Özellikle bazı çalışmalarda X neslinin daha çok her şeyi başaracağı ve başarması gerektiği inancıyla büyüdüğü ileri sürülmektedir (Anderson, ve diğ., 2017; Freeman, ve diğ., 2009). Bu da X neslinin farklılığı da bir gelişim aracı görmelerini ve farklı olmanın da örgütte olumlu etkileri olacağını savunmalarını açıklayabilmektedir. Dolayısıyla yine öneriler kısmında değinileceği üzere, X nesli

farklılığı olumsuz görmediği için X neslinden yöneticilere ve katılımcılara bu yönde proram geliştirmenin faydası olacaktır. Diğer iki nesil içinse odağın ise farklılık alanında duyarlılık geliştirmesi olması önerilebilmektedir.

Bahsedilen ikinci senaryo çalışmasında ise farklı kültürden gelen kişilere katılımcıların tepkiler ve tutumları incelenmektedir. Bu “kültürel senaryo” boyutunda sonuçlar incelendiğinde farklılıkları “kabul etmek”, “ortak nokta aramak”, “çeşitlilik olarak görmek”, “kişisel gelişime katkı olacağını düşünmek” ve “o kültürden ilk gördüğü kişinin izlenimi ile hareket edeceğini düşünmek” olarak ortaya konulmaktadır. Bu noktada nesiller arasında en temel benzerlik her üç neslin de farklı kültürlerle ortak nokta aramanın öncelik olduğu görülmektedir. Bu da aslında katılımcıların kalıp yargıları olmadığı yönünde kişisel söylemlerine rağmen farklılıklarda ortak nokta aramalarının aslen farklılığı benzer yapmaya çalıştıklarını, dolayısıyla farklılığı aslında kabullenmediklerini de gösterebilmektedir. Bu sonuç da bu yönüyle dikkat çekici bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekten de çalışmalara bakıldığında kişilerin önyargılarının bilinç altında çoğunlukla bastırıldığı ve ortaya çıkarılmasıyla çözüme yaklaşmanın en büyük adımının atıldığı görülmektedir (Delloite, 2019). Özellikle katılımcılara bu yönde “ayna tutmak” yine “duyarlılık elçisi” olma yönünde önemli bir adım olabilecektir.

Ayrıca üçüncü senaryo çalışmasında ise engelliler ile ilgili düşünceler ve varsayımlar incelenmektedir. Bu yönde “engelleri toplum yaratır”, “engelliler güçlüdür”, “duyarlılık ve farkındalık eğitimleri yapılmalı”, “engelliler yetersizdir”, ve “engelliler farklı değildir” başlıkları ortaya çıkmaktadır. Nesiller arasında “engelliler farklı değildir” ve “engelleri toplum yaratır” teması ortak çıkmaktadır. “Engelliler yetersizdir” teması ise Savaş sonrası neslinde, X ve Y nesillerine göre düşük çıkmaktadır. Bunun yanında yine en büyük ortak yön her üç nesilde de “duyarlılık ve farkındalık eğitimleri verilmesi” konusunun gerekliliği olarak ifade edilmektedir. Bu sonuçlar toplu halde değerlendirildiğinde, öncelikle arasında “engelliler farklı değildir” ve “engelleri toplum yaratır” temalarının zaten çoğu kişi tarafından belirtildiği için içselleştirilmesinin daha kolay olacağı düşünülmektedir. Bu noktada asıl çalışılması gereken konu özellikle X nesli ve Y neslinin halen söylemlerinde engellileri yetersiz görmeleridir. Katılımcıların söylemlerinde çoğu kez acıma duygularına rastlanmaktadır. Bu boyutta kültürel, sosyal ve toplumsal etkiler de olabileceği düşünülmektedir. Sonuçta bu çalışma



Kuzey Kıbrıs gibi Türk'lerin çoğunlukta yaşadığı bir ülkede uygulanmaktadır, katılımcıların hepsi Türk'dür. Kuzey Kıbrısın alt yapı şartlarına bakıldığında ise iyileştirme çalışmaları olmasına rağmen engelliler için yetersiz imkanlar olduğu raporlanmaktadır (Karatmaça ve Altınay, 2019). Bu yüzden katılımcıların engellilerin yetersiz olduğunu düşünme yönünde söylemleri olabileceği ileri sürülebilmektedir. Sonuçta ülke refahı da en alt basamaklardan başlayacağına göre, örgütte özellikle engelliliğin yetersiz olmadığı içselleştirilirse bunun birleşerek bütüncül bir yaklaşımla toplumsal anlamda da bilinçlenmeye yol açabileceği düşünülmektedir. Ancak bu şekilde önyargıların ve kalıp yargıların kırılması ve yok edilmesi yönünde adımlar atılabilecektir. Senaryo ile katılımcıların düşüncelerini ortaya çıkarmanın en verimli sonucu da direkt sorulduğunda kesinlikle önyargısı olmadığını savunan kişilerin belki kendilerinin de bilmediği şekilde aslında kalıp yargısal şemalara sahip olduğunun bulunmasıdır. Sorunlar saptandıktan sonra çözülmesinin daha rahat olacağı düşünülmektedir.

Aynı şekilde uygulanan dördüncü senaryoda ise, nesiller arası iletişimi geliştirme üzerinde çalışılmaktadır. Katılımcıların söylemlerinden çıkan başlıklar, “dinlemek ve anlamak”, “nesil değil bireysel farklılıklar”, “açık ve net olmak”, “iletişimde kurallar koymak” ve “ortada buluşmak” olarak oluşmaktadır. Her üç nesilde de “dinlemek ve anlamak” önde çıkmaktadır. En büyük fark ise farklılığın nesil değil bireysel farklılık olduğu noktasıdır. Bu noktada Y nesli diğer iki nesle göre düşük çıkmaktadır. Diğer bir deyişle Y nesli nesilsel farklılığın daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Ayrıca “açık ve net olmak” temasında ise en düşük Savaş sonrası neslinde olduğu, X nesli ve Y neslinin ise bu temada cevabın karşılaştırmalı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara toplu halde bakıldığında, Y neslinin kendini X ve Baby boomer' a göre daha farklı gördüğü söylenebilmektedir. Karşılaştırmalı raporlara bakıldığında da Y neslinin bu yönde düşünceleri mevcuttur (Delloite, 2019). Özellikle teknolojik devrim göz önüne alındığında Y neslinin belki daha farklı hissetmesi hız açısından açıklanabilmektedir. Öte yandan diğer önemli sonuç olan, Savaş sonrası neslinin açık ve net olmaya daha az önem vermesi de çalışmalarca desteklenmektedir. Genel olarak bakıldığında Savaş sonrası neslinin detaylı anlatıma daha çok önem verdiği, uzun açıklamalara daha yatkın olduğu görülmektedir (Licatta, 2007).

Bunun yanında beşinci senaryoda ise , iletişim konusunda cinsiyet farklılıklarına inanış olarak bakıldığında katılımcıların çoğunluğu farklılığın var

olduğunu belirtmektedir. Bu yönde farklılığın olduğunu en çok Savaş sonrası nesli, en az da Y nesli ifade etmektedir. İletişimi geliştirmek için katılımcıların önerdikleri yöntemlerin üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar, “anlamaya çalışmak“, “ konuşma stilleri “ ve “farklı iletişim stilleri” olarak yer almaktadır. Bu bölümde cinsiyetlere göre de iletişime çözüm analizi yapılmaktadır. Buna göre , kadın katılımcıların “anlamaya çalışmak” teması yönünde cevaplarının daha çok olduğu, öte yandan, erkeklerin ise en çok “farklı iletişim teknikleri “ şeklinde cevap verdikleri bulunmaktadır. Buna göre, kadınların daha çok “dinlemek” ve “empati” konusunda şikayetçi olduğu erkeklerin ise , “açık ve net konuşmak” ve “ kısa ve öz konuşmak” söylemlerinin daha çok olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan bir çok çalışma ile benzer bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki cinsiyetin de karşılıklı olarak şikayet edilen bu yönler üzerine çalışması belki de örgütte iletişim gelişimi ve dolayısıyla verimlilik açısından faydalı olabilecektir. Bu yön de “duyarlılık elçisi” olmada başka bir önemli adım olarak ortaya çıkmaktadır.

Senaryo çalışmalarından sonra katılımcıların yaşa bağlı önyargı beyanlarına dair sonuçlar yer almaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası örgütte yaşa bağlı önyargı yaşamadıklarını söylemektedir. Ancak nesiller bazında bakıldığında ise X nesli bu önyargıya en az hisseden nesil olarak ortaya çıkmakta ve en çok da Y neslinin yaşa bağlı önyargı yaşadıklarını söyledikleri görülmektedir . Çalışmanın bu sonuçları literatürle farklılık göstermektedir. Genelde çalışmalarda yaş konusunda en yüksek önyargı hissedenler Savaş sonrası neslidir, onu da Y nesli takip etmektedir. Bu sonuçların, örgütte özellikle uç iki nesilde potansiyel gerilimlere sebep olabileceği raporlanmaktadır. Bu yüzden de örgütlerin özellikle herkesin masaya benzersiz bileşimlerde becerilerini, bilgilerini, tutkularını ve deneyimlerini getirdiklerinde memnuniyetle karşılandığı ve değerlendirildiği bir ortamı geliştirmeye odaklanmaları gerekliliği özellikle vurgulanmaktadır.

Aynı şekilde duyarlılık eğitiminin verimliliğinin yüksek olması ve katılımcıların birer “duyarlılık elçisi” olması hedefinde eğitimden sonraki takip de çok önemli bir yön olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden katılımcılardan eğitim sonrası günlük tutmaları istenmektedir. Katılımcıların konu ile ilgili tutmuş oldukları günlüklere ilişkin sonuçlara bakıldığında, iletişim tarzı” , ben farkındalığı, duyarlı birey, kültür, cinsiyet ve engellilik vurgulanmaktadır. Burada önemli yön olarak bu eğitim paralelinde katılımcıların genelde davranış değişikliği

planladıkları görülmektedir. Örneğin iletişim tarzının içerisinde söylemlerde görüldüğü üzere bu tarzı eğitimden sonra değiştirerek iletişim problemlerini çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu yönde konuşma tarzımı, yaklaşım, ses tonu gibi öğelere önem vererek davranış değişikliği odaklı değişimlerden söz ettikleri görülmektedir. Söylemlerde görüldüğü üzere, ben farkındalığı ise kişinin kendi önyargılarını bakış açılarını kabul etmesi yönünde daha çok çıkmaktadır. Bu noktada nesiller arası farklar ve benzerliklerde katılımcıların duyarlılık yönünde günlüklerinden çıkan temaların nesiller arası analizi yapıldığında üç nesil için de en çoğunlukta olan temanın “ iletişim tarzı” üzerine olduğu bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, birlikte çalışan nesillerin iletişim modellerinde farklılıklar olduğu üzerinde durmakta ve her neslin günlük olarak kullandığı iletişim yöntemlerini değerlendirmektedir. Buna göre çalışmalarda analiz sonuçları, nesiller tarafından seçilen iletişim yöntemlerinin tercihlerinde farklılıklar olduğunu bulmaktadır. Örneğin X ve Y nesli özellikle hassas bir mesaj göndermeyle ilgili hoşnutsuzluğu önlemek için teknolojiyi kullanma olasılığının Savaş Sonrası nesline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Craft, 2011).

Mevcut bölümde şu ana kadar çalışmanın ilk araştırma amacına odaklı olarak duyarlılık eğitiminde ele alınan boyutlar açısından katılımcıların genel görüşlerini incelemesi ve sonrasında nesiller arası olası farklılık ve benzerlikleri değerlendirilebilecek sonuçları tartışılmaktadır. Bu bölümde bundan sonraki paragraflarda ise amaçlardan ikincisi olan STK üyelerinin duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ile ilgili görüşlerinin incelemesi ve değerlendirmesi sonuçları tartışılmaktadır.

Bahsedildiği üzere STK ‘larda Duyarlılık Eğitimi Örgüt Gelişimi ekseninde duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, örgüt yöneticilerine düşen görevler ve duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimine katkısı olmak üzere üç temel başlık bulunmaktadır. Bu yönde, ilk olarak STK ‘larda Duyarlılık eğitimi ile gelişim alanlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında işyeri çeşitlilik boyutlarında farkındalık, iletişim ve insan ilişkileri, örgütsel gelişim alanları , kişisel gelişim, toplumsal refah ve empati konuları olarak ortaya çıkmaktadır. Öne çıkan alt başlıklar ise herkesin farklı ama temelde aynı olduğunu anlamak, engelli/ özel gereksinimli birey, farklı kültür, sosyo-ekonomik boyut, din, dil, değerler, önyargı ve kalıp yargıların tanınarak azaltılması ve nesil farklılıkları şeklinde olduğu görülmektedir. Bu noktada çıkan kilit sonucun herkesin farklı ama temelde aynı olduğunu anlamak

boyutu olduğu söylemlerde en çok üzerinde durulan boyutlardan biri olarak da vurgulanmaktadır. Aslında farkındalık anlamında da kilit bir boyut olarak ortaya çıkan bu boyut, örgütte “duyarlılık elçisi” olma yönünde de ağırlığa sahip bulunmaktadır.

Ayrıca STK’larda duyarlılık konusunda yöneticilerin görevlerine ilişkin katılımcı söylemlerinden çıkan sonuçlarda örgüt işleyiş kurgusu, yöneticinin iletişim tarzı, eğitime destek verilmesi, yöneticinin kendi kişilik özellikleri ve duyarlılıkta mentorluk programı başlatmak başlıkları ortaya çıkmaktadır. Bu yönde “örgüt işleyiş kurgusu” ana temasında, işbölümü planlama, örgütlerde psikolojik danışman bulundurulması, STK bünyesinde proje üretmek, stratejik plan hazırlama, iş yerine duyarlılık konusunda görsel hatırlatmalar koyma, misyon ve vizyonda duyarlılığa yer vermek, hatalara çözüm önerileri getirmek, farkındalık ödül sistemi getirmek konularının ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca “yöneticinin iletişim tarzı” ana temasına bakıldığında ise, ortaya çıkan alt temalar bilgilendirme yapması, iletişimde şeffaf olması, ortak akıl yürütmesi, farklı görüşlere konuşma hakkı vermesi, farkındalıkla söylenenleri doğru anladığını teyit etmesi, çalışanın fikirlerine değer verdiğini göstermesi, farklılıkları dahil edici olması, cesaretlendirici olması ve duyarlılıkta proaktif olmaya teşvik etmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde “eğitime destek vermesi” ana temasında ise, yöneticinin duyarlılık eğitimi, kişisel gelişim eğitimi, iletişim eğitimi, farkındalık seminerleri ve empati eğitimi gibi eğitimlerin alınması için destek sağlaması beklenmektedir. Öte yandan, “yöneticinin kişilik özellikleri” ana temasında, yöneticinin duyarlı olması, kendinin farkındalığı, duyarlılık konusunda sorumluluk alıp gerektiğinde otorite sağlayabilmesi, ayırım yapmamada örnek olması, çalışanları iyi tanması yönleri bulunmaktadır. Son olarak “duyarlılıkta mentorluk programı başlatmak” ana temasında ise, takım olunmaya teşvik edici danışmanlık, kültür ve nesil gibi farklılıkları eşleştirmek alt temaları ele alınmaktadır.

Öneriler bölümünde de yer aldığı üzere, bu çalışmanın sonuçlarının örgüt yöneticilerinin üzerinde çalışabileceği ve stratejik olarak analizlerin yer aldığı bir plan ortaya çıkabilmektedir. Bu temeller üzerine paydaşlar ile beraber ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeflerle nesiller ekseninde ve duyarlılık temelinde örgüt gelişimi ve örgüt içi iletişim alanında adımlar atılabilecektir.

## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

#### Sonuç

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına dair tüm bulgular incelenip ortaya çıkan sonuçlar verilmektedir. Bu bağlamda sonuçlar açık ve net olması açısından özellikle bulgular kısmındaki başlıklarla örtüşecek şekilde verilmektedir. Çalışmada iki temel araştırma problemine cevap aranmaktadır. Bu amaçlardan birincisi duyarlılık eğitiminde ele alınan boyutlar açısından katılımcıların genel görüşlerini incelemek ve sonrasında nesiller arası olası farklılık ve benzerlikleri değerlendirmektedir. Amaçlardan ikincisi ise STK üyelerinin duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimindeki ve örgüt yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ile ilgili görüşlerini incelemek ve değerlendirmektir.

#### *Duyarlılık Eğitiminde Ele Alınan Boyutlarda Alt Amaçlara Yönelik Sonuçlar*

Tüm bulgular birlikte değerlendirilerek bu bölümde duyarlılık ve duyarlılık eğitiminin çağrıştırdığı kelimeler ve metaforlar, bireysel farkındalık, engelli, cinsiyet, kültür ve nesil gibi örgüt çeşitliliğin farkındalığı boyutlarında katılımcıların genel görüşleri incelenmekte ve sonrasında varsa nesiller arası farklılık ve benzerlikler değerlendirilmektedir.

#### *Duyarlılık Kelime İlişkilendirme Testine İlişkin Sonuçlar*

Bu bölümde duyarlılık konusunda yapılan kelime ilişkilendirme testine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu bağlamda katılımcıların ifade ettikleri duyarlılığa ilişkin kelimeler dört ana başlık altında toplanmaktadır. Buna göre oluşan değerlendirmede ana başlıklar, davranışsal ve ilişkisel, bilişsel, toplumsal ve duygusal olarak ortaya çıkmaktadır. Bulgulardan çıkan sonuçlara göre duyarlılık kelime ilişkilendirmesinde en çok dile getirilen başlık davranışsal ve ilişkisel olarak tanımlanmaktadır. Bu başlık altında ise duyarlılık ilişkilendirilmesinde insan ilişkileri, iletişim ve anlayış yer almaktadır. Ayrıca diğer bir tanım başlığı olan bilişselde ise en çok öne çıkan konuların farkındalık ve empati olduğu

görülmektedir. Toplumsal faktörlerde çevre, duygusal faktörlerde ise hoşgörü ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara ayrıca nesiller arası çerçeveden bakıldığında ise, savaş sonrası neslinde duyarlılık davranışsal, ilişkisel ve bilişsel boyutların öne çıktığı görülmektedir. Temel olarak bu nesilde ilişkisel boyutta, insan ilişkileri, ilgi ve anlayış ifadeleri öne çıkmaktadır. Bilişsel boyutta ise empati, farkındalık, önyargı ve yaş öne çıkmaktadır. Öte yandan, X nesli için duyarlılık davranışsal, ilişkisel boyutta en yüksek bulunmaktadır. İfade edilen davranışsal ve ilişkisel boyutta yine savaş sonrası nesli gibi insan ilişkileri ve anlayış temaları öne çıkmaktadır. Diğer taraftan Y nesline bakıldığında ise, duyarlılık diğer iki nesilden farklı olarak toplumsal boyutta çoğunluk olarak çıkmaktadır. Bu ana temanın detayına bakıldığında ise, toplumun yanında çevre, kültür ve engel temaları ağırlıklı çıkmaktadır. Diğer öne çıkan boyut ise yine davranışsal ve ilişkisel boyuttur. Davranışsal ve ilişkisel boyutta insan ilişkileri ve iletişim alt temaları öne çıkmaktadır. Sonuç olarak bu bölümde analiz edilen bulgularda farklı nesillerde yer alan katılımcıların cevaplarında oluşan bazı farklılık ve benzerlik bulguları önne çıkmaktadır. Savaş Sonrası Nesli ve X nesillerinin davranışsal ilişkisel anlamda tema ağırlıkları benzemekte, özellikle insan ilişkileri ve anlayış alt temaları benzerlik göstermektedir. Ancak bu ana tema altında saygı alt temasının Savaş Sonrası Nesilde ağırlıklı olduğu raporlanabilmektedir. Öte yandan, Savaş sonrası nesilde toplumsal boyut azınlığı oluştururken, Y neslinde toplumsal temalar çoğunlukta çıkmaktadır. Y neslinde toplumsal boyutta ise dikkat çeken alt temalar çevre, engeller ve kültür boyutu olarak öne çıkmaktadır. Her üç nesilde de alt temalardan insan ilişkileri, önyargı, empati ve farkındalık temaları çoğunlukta çıkmaktadır.

### ***Duyarlılık Eğitimi Metafor Tanımlamalarına İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde duyarlılık eğitimini metafor ile tanımlamalarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu metafor tanımlamaları temel olarak dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar sırasıyla, önyargı ve kalıp yargı farkındalığı, işbirliği, ben farkındalığı ve gelişim olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda bu bölümde bu ana başlıkların detayları incelenmektedir.

Bulgulara bakıldığında ilk olarak ele alınan “önyargı ve kalıp yargı” farkındalığı bağlamında toplam katılımcıların neredeyse yarısının bu başlık altında

metafor tanımları yaptığı raporlanmaktadır. Bu yönde katılımcıların dile getirdikleri metaforlar : “Çantayı / Bavulu Boşaltıp Temizlemek; Koruyucu palto giymek; Kalbini açmak; Dolabı temizlemek; Işığın Açılması; Güneşin doğuşu; Taş dolu kovayı boşaltmak; okyanus gibi geniş ve keşfedilmemiş yerleri olması; buzdağının aşağısını görmek; uyanmak; huzur dolu bir yerde olmak; bir kafesin üstündeki örtünün kaldırılması” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İkinci olarak “İşbirliği” bağlamında bulgulara bakıldığında katılımcıların dile getirdikleri metaforlar: “Birbirlerine yüzü dönük çember olmuş insanlar, herkesin tekerlekli sandalyede oturması, el ele tutuşmak, bir tencerede kaynaşmak, aile olmak, otobüs yolculuğu, sınıfta öğrencilerin el ele tutuşması, yol, yolcu ve yolculuk, uzaklara yüzmek ve keşfetmek, bir apartmanda beraber yaşamak, futbol takımında birliktelik ve güvenle performans artması başarı gelmesi” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü olarak ise “ben farkındalığı” bağlamında bulgulara bakıldığında katılımcıların dile getirdikleri metaforlar: “Kadının kendini artık sıfır görmemesi, ayna gibi yansıtması, helikopter gibi yükselip alçalarak her yeri görmek, internet” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Son olarak “ gelişim bağlamında bulgulara bakıldığında katılımcıların dile getirdikleri metaforlar: “Çiçek açan ağacın sulanarak meyve vermesi, yoğrulan hamur ve geminin kaptanının rotayı belirleyip gemidekileri tanınması” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca metaforlara nesiller arası bakıldığında benzerlik ve farklılıkları yönünde sonuçların çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda metafor tanımlarında savaş sonrası neslinde “önyargı ve kalıpyargı farkındalığı” teması öncelikli ifade edilmektedir. Ayrıca bu nesil için bir diğer önemli nokta metafor tanımlarında “gelişim” temasına hiç değinilmemesidir. Duyarlılık eğitimleri metafor tanımları konusunda ikinci olarak ele alınan nesil X neslinde ise yine “önyargı ve kalıpyargı farkındalığı” temasının öncelikli ifadesi görülmektedir. Y neslinde ise metaforla yapılan tanımlarda “İşbirliği” teması oranında büyük çoğunluğa sahip olarak görülmektedir.

İfade edilen özellikler ışığında sonuç olarak duyarlılık eğitiminin metafor tanımlarının nesiller arasında karşılaştırması yapılmaktadır. Bu analizde ilk olarak öne çıkan konu özellikle X ve Savaş Sonrası nesillerinde “Önyargı ve kalıpyargı farkındalığı” boyutunun çoğunlukta yer almasıdır. Özellikle X neslinde bu boyut

en ön planda yer almaktadır. Öte yandan, Savaş sonrası neslinde sadece üç ana tema olması ve “gelişim” temasının yer almaması da dikkat çekici bir nokta olarak raporlanmaktadır. Ayrıca Y neslinde en yüksek sayıda olarak diğer iki nesil gibi “önyargı ve kalıp yargı” farkındalığı ana temaları değil işbirliği teması öne çıkmaktadır. Diğer taraftan yine Y neslinde diğer iki nesilden farklı olarak “ben farkındalığı” teması da oldukça yüksek olarak raporlanmaktadır.

### ***“Kendini Farklı Hissetmek” Senaryosuna İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde kendini farklı hissetme senaryosuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu senaryoda temelde iki amaç analiz edilmektedir. Bunlardan ilki katılımcıların örgütte kendini farklı hissettiğinde duygu, düşünce veya davranışlarının neler olacağı ve ikinci amaç da katılımcıların kendini farklı hissetmesi durumunda örgüte olası etkilerinin neler olacağı şeklindedir.

İlk olarak kendini ortamda farklı hissetmek kurgusuyla oluşturulan senaryodaki sorgulamada duygu, düşünce veya davranışların ne yönde olacağına dair bulgulara bakılmaktadır. Bu yönde katılımcıların cevaplarından en yüksek çıkan başlık “olumsuz sıfatlar” olarak ortaya çıkmaktadır. Sonrasında “iletişim çabaları”, gelmekte “iletişimi kesmek” ve “olumlu sıfatlar” son sırada yer almaktadır. Bu boyutta nesiller arasında en temel benzerlik de , olumsuz sıfatlarda çıkmaktadır. Y Nesli , X Nesli ve Savaş sonrası neslinde “yalnızlık “ teması en çok ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca Savaş sonrası neslinde “Hassas” ve Y neslinde ise “ yabancı “ olumsuz sıfatının da sıkça yer aldığı görülmektedir.

İkinci olarak bakılan kendini farklı hissettiğinde örgüte olası etkileri kurgusuyla oluşturulan senaryoda, örgüte olası etkileri boyutunda örgütte olumsuz etkileri olacağı şeklinde verilen katılımcı cevapları (%71) ve olumlu şekilde cevap verenler de %29 olarak çıkmaktadır. Olumsuz ifadeler içerisinde ise en çoğunlukta “verimsizlik” , olumlu ifadeler içindeyse en yüksek “kurumsal hedefleri öğrenip başarılı olmaya çalışmak” ortaya çıkmaktadır. Nesiller arasına bakıldığında ise, bu boyutta nesiller arasında en temel benzerlik, her üç neslin de olumsuzluk cevaplarından “verimsizlik” (%25) temasının ortaya çıkması olarak belirtilebilmektedir. Dikkat çeken bir diğer durum ise farklı hissetmek X Neslinde olumlu ve olumsuz ifadelerin ve dolayısıyla ortaya çıkan alt temaların birbirine yakın olmasıdır. Bir başka deyişle X neslinin farklı olmayı olumlu görme oranı



diğer iki nesle göre yğksektir. Oysa savaş sonrası neslinde farklı hissetme ile ilgili olumsuz ifadeler büyük oranda ortaya çıkmaktadır.

### ***Kültürel Çeşitlilik” Senaryosuna İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde kültürel çeşitlilik senaryosuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu aktiviteden çıkarılması gereken veriler kişilerin farklı kültürlerden gelen bireyle ilgili inanç değeri ve duygularını incelemektir. Öncelikle kültürün oluşumunu etkileyen faktörler ve benzerlik yönlerindeki bulgulara bakıldığında, katılımcıların (%64)’ü kültürel farklılıklardan ve (%36) ‘sı ise benzerliklerden söz etmektedir. Kültürel farklılık şeklinde ifade edilen özellikler içerisinde ise en çok kişilerin çocukluklarında korumacı veya serbest ebeveyne sahip olması ile günlük hayatındaki davranışların etkilenmesi boyutu ortaya çıkmaktadır. Kültürel benzerlikleri savunan ifadeler içindeyse benzerliğin en çok duygularda olduğu savunulmaktadır. Nesiller arası benzerlikler ve farklılıklara bakıldığında ise nesiller arasında en temel benzerlik, her üç neslin de kültürel farklılık temasında ortak cevaplarından “gelenek ve görenek” ve “alışkanlık” boyutlarının öne çıkması olarak ifade edilebilmektedir. Savaş sonrası nesli, kültürlerin farklı ama duyguların aynı olduğunu daha yüksek çoğunlukta savunmaktadır. Yine nesil farklılıklarında en çok dikkat çeken durumlardan biri Y Neslinin diğer katılımcılara göre yüksek oranda ebeveynlik tarzlarının kültüre göre değiştiğini düşünmeleridir. Y neslinden olan bu kişiler Türk kültürü ebeveynlerinin korumacı, Batı kültürünün ise serbest olduğunu düşündüklerini vurgulamaktadır. Ayrıca çeşitli kültürlerin farklı olduğunu en çok Y nesli düşünmektedir. Diğer taraftan Savaş sonrası nesline bakıldığında, kültürel benzerlik ve farklılıklar ile ilgili söylemlerinin yakın sayıda olduğu gözle çarpılmaktadır.

Diğer taraftan yine “kültürel senaryo” boyutunda incelenen farklı kültüre karşı katılımcıların kişisel tepki ifadeleri” ile ilgili bulgular incelendiğinde beş ana başlığın olduğu görülmektedir. Bu başlıklar sırasıyla farklılıkları “kabul etmek”, “ortak nokta aramak”, “çeşitlilik olarak görmek”, “kişisel gelişime katkı olacağını düşünmek “ve “ o kültürden ilk gördüğü kişinin izlenimi ile hareket edeceğini düşünmek” olarak ortaya konulmaktadır. Nesiller arası benzerlik ve farklılıklarda ise sonuçlarda nesiller arasında en temel benzerlik, her üç neslin de “ortak nokta aramak” ana temasında eşit sayıda cevaplar vermeleri olarak ifade edilebilmektedir. Farklılıklar yönünde bakıldığında ise Y neslinin özellikle kültürleri “kabul etmek” konusunda

en yüksek oranda cevap verdiği görülmektedir. Ayrıca X nesli farklı kültürden kişiler tanımanın kişisel gelişime etkisinin büyük olacağını belirtmektedir. Bunun yanında “kişisel gelişim” temasında Y neslinin ise hiç cevabı bulunmamaktadır Öte yandan, savaş sonrası nesli ise “ilk izlenim” ‘in kültürel kalıp yargı üzerinde etkili olabileceği konusunda yorumda bulunmamaktadır.

### ***“Engelli Olma Durumu” Senaryosuna İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde engelli olma durumu senaryosuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Katılımcılar tarafından ifade edilen, engelliler ile ilgili varsayımlardan oluşan cevaplar beş temada toplanmaktadır. Bu temalar sırasıyla “engelleri toplum yaratır”, “engelliler güçlüdür”, “duyarlılık ve farkındalık eğitimleri yapılmalı”, “engelliler yetersizdir”, ve “engelliler farklı değildir” olarak ortaya çıkmaktadır. Engelli farkındalığında nesiller arası fark ve benzerliklere bakıldığında, üç nesilden “engelliler farklı değildir” teması birbirine yakın sayıda çıktığı görülmektedir. En büyük ortak yön olarak ise her üç nesilde “engelleri toplum yaratır” teması çıkmaktadır. “Engelliler yetersizdir” teması ise Savaş sonrası neslinde, X ve Y nesillerine göre düşük çıkmaktadır. Ayrıca katılımcı sayılarına göre her üç neslin de “duyarlılık ve farkındalık eğitimleri verilmesi” konusunda cevap oranları yüksektir. Engellilik konusunda bu eğitimlerin verilmesiyle varsayımların ve kalıp yargıların ortadan kalkacağı her üç neslin de bir başka ortak düşüncesi olarak ortaya çıkmaktadır.

“Farklı nesiller” Senaryosuna İlişkin Sonuçlar . Bu bölümde farklı nesiller senaryosuna ilişkin bulgular yer almaktadır. Katılımcıların, nesiller arası iletişimi geliştirmek için önerdikleri yöntemler beş başlıkta toplanmaktadır. Bahsedilen bu başlıklar, temalar sırasıyla “dinlemek ve anlamak”, “nesil değil bireysel farklılıklar”, “açık ve net olmak”, “iletişimde kurallar koymak” ve “ortada buluşmak” olarak oluşmaktadır. Nesiller arası fark ve benzerliklere bakıldığında ise, her üç nesilden “dinlemek ve anlamak” temasının diğer temalara oranla daha yakın sayıda söylediği görülmektedir. En büyük farkın “nesil değil bireysel farklılık” temasında olduğu ve Savaş sonrası nesli ve X nesli cevaplarının, Y nesline göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle Y nesli nesil farklılıklarına daha çok değinmekte, savaş sonrası ve X nesli ise daha çok bireysel farklılıkların önemli olduğunu vurgulamaktadır. “Açık ve net olmak” temasında ise

en düşük Savaş sonrası neslinde olduğu, X nesli ve Y neslinde bu temada cevabın karşılaştırmalı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan burada görüldüğü üzere X ve Y nesli iletişimde açık ve net olmaya özellikle değinirken savaş sonrası bu boyuta daha az değinmektedir. “Ortada buluşmak” temasından ise en çok X neslinin bahsettiği raporlanmaktadır.

### ***“Cinsiyet Farklılıkları” Senaryosuna İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde farklı cinsiyet senaryosuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. İletişim konusunda cinsiyet farklılıklarına inanış olarak bakıldığında katılımcıların çoğunluğu farklılığın var olduğunu belirtmektedir. Bu yönde farklılığın olduğunu en çok Savaş sonrası nesli, en az da Y nesli ifade etmektedir.

Bunun yanında, cinsiyetler arası iletişimi geliştirmek için katılımcıların önerdikleri yöntemlerin üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar, “anlamaya çalışmak”, “konuşma stilleri” ve “farklı iletişim stilleri” olarak yer almaktadır. Alt temalar, konulardan ise öne çıkanlar “dinlemek”, “empati”, “açık ve net konuşmak” ve “kısa ve öz konuşmak” olarak ortaya çıkmaktadır.

Nesiller arası farklar ve benzerlikler konusunda ilgi çekici sonuçlara rastlanmaktadır. Savaş sonrası nesli ve Y neslinde karşı cinsiyetle iletişimi iyileştirmek için farklı iletişim stilleri öne çıkarken X neslinde bu boyut en düşük çıkmaktadır. X neslinde ise farklı olarak “anlamaya çalışmak” teması öne çıkmaktadır.

Ayrıca bu bölümde cinsiyetlere göre de iletişime çözüm analizi yapılmaktadır. Buna göre, kadın katılımcıların “anlamaya çalışmak” teması yönünde cevaplarının daha çok olduğu, öte yandan, erkeklerin ise en çok “farklı iletişim teknikleri” şeklinde cevap verdikleri bulunmaktadır. Ayrıca kadın katılımcıları, “konuşma stilleri” konusunda erkek katılımcılara göre daha yüksek oranda cevap verdikleri görülmektedir.

**Katılımcıların Yaşa Bağlı Önyargı Beyanlarına Dair Sonuçlar.** Bu bölümde katılımcıların yaşa bağlı önyargı beyanlarına dair sonuçlar yer almaktadır. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası örgütr yaşa bağlı önyargı yaşamadıklarını söylemektedir. Ancak nesiller bazında bakıldığında ise X nesli bu önyargıya en az hisseden nesil olarak ortaya çıkmakta ve en çok da Y neslinin yaşa bağlı önyargı yaşadıklarını söyledikleri görülmektedir.

### ***Katılımcı Günlüklerine İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde katılımcıların konu ile ilgili tutmuş oldukları günlüğe ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu bağlamda çeşitlilik için duyarlılık konusunda katılımcıların günlüklerinde çıkan konular beş ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar “iletişim tarzı”, ben farkındalığı, duyarlı birey, kültür, cinsiyet ve engellilik olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim tarzının içerisinde söylemlerde görüldüğü üzere bu tarzı eğitimden sonra değiştirerek iletişim problemlerini çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu yönde konuşma tarzımı, yaklaşım, ses tonu gibi öğelere önem vererek davranış değişikliği odaklı değişimlerden söz ettikleri görülmektedir. Söylemlerde görüldüğü üzere, ben farkındalığı ise kişinin kendi önyargılarını bakış açılarını kabul etmesi yönünde daha çok çıkmaktadır. Bu noktada nesiller arası farklar ve benzerliklerde katılımcıların duyarlılık yönünde günlüklerinden çıkan temaların nesiller arası analizi yapıldığında üç nesil için de en çoğunlukta olan temanın “iletişim tarzı” üzerine olduğu bulunmaktadır. Bunun yanında, yine oransal olarak bakıldığında, diğer bir deyişle nesillerdeki kişi sayısına göre oranlandığında üç nesilde de “ben farkındalığı teması” ikinci olarak önemli temadır. Farklılık yönlerine bakıldığında, savaş sonrası neslinde engellilik temasına bulguya rastlanmamaktadır. X neslinde ise “kültür” temasına sadece bir katılımcıda rastlanmaktadır.

### ***STK ‘larda Duyarlılık Eğitimi ve Örgüt Gelişimi Konusunda Sonuçlar***

Bu bölümde STK ‘larda Duyarlılık Eğitimi Örgüt Gelişimi ekseninde incelenerek sonuçlar sunulmaktadır. Bulgular kısmında da verildiği üzere bu bağlamda STK’larda duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, örgüt yöneticilerine düşen görevler ve duyarlılık eğitiminin örgütün gelişimine katkısı olmak üzere üç temel başlık bulunmaktadır.

### ***STK’larda Duyarlılık Eğitimi ile Gelişim Alanlarına İlişkin Sonuçlar***

Bu bölümde STK’larda Duyarlılık eğitimi ile gelişim alanlarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlarda temelde altı adet ana tema başlığı çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla, işyeri çeşitlilik boyutlarında farkındalık, iletişim ve insan ilişkileri, örgütsel gelişim alanlar, kişisel gelişim, toplumsal refah ve empati konuları olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca çıkan alt başlıklar da önemli yer tutmaktadır. “işyeri çeşitlilik boyutları ve farkındalık” ana başlığının altında ortaya çıkan temaların herkesin farklı ama temelde aynı olduğunu anlamak, engelli/ özel gereksinimli birey, farklı kültür, sosyo-ekonomik boyut, din, dil, değerler, önyargı ve kalıp yargıların tanınarak azaltılması ve nesil farklılıkları şeklinde olduğu görülmektedir.

Öte yandan, “iletişim ve insan ilişkileri” ana başlığının altında ise danışman eşliğinde iletişim problemlerini tartışması, iletişim problemlerini çözebilmek, yardım verebilmenin farklı tarzlarını öğrenmek, kişilerarası iletişim stillerini iyileştirmek, uyum, uzlaşma, anlayış ve hoşgörü çalışmaları, profesyonel davranmayı öğrenmek alt temaları bulunmaktadır.

Buna karşılık “örgütsel gelişim alanları” ana başlığının altında ise örgütün kalitesi arttırması, her meslek topluluğunun almasının faydalı olması, yönetim stillerini geliştirmesi, yöneticilerin duyarlılıkta öncü olması, her örgüte özel uyarlamalar yapılması gerekliliği, takım olmayı öğrenmek alt temalarına vurgu yapılmaktadır.

Bu yönde diğer bir ana başlık olan “kişisel gelişim” konusunda ise ifade ve dil gelişimi, kişisel farkındalıkta kendini keşfetmek, duruş gelişimi alt temaları öncü olmaktadır. Ayrıca “toplumsal refah” ana başlığında ise günlük özel hayat iletişimine katkı, çevre bilinci, insan dışındaki canlılara da duyarlı olmak, kadına şiddet gibi konulara duyarlılık, huzurevi, özel eğitim gibi yerleri duyarlılık çerçevesinde ziyaret şeklinde alt temalar ortaya çıkmaktadır. Son olarak “Empati” ana başlığında ise farklı düşünceleri anlamak, empatiyi içselleştirmek, insan olabilmek, seçimlere saygı ve sağduyu alt başlıkları ortaya çıkmaktadır.

### ***STK’larda Duyarlılık Konusunda Örgüt Yöneticilerine Düşen Görevler İçin Sonuçlar***

Bu bölümde STK’larda duyarlılık konusunda yöneticilerin görevlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bağlamda beş ana başlık ortaya çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla, örgüt işleyiş kurgusu, yöneticinin iletişim tarzı, eğitime destek verilmesi, yöneticinin kendi kişilik özellikleri ve duyarlılıkta mentorluk programı başlatmak olarak bulunmaktadır.

Bu başlıkların altında toplanan alt temalara ve ilgili söylemlere bakıldığında ise, “örgüt işleyiş kurgusu” ana başlığında diğer bir deyişle ana temasında, işbölümü planlama, örgütlerde psikolojik danışman bulundurulması , STK

bünyesinde proje üretmek, stratejik plan hazırlama , iş yerine duyarlılık konusunda görsel hatırlatmalar koyma, misyon ve vizyonda duyarlılığa yer vermek, hatalara çözüm önerileri getirmek, farkındalık ödül sistemi getirmek konularının ortaya çıktığı görülmektedir.

Anılan noktada “ yöneticinin iletişim tarzı” ana temasına bakıldığında ise, ortaya çıkan alt temalar bilgilendirme yapması, iletişimde şeffaf olması, ortak akıl yürütmesi, farklı görüşlere konuşma hakkı vermesi, farkındalıkla söylenenleri doğru anladığını teyit etmesi, çalışanın fikirlerine değer verdiğini göstermesi, farklılıkları dahil edici olması, cesaretlendirici olması ve duyarlılıkta proaktif olmaya teşvik etmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Benzer şekilde “eğitime destek vermesi” ana temasında ise, yöneticinin duyarlılık eğitimi, kişisel gelişim eğitimi, iletişim eğitimi, farkındalık seminerleri ve empati eğitimi gibi eğitimlerin alınması için destek sağlaması beklenmektedir .

Öte yandan , “yöneticinin kişilik özellikleri ” ana temasında, yöneticinin duyarlı olması, kendinin farkındalığı, duyarlılık konusunda sorumluluk alıp gerektiğinde otorite sağlayabilmesi, ayırım yapmamada örnek olması, çalışanları iyi tanınması yönleri bulunmaktadır.

Son olarak “duyarlılıkta mentorluk programı başlatmak” ana temasında ise, takım olunmaya teşvik edici danışmanlık, kültür ve nesil gibi farklılıkları eşleştirmek alt temaları ele alınmaktadır.

### ***STK’larda Duyarlılık Eğitiminin Örgüt Gelişimine Katkısı Yönünde Sonuçlar***

Bu bölümde STK’larda Duyarlılık eğitiminin örgüt gelişimine katkısı yönünde sonuçlar yer almaktadır. Bu bağlamda katılımcıların örgüt çeşitliliğinde duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısının neler olabileceği konusunda yedi tane ana başlık çıkmaktadır. Çıkan bu ana başlıklar sırasıyla, verimlilik, örgüt içi iletişim, kişisel motivasyon, duygusal beslenme, takım performansı, örgütsel kalite ve sistem olarak bulunmaktadır.

Anılan noktada, “verimlilik” ana temasına bakıldığında çıkan alt temalar büyüme planları, iletişim sorunları kaynaklı vakit kayıpları olmaması, toplumdan yardım anlamında geri dönüş dolayısıyla gelir artışı, verilen projelerin kısa sürede

bitmesi, STK daha çok proje üretilmesi ve iç dış paydaşlarla iş performansında artışı olarak ortaya konulmaktadır.

Öte yandan, “örgüt içi iletişim” ana temasında bakıldığında ise, iletişim sorunlarının çözümüyle uzlaşma, kaliteli ve sağlıklı iletişim, yardımlaşma, kurum içi insan ilişkileri gelişimi, iletişimin gücünün farkındalığı ve örgütte uyum artışı alt temaları listelenmektedir.

Ayrıca, “kişisel motivasyon” ana temasının alt temalarının istek, iş sahiplenme, kişisel performans artışı, motivasyon seviyesi, işte devamlılık şeklinde çıktığı görülmektedir.

Bununla beraber, “duygusal beslenme” ana temasında öne çıkan alt temalar huzur, kurumu sahiplenme duygusu, insanın kendini keşfi, insanların yararına çalıştığını yeniden keşfetmek, iyimserlik olarak yer almaktadır.

Aynı şekilde “takım performansı” ana temasında işbirliği artışı, yardımlaşma, takım çalışması alt temaları bulunmaktadır. ,

Ek olarak “örgütsel kalite” ana temasına bakıldığında alt tema olarak nitelikli elemanların örgütte devam etmesi ve alımının mümkün olması, saygınlık ve güvenilirlik, örgüt bilinci temalarının yer aldığı sonucuna varılmaktadır.

Son olarak ise “sistem” ana temasında sistematik düzen kurulması ve iş akışında hız artışı alt temaları bulunmaktadır.

## Öneriler

Sivil Toplum Kuruluşları gibi çeşitliliğe açık örgütlerde özellikle duyarlılığın içselleştirilerek duyarlılık elçisi haline gelmesi ve örgütün gelişimi için nesillerin de bakış açılarını işin içine katarak sağlam temeller oluşturulması konusu araştırmanın temel amacı ve önemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutların katılımcılar tarafından içselleştirilmesi ve onları örgüt gelişim süreçlerine dahil ederek örgüt yöneticilerinin duyarlılık ve eğitimi konusunda ne yönde ilerlemeleri gerektiği koşullarını bulma hedefi güdülmektedir.

Bu yönde çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, Savaş sonrası nesli ve X nesli için duyarlılığın en yüksek davranışsal, ilişkisel boyutta insan ilişkileri , anlayış ve empati temaları olarak öne çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan Y nesline bakıldığında ise, duyarlılık diğer iki nesilden farklı olarak toplumsal boyutta çevresel ve kültürel duyarlılık yönleri çoğunluk olarak çıkmaktadır. Bu da bir

örgütte duyarlılık yönünde ilerleme sağlanmak isteniyorsa bu başlıklara odaklanmanın gerekliliğini ve katılımcılara göre eğitimde konulara verilen ağırlığın değiştirilmesi gerekliliğini tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle Savaş Sonrası ve X nesli ağırlıklı bir örgütte duyarlılık içselleştirmesi yapmak ve “duyarlılık elçileri” yaratmak için insan ilişkileri, anlayış empati konularına ağırlık verilmesi, ve Y nesli ağırlıklı bir örgüt yapısında ise toplumsal ve çevresel konular ağırlıklı bir program uygulanması uygun olabilmektedir.

Savaş Sonrası neslinde duyarlılık programında özellikle reçete halinde çözümler sunulması, X neslinde kişisel gelişimini besleyecek uygulamalar üzerinde çalışılması, Y neslinde ise takım çalışması ve işbirliği yönlerine odaklanılması duyarlılık alanında içselleştirmeye ve sonuç olarak örgüt gelişimine yol açacaktır.

X nesli farklılığı olumsuz görmediği için X neslinden yöneticilere ve katılımcılara bu yönde program geliştirmenin faydası olacaktır. Diğer iki nesil içinse odağın ise farklılık alanında duyarlılık geliştirmesi olması önerilebilmektedir.

Kişilerin önyargılarının bilinç altında çoğunlukla bastırıldığı ve ortaya çıkarılmasıyla çözüme yaklaşmanın en büyük adımının atıldığı görülmektedir. Özellikle katılımcılara bu yönde “ayna tutmak” yine “duyarlılık elçisi” olma yönünde önemli bir adım olabilecektir.

Cinsiyet farklılıkları bağlamında ise, kadınların daha çok “dinlemek” ve “empati” konusunda şikayetçi olduğu erkeklerin ise, “açık ve net konuşmak” ve “kısa ve öz konuşmak” söylemlerinin daha çok olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan birçok çalışma ile benzer bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki cinsiyetin de karşılıklı olarak şikayet edilen bu yönler üzerine çalışması belki de örgütte iletişim gelişimi ve dolayısıyla verimlilik açısından faydalı olabilecektir. Bu yön de “duyarlılık elçisi” olmada başka bir önemli adım olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu yüzden de örgütlerin özellikle herkesin masaya benzersiz bileşimlerde becerilerini, bilgilerini, tutkularını ve deneyimlerini getirdiklerinde memnuniyetle karşılandığı ve değerlendirildiği bir ortamı geliştirmeye odaklanmaları gerekliliği özellikle vurgulanmaktadır.

Yukarıdaki sonuçlara bir arada bakıldığında duyarlılık temelinde örgütün gelişimi konusunda örgüt yöneticilerinin üzerinde çalışabileceği bir stratejik plan ortaya çıkmaktadır. Stratejik olarak örgütte misyon, vizyonun belirlendiği, duyarlılık ekseninde örgütün güçlü zayıf yönlerinin, olası tehditlerin ve örgüt gelişim fırsatlarının analiz edildiği bir plan ortaya çıkabilmektedir. Bu temeller ile



paydaşların belirlendiği, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler konulduğu takdirde duyarlılık temelinde örgüt gelişimi ve örgüt içi iletişim alanında adımlar atılabilecektir. Bu adımlar atılırken de nesiller arası farklılıklar göz önüne alınarak verimlilik konusunda da katkı sağlanabilecektir.

Bu bağlamda örgütler duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısı bulgularından çıkan verimlilik, örgüt içi iletişim, kişisel motivasyon , duygusal beslenme, takım performans , örgütsel kalite ve sistem boyutlarında gelişim için önceliklendirme yapabilir ve bu yönlerde örgütsel gelişimlerine katkı sağlayabilirler.

### Kaynakça

- Abaslı, K. ve Polat, Ş. (2019). Öğrencilerin Kültürlerarası Duyarlılık ve Kültürel Zekâya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 193-202.
- Abele, A. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: Findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 768–776
- Adler, N. J. (1983). Organizational Development in a Multicultural Environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 349–365. <https://doi.org/10.1177/002188638301900311>
- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7, 3, 166–85.
- Ahmadreza, F. A. (2017). Providing the applicable model of training needs assessment in organizations. *Marketing and Branding Research*, 4(4), 322-335. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.neu.edu.tr:2048/10.19237/MBR.2017.04.04
- Akatay, A. Yelkikalan, N. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akcil, U. , Altınay, Z. , Altınay, F. , Dagli, G. , Altınay, M. (2018). *The Role of E-Transformational Leadership in Intergenerational Cooperation for School Culture, Open and Equal Access for Learning in School Management*, IntechOpen,
- Akkaya. (2010). *Türkiye'nin AZ Gelişmiş Bölgelerinde Kadınların ve Kadın STK'larının Güçlendirilmesi- Hibe Programı Açılış Töreni*. AB Türkiye. <https://www.avrupa.info.tr/tr/news/turkiyenin-az-gelismis-bolgelerinde-kadinlarin-ve-kadin-stklarinin-guclendirilmesi-hibe>
- Aksal Altınay, F. (2015). Are Headmasters Digital Leaders in School Culture? *Education and Science*, 40 (182), 77-86.
- Akyürek, R. (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

- Al-Bayati A. J. , Albert A. & Ford G. ( 2019). Construction Safety Culture and Climate: Satisfying Necessity for an Industry Framework. *Practice Periodical on Structural Design and Construction*, Volume 24, 2
- Al-Bayati, A. , Abudayyeh, O. , Fredericks, T. , & Butt, S. (2017b). Managing cultural diversity at U. S. construction sites: Hispanic workers' perspectives. *Journal of Construction Engineering Management*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001359](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001359).
- Alicia, H. , & Yanyuan Wu M. A. (2012). *Will Delayed Retirement by the Baby Boomers Lead to Higher Unemployment among Younger Workers?* Center for Retirement Research at Boston College.
- Altınay, F. , Altınay, Z. (2018). Women as social entrepreneurship and the use of technology. *European Journal of Sustainable Development*, 7, 3, 183-190 ISSN: 2239-5938. Doi: 10.14207/ejsd.2018.v7n3p183
- Altınay, F. , Dagli, G. , & Altınay, Z. (2018). How MOOCS support collaborative and conflict management in schools [Special issue]. *BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 9, 81–85
- Altınay, F. , Dagli, G. and Altınay, Z. (2017). Role of technology and management in tolerance and reconciliation education. *International Journal of Methodology*, 15(3), 68-72.
- Anderson, H. J. , Baur, J. E. , Griffith, J. A. , & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28, 245–260. doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.001
- Andrusyszyn, M. , & Davie, L. (1997). *Reflection as a design tool in computer mediated education. [Bildiri]* Proceedings of the Distance Education Conference. San Antonio: Texas A & M University.
- APA. (2017). *APA Official Actions Position Statement on Diversity*. APA Board of Trustees, . <https://www.psychiatry.org/File%20Library/About-APA/Organization-Documents-Policies/Policies/Position-2017-on-Diversity.pdf>
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530. doi:10.1080/09585192.2015.1128466

- Asbrock, F. , & Kauff, M. (2015). Authoritarian disbeliefs in diversity. *The Journal of Social Psychology*, 155, 553-558.
- Association of American Medical Colleges. (2017). *Unconscious bias in academic medicine: How the prejudices we don't know we have*. Createspace Independent Publishing Platform
- Atasoy, Z. , (2012), *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, [Yüksek Lisans Tezi]*, Karaman.
- Babatubde, M. (2019). *Workforce Diversity, Emotional Intelligence and Organizational Performance in the Kwara State Public Service [Doktora Tezi ]*, ProQuest Dissertation and Theses Global.
- Back, K. W. (1973). *Beyond words: The story of sensitivity training and the encounter movement*. Penguin Books.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research (2nd ed. )*. The Free Press.
- Bal, C. G. , & Akdemir, M. A. (2016). Social capital and diversity management. *Pressacademia*, 1(1), 63-63. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2016118139>
- Baldridge, D. C. , Beatty, J. E. , Konrad, A. M. , & Moore, M. E. (2016). *People with disabilities. In: The Oxford handbook of diversity in organizations* . Oxford University.
- Banaji, M. R. , & Greenwald, A. G. (2016). *Blindspot: Hidden biases of good people*. Bantam.
- Banks, J. A. (2013). *An introduction to multicultural education*. Pearson Education.
- Barbazette, J. (2008). *Managing the training function for bottom line results: Tools, models and best practices*. John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 6, 643–50.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99–120.

- Bartlett, K. R. and Kang, D. (2004). 'Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7, 4, 423–40.
- Beaudry, J. (2016). Beyond (Models of) Disability?. *Journal of Medicine & Philosophy*, 41(2), 210-228. doi:10.1093/jmp/jhv063
- Beckett, A. E. , & Campbell, T. (2015). The social model of disability as an oppositional device. *Disability & Society*, 30(2), 270-283. doi:10.1080/09687599.2014.99991
- Bernard, A. (2013). Unemployment dynamics among Canada's youth. ” *Economic Insights*, no. 024. Statistics Canada Cat. no. 11-626-X.
- Biçer, A. (2006). İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- BJKLI. (2017, September 6). *Target and retain millennials in the automotive sector with big data*. SmartDataCollective. <https://www.smartdatacollective.com/how-target-retain-millennials-automotive-sector-big-data/>
- Bloisi, W. (2007). *An introduction to human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Bloisi, W. (2018). Workplace Bullying and Negative Behaviour in the Hospitality Industry. *Precision Manufacturing Metrology*, 1–28. doi: 10.1007/978-981-10-5154-8\_9-1
- Bohnet, I. (2016). *What works*. Harvard University Press.
- Bourke, J. , & Dillon, B. (2016, April). The six signature traits of inclusive leadership. Deloitte.
- Bourne, B. (2009). *Phenomenological study of response to organizational change: Baby boomers, generation x, and generation y* [Doctoral dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Brault, M. W. (2012). *Americanswithdisabilities:2010*. (Reportno. P70131). U. S. Census Bureau.
- Briggs, C. (1986). *Learning how to ask: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. Cambridge University Press.
- Brunetto, Y. , Farr-Wharton, R. , & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, 60, 7–15. doi:10.1016/j.outlook.2011.04.004

- Buckley, M. , Beu, R, Novicevic, D. S. , Sigerstad, M. M. , & Thomas, D. (2001). Managing generation NeXt: Individual and organizational perspectives. *Review of Business*, 22(1/2), 81-86.
- Bulduk S, Usta E ve Dinçer Y (2017) Kültürlerarası Duyarlılık ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Örneği, *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7 (2): 73-77.
- Bulduk, S , Usta, E , Dinçer, Y . (2017). Kültürlerarası Duyarlılık ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Örneği. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 73-77 .
- Bulutlar, F. (2007). *İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (Ed. Dereli, B. ).* Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Byrant, S. (2019, April 24). *What does diversity mean to different generations?* Country Navigator. <https://countrynavigator.com/blog/diversity-and-inclusion/generational-diversity/>
- Cara Kwok, Kimberly A Bates and Eddy S (2016). Managing and Sustaining an Ageing Nursing Workforce: Identifying Opportunities and Best Practices within Collective Agreements in Canada. *Journal of Nursing Management* 24(4) 500.
- Carolyn M. , Cunningham, H. , Crandall, M. , Dare, M. IAP, 1(2017). *Gender, Communication, and the Leadership Gap. .* Information Age Publishing
- Catalyst. (2020, January 30). *Statistical overview of women in global workplaces: Catalyst quick take.* <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/>
- Causadias, J. M. , Vitriol, J. A. , Atkin, A. L. (2018). Do we overemphasize the role of culture in the behavior of racial/ethnic minorities? Evidence of a cultural (mis)attribution bias in American psychology. *Am Psychol.* 73:243–55.
- Chadwick, C. (2005). The vital role of strategy in strategic human resource management education. *Human Resource Management Review*, 15(3), 200-213. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.11.003>
- Chalmers, David (1997). *The Conscious Mind: In Search of a Fundamental Theory.* Oxford University Press.

- Chenail, R. J. (2011). Interviewing the investigator: Strategies for addressing instrumentation and researcher bias concerns in qualitative research. *The Qualitative Report*, 16(1), 255-262.
- Clare, C. (2009). Generational differences turning challenges into opportunities. *Journal of Property Management*, 74(5), 40-43. Retrieved from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_aa5361/is\\_5\\_74/ai\\_n39179052/](http://findarticles.com/p/articles/mi_aa5361/is_5_74/ai_n39179052/)
- Colin Ball & Leith Dunn (1995). *Non-Governmental Organizations: Guidelines for Good Policy and Practice*. The Commonwealth Foundation.
- Connor-Greene, P. A. (2000). Making connections: Evaluating the effectiveness of journal writing in enhancing student learning. *Teaching of Psychology*, 27(1), 44-46.
- Costanza, D. P., Darrow, J. B., Yost, A. B., & Severt, J. B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement*, 3, 149–165. doi:10.1093/workar/wax002
- Council Of Europe. (2018, April 4). *Supporting culturally diverse NGOs*. Intercultural cities programme. <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/-/supporting-culturally-diverse-ngos>
- Country Navigator. (2019, April 24). *What does diversity mean to different generations?* <https://countrynavigator.com/blog/diversity-and-inclusion/generational-diversity>
- Craft, T. & Edwin Jr. (2011). *Understanding Inter-and Intra-Generational Communication Methods Utilizing a Framework of Message Sensitivity*. [Doktora Tezi] Kentucky: Western Kentucky University
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications, Inc.
- Cummings, T. G & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change 8 Ed.* (8). Aptech.
- Davies, R. (1998) *Order and Diversity: Representing and Assisting Organisational Learning in Non-Government Aid Organisations*. [Doktora Tezi], Swansea, University of Wales.
- Dávila, S. (2008). Minorities, diversity and the 2008 presidential election. *Financial Executive*, 24(8), 64.

- Day, L. E. (1995). The pitfalls of diversity training. *Training & Development*, 49(12), 24-29.
- Deliza, R. , & Ares, G. (2018). Consumer Perception of Novel Technologies. *Food Engineering Series Fruit Preservation*, 1–20. doi: 10.1007/978-1-4939-3311-2\_1
- Demir, K. (2017). İzlenim (İmaj) yönetimi. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 429-454. doi:10.14527/9786053640677.15
- Denes, M. (1975). The ethos of sensitivity training. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 16, 387-396.
- Deshpande, R. (1982). The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*, 46, 98-108.
- Distelhorst, D. J. (2007). *A transcultural leader's resource materials for building personal, team, and organizational intercultural competence*. Gonzaga University
- Dobbin, F. , & Alexandra Kalev. (2016). *Why Diversity Programs Fail*. Harvard Business Review, 94 (7).
- Dogra, N. , Bhatti F. , Ertubey C. , (2016). Teaching diversity to medical undergraduates: curriculum development, delivery and assessment: AMEE guide no. 103. *Med Teach*, 38(4):323-337
- Doğan, İ. (2001). *Sivil Toplum, Ondan Bizde de Var*. Metis Yayınları.
- Doğan, S. , Uğurlu, C. T. , Topçu, Đ. , Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16 (2), 121-140.
- Doğanlı, B. (2015). STK (Vakıflar) ve Marka İmajı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi / Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 47-59.
- Doyran, F. (2013). Reflective journal writing on the way to becoming teachers. *Cypriot Journal educational Sciences*, 8(1), 160-168.
- Dudas, K. (2012). Cultural competence: An evolutionary concept analysis. *Nursing Education Perspectives*, 33, 317-321. <http://dx.doi.org/10.5480/1536-502633.5.317>



- Durkheim, É. . 1982 [1901]. *The Rules of Sociological Method and Selected Texts on Sociology and its Method*, (ed. Lukes, S. ), The Free Press. ISBN 978-0-02-907940-9. p. 45.
- Eagles, M. & Wolitzky, DL. (1999). Empathy: A Psychoanalytic Perspective. Empathy: Reconsidered: New directions in Psychotherapy, 2nd edition. Bohart, A. C, Greenberg L. S. (ed. ), American Psychiatric Press.
- Earle, R. H. (2012). *A Study of Motivational Differences in Generation X and Generation Y Men and Women to Support a Nonprofit Member [ Doktora Tezi ]*, ProQuest Dissertations and Theses Global
- Edelman. (2017, Jan 21 ). *Güven Barometresi*. <https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>
- Enehaug, H. , Helmersen, M. , & Mamelund, S. E. (2016). Individual and organizational well-being when workplace conflicts are on the agenda: A Mixedmethods Study. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), 83-104. 11
- Engin, Y. (2002). *Sendikacılık, Sivil Toplum ve Yeni Duruşlar*. Öz-İplik İş Sendikası Eğitim Yayınları.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım.
- Erhardt, N. L. , Werbel, J. Shrader, C. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), pp. 102—111.
- Erözden, O. (2004). Sivil Toplumun Karanlık Yüzü: Demokrasiye Geçiş Sürecinde Sivil Toplumun Farklı Görünümleri, Hırvatistan Örneği. *Sivil Toplum*, 2 (5), 61-68.
- Extein, J. (2010). *Examining a culturally diverse NGO through the lens of embedded intergroup relations theory: an exploratory study* [Doctoral dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Fetterolf , J. (2017). *In Many Countries, At Least Four-in-Ten in the Labor Force Are Women*. Pew Research Center.
- Flagg, A. (2002, ). *Managing diverse workgroups successfully*. Ubhnet. <http://www.ubhnet.com>
- Flynn, M. A. , Castellanos, E. , & Flores-Andrade, A. (2018). Safety Across Cultures: Understanding the challenges. *Professional Safety*, 63(1), 28–32

- Fox, J. A. (2000). *The struggle for accountability: The World Bank, NGOs and grassroots movements*. MIT Press.
- Francis, L. (2005). *Diversity in the workplace: How much have things really changed? Latino Leaders*. Access. [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-9604550\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-9604550_ITM)
- Freeman, LM. , Trower, C. A. , Tan RJ. , Terkla DG. (2009). Comparison of attitudes between Generation X and Baby Boomer veterinary faculty and residents. *J Vet Med Educ.* ;36(1):128- 134. doi:10. 3138/jvme. 36. 1. 128
- French, W. L. , & Bell, C. H. (1995). *Organization development*. Prentice Hall International.
- Gallin, D. ( 1980). Unions and transnationals: The beginnings of an international response. *The New International Review*, Vol. 3, No. 1.
- Gallin, D. (2001). Propositions on Trade Unions and Informal Employment in Times of Globalization. *Antipode*, 33(3), 531–549. doi: 10. 1111/1467-8330. 00197
- Gallin, D. (2001, Ocak). *Trade Unions and NGOs*. Globalpolicy <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31313.html>
- Gallup. (2017, August 1). State of the global workplace. Gallup. com. <https://www.galup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gazi, A. Z. (2016). Internalization of digital citizenship for the future of all levels of education. *Education & Science*, 41(186):137-148.
- Gemlik, N. & Sığrı, Ü. , (2007). Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi, . *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:11, 267-282.
- Gertsen, M. C. , (1990) Intercultural competence and expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, 1:3, 341-362, OI: 10. 1080/095851990000000054
- Giardini, A. , & Cayró, E. V. (2017). *Daniel Goleman*. Salvat.
- Gibbs, A. (1997) Focus groups. *Social Research Update*, Winter (19).
- Gibson, J. W. , Greenwood, R. A. , & Murphy Jr, E. F. (2011). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1- 8.

- Ginny, B. (2009). Guess Who's Coming to Work: Generation Y. Are You Ready for Them?, *Public Library Quarterly*, 28:1, 58-63, DOI: 10.1080/01616840802675457
- Girei, E. (2011). *NGO management and organization development in development in Uganda: Perceptives from the field [Doctoral dissertation]*. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Glesne, C. & Peskin, A. (1992). *Becoming a Qualitative Researchers: An Introduction*. Longman.
- Gold, P. B. , Oire, S. N. , Fabian, E. S. , & Wewiorksi, N. J. (2012). Negotiating reasonable workplace accommodations: Perspectives of employers, employees with disabilities, and rehabilitation service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 25–37.
- Goldman, S. R. , Britt, M. A. , Brown, W. , Cribb, G. , George, M. A. , Greenleaf, C. (2016). Disciplinary literacies and learning to read for understanding: A conceptual framework for disciplinary literacy. *Educational Psychologist*, 51(2), 219–246. <https://doi.org/10.1080/00461520.2016.1168741>.
- Goleman, D. (2006). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gonzales G, Przedworski J, & Henning-Smith C. (2016). Comparison of health and health risk factors between lesbian, gay, and bisexual adults and heterosexual adults in the united states: results from the national health interview survey. *JAMA Intern Med* 176:1344–1351.
- Gökçearslan Çifci, E. ve Uzunaslın, Ş. (2019). Sosyal Hizmet Uygulamalarında Kültürel Yetkinliği Geliştirmenin Önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(1), 213-230.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). `Managing corporate image and corporate reputation. , *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 5, pp. 695-702.
- Green, K. A. , López, M. , Wysocki A. , & Kepner, K. (2002). *Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools*. EDIS - Electronic Data Information Source - UF/IFAS Extension. <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/HR/HR02200.pdf>
- Guerrero, L. , Claret, A. , Verbeke, W. , Enderli, G. , Zakowska-Biemans, S. , Vanhonacker, F. , Hersleth, M. (2010). Perception of traditional food products in six European regions using free word association. *Food Quality and Preference*, 21, 225-233

- Güler, M. E. , Saraç, T. , Almadağ, O. (2019). Çalışanların Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Algılarının İş Tatminine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *OPUS © Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, DOI: 10. 26466/opus. 639658
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayın.
- Hancock, D. R. , & Algozzine, R. (2017). *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Handayani, S. (2017). Managing workplace diversity for sustaining organizational competitive advantage: A review of literature in proceedings of the 4th Sebelas Maret International conference on business. *Economics and Social Sciences*, 14(5), 140-159
- Harber, J. G. (2011). Generations in the Workplace: Similarities and Differences. , in Department of Educational Leadership and Policy Analysis. [ Doktora Tezi ], East Tennessee State University.
- Harver. (2019, November 12). *How to manage generational diversity in the workplace*. <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/>
- Harvey, D. F. & Brown D. R. , (1988). *An Experiential Approach to Organization Development*. Prentice Hall.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How genderstereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. doi: 10. 1016/j. riob. 2012. 11. 003
- Heilman, M. E. , & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. *Social Psychology of Gender: Advances in Group Processes*, Vol. 24 , pp. 47-77. Elsevier Ltd. , JAI Press
- Helmig, B. , Jegers, M. , & Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116. doi:10. 1023/b: volu. 0000033176. 34018. 75

- Hentschel, T. , Heilman, M. E. , & Peus, C. (2013). *Have perceptions of women and men changed? Gender stereotypes and self-ratings of men and women.* Presentation at the society of personality and social psychology annual conference.
- Hirai, Y. (2007). Japon Perspektifinden Türkiye’de Sivil Toplumun Yapısı: Sivil Toplum Araştırmaları Çerçevesinde Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Ana Hatları ve Faaliyetleri. *Uluslararası Hukuk ve Politika Dergisi*, 3 (9), 101-129.
- Hofstede, G. , Hofstede, G. J. , & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival.* McGraw-Hill.
- Holden, D. (2006). Diversity unravelled. *Industrial Management*, 48(4), 8–13.
- Hui-Chun, Y. , & Miller, P. (2005). Leadership styles—The generation X and Savaş boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26(1), 35-50. doi: 10.1108/01437730510575570
- Hulme, D. , & Edwards, M. (1997). NGOs, States and Donors: An Overview. *NGOs, States and Donors*, 3–22. doi: 10.1007/978-1-349-25253-4\_1
- Hunt, V. , Layton, C. , Prince S. (2015, February 2). *Why diversity matters.* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters#>
- Hutnik, N. , & Gregory, J. (2008). Cultural sensitivity training: Description and evaluation of a workshop. *Nurse Education Today*, 28(2), 171–178. doi: 10.1016/j.nedt.2007.03.012
- ILO ( 2019). *A Quantum Leap for Gender Equality: For a Better Future of Work for All.* International Labour Organization.
- ILO. (2016, November 30). Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: A practical guide. [https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/WCMS\\_536630/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/WCMS_536630/lang--en/index.htm)
- International Labour Organization. ILO. (1997). World labour report 1997-98: Democracy and social stability. Industrial relations.

- Işık, M. & Yağcı, M. (2011, Eylül 22-24). *E-Öğrenme Teknikleri İle Örgün Eğitimin Desteklenmesi [Konferans sunum]*. 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium, Fırat University, Elazığ, Türkiye.  
<http://web.firat.edu.tr/icits2011/icits2011ProceedingBook.pdf>
- İçişleri Bakanlığı. (2019). Dernekler ve Birlikler. KKTC İçişleri Bakanlığı.  
<https://icisleri.gov.ct.tr/Bakanl%C4%B1k/Dernekler-ve-Birlikler>
- K. K. T. C İstatistik Kurumu. (2019). *Hanehalkı İşgücü Anket*.
- Kajee L (2018). Teacher education students engaging with digital identity narratives. *South African Journal of Education*, 38(2):1-9.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, 84, 11, 72–83.
- Karaatmaca, C. , Altınay, Z. , Altınay, F. (2019 Eylül 9-11). *Medyada Engelli Farkındalığı [Bildiri]* , BİLTEVT'19, İstanbul, Türkiye.
- Karaatmaca, C. , Altınay, Z. , Altınay, F. (2019) Suggestions for Improving the Country's Master Plan for the Disabled People with Life-Sustaining Limitations. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, [S. l. ], v. 10, n. 2, p. 93-102
- Karasel Ayda, N. (2019). *Paternalist liderlik temelinde ilkokullardaki serbest zaman dersinde değerler eğitimiye yönelik etkinliklerin geliştirilmesi ve yönetilmesi [Doctoral dissertation]*. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Karp, H. B. , & Sutton, N. (1993). Where the diversity training goes wrong. *Training*, 30, 30-34.
- Kemparaj, U. & Chavan, S. (2013). Qualitative research: A brief description. *Indian Journal of Medical Sciences*, 67(3-4), 89-98. doi:10.4103/0019-5359.121127
- Kennedy, E. (2008). *Generational Diversity as a catalyst to change* [Master's thesis]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Khales, B. M. (2015). The power of reflective writing for early childhood teachers in Palestine. *World Journal of Education*, 5(1), 94-101.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs, the four levels (2. ed. )*. Berrett-Koehler

- Knapp, J. R. , & Sheep, M. L. (2019). Normative management in international non government organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.* , 30, 342-355. DOI: 10. 1007/s11266-019-00114-7
- Knickman, J. R. , & Snell, E. K. (2002). The 2030 problem: Caring for aging baby boomers. *Health Services Research*, 37(4), 849-884.
- Konukaldı, I. (2012). *İlköğretim fen ve teknoloji eğitiminde disiplinlerarası tematik öğrenme yaklaşımının öğrencilerin öğrenme ürünleri üzerine etkisi.* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. ] Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye.
- Korac-Kakabadse, A. , Korac-Kakabadse, N. , & Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: Exploring gender differences. *Journal of Management Development*, 17(5), 351–388.
- Kuhn, D. , & Udell, W. (2007). Coordinating own and other perspectives in argument. *Thinking & Reasoning*, 13(2), 90–104. <https://doi.org/10.1080/13546780600625447>.
- Kwok, C. , Bates, K. & Eddy, S. , (2016) Managing and Sustaining an Ageing Nursing Workforce: Identifying Opportunities and Best Practices within Collective Agreements in Canada *Journal of Nursing Management*, 24(4). 3-8.
- Lackey, T. (2018). *The Relationship between multigenerational cohorts and knowledge transfer in NGOs [ Doktora Tezi ]*, ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Lancaster L. C. , Stillman D. (2002). *When Generations Collide*. HarperCollins;
- Langdon, T. (2012). *Workforce Understanding: Multigenerational Workforce Influence on Organizational Leadership*. Northcentral University Press.
- Lengnick-Hall, M. L. , Gaunt, P. M. , & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255-273. <https://doi.org/10.1002/hrm.20211>
- LeRouge, C. M. , Tao, D. , Ohs, J. , Lach, H. W. , Jupka, K. , & Wray, R. (2014). Challenges and Opportunities with Empowering Baby Boomers for Personal Health Information Management Using Consumer Health Information Technologies: an Ecological Perspective. *AIMS public health*, 1(3), 160–181. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2014.3.160>

- Lewin, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1: 2-38.
- Licata, P. (2007). *Multiple generations in the workplace: A study comparing work values of different generations of workers* [Doctoral dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Locke, L. F. , Spirduso, W. W. , & Silverman, S. J. (2014). *Proposals that work: a guide for planning dissertations and grant proposals*. SAGE.
- Love, K. (2005). Generational impacts on organizational commitment: An examination of the Baby Boom Generation and Generation X at work. Carleton University Press
- MacIsaac, D. S. (1999). *Empathy: Heinz Kohut's contribution. Empathy: Reconsidered; New directions in Psychotherapy*, 2nd edition. Bohart, A. C. , Greenberg, L. S. (ed. ). American Psychiatric Press
- Madera, Juan & Neal, Jack & Dawson, Mary. (2011). A Strategy for Diversity Training: Focusing on Empathy in the Workplace. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 35. 469-487. 10.1177/1096348010382240.
- Madgavkar, J. , Krishnan, M. , Elingrud, L. , Yee, L. , Woetzel, J. , Chui, M. Hunt, V. & Balakrishnan, S. (2019). *The Future of Women at Work: Transitions in the Age of Automation* . McKinsey Global Institute.
- Marcelin, JR. , Bares, SH. , Fadul, N. ( 2019). Improved infectious diseases physician compensation but continued disparities for women and underrepresented minorities. *Open Forum Infect Dis* 2019; 6:ofz042
- Marshall, C. , & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research*. Sage.
- Memduhoğlu, H. B. & Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.
- Memduhoğlu, H. , (2007), *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi [Doktora Tezi]*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mevzuat. (2004). *Mevzuat*. <https://www.mevzuat.gov.tr/>



- MIR. (2019). *Latest research*. The Millennial Impact Report. <https://www.themillennialimpact.com/latest-research>
- Mobley, M. (1992). Backlash! The challenge to diversity training. *Training & Development*, 46(12), 45-52.
- Morison, I. (1997), Breaking the monolithic mould. , *The International Journal of Bank Marketing, Special Issue on Corporate Identity in Financial Services*, Vol. 15 No. 5, pp. 153-62.
- Morse, G. (2016). Designing A Bias Free Organization. *Harvard Business Review*, 7-8, . 62–67
- Mostashari, A. (2005) *An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO)*. Retrieved from <http://web.mit.edu/isg/NGOManagement.pdf>
- Mureithi, P. M. (2009). Diversity management practices among the non -governmental organizations in Nairobi. [*Master Tezi*] Project UON.
- Murphy MM. (2011). Exploring generational differences among millenials gen Xers and baby boomers: work values, manager behaviour expectations, and the impact of manager behaviours on work engagement [ *Doktora Tezi* ], University of Phoenix.
- Naddaff, A. (2004). Branding by Design. *Communication World*, 21(5), pp. 1819
- Newman, T. (2018). *Sex and gender: Meanings, definition, identity, and expression*. Health News - Medical News Today. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/232363>
- Niosh, H. &Asse, E. (2015). Overlapping vulnerabilities: The occupational safety and health of young workers in small construction firms. DHHS (NIOSH) Publication no. 2015-178. Cincinnati, OH: U. S. *Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health* (<https://www.cdc.gov/niosh/docs/2015-178/>)
- Nişancı, Z. , Mayatürk M. , Akyol, E. , Özmutaf, N. (2016). Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları Ve Bireysel Performans: Beyaz Ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 23 (1) , 287-307 . DOI: 10. 18657/yeclubu. 29745

- Okat, B. , (2010). *Örgütlerde Farklılık Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım, [Doktora Tezi]*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Ownens, R. (1981). *Organizational Behaviour in Education*. Englewood Cliffs Prentice-Hall.
- Ozansoy, K. , Altınay, Z. , Altınay, F. (2018). Developing Strategies to Prevent “Cyber-Bullying”. *EURASIA J. Math. , Sci Tech. ,* 14(5), 1925–1929  
DOI: 10. 29333/ejmste/85499
- Özaydın, S. (2019). Organizational Culture as a tool for managing a multigenerational workforce in project management. *Research Journal of Business and Management ,* 6 (3) , 185-203 . DOI: 10. 17261/Pressacademia. 2019. 1120
- Panov, L. & Varon, L. (2016). *Kıbrıs'ın kuzey kesiminde Sivil Toplum Ortamı Değerlendirmesi*. Civic Space Project.
- Patton, Q. M. , (1987). *How to use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications Inc.
- Pekküçüksen, S. , & Oktay, E. (2004, Haziran 4-6). *Küreselleşen Dünyada Sivil Toplum Odaklı Yönetim, Roller, Beklentiler ve Yönetişimin Unsurları [Bildiri]*, 1. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale, Türkiye.
- Poteat, T. , Park, C. , Solares, D. (2017). *Changing hearts and minds: Results from a multicountry gender and sexual diversity training*. Newman PA, editor. PLoS One. 12(9): e0184484–e0184516
- Prasad, P. & Mills, A. J. (1997), *From showcase to shadow: understanding the dilemmas of managing workplace diversity*, in Prasad, P. , Mills, A. J. , Elmes, M. and Prasad, A. (Eds), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. Sage.
- Purdeu. (2020). *Generational differences in the Workplace [Infographic]*. Purdue Global. <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>
- Rajput, N. , Bhatia, S. P. , & Malhotra, B. (2019). Generational diversity : An exploratory 114 study on managing multigenerational workforce, a sustainable solution. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(3), 37–43. doi:10. 18311/gjeis/2019
- Rashid, M. (2018, April 8). Ensuring Diversity at the workplace. *Tribune*.

- Rosow, (1978). What is a cohort and why?. *Human Development*, 1978, 21, 65-75
- Saban, A. & Ersoy, A. (2017). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Anı Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Analysing of the relationship between training, organizational commitment and intend to leave. *Ege Academic Review*, 7, 2, 613–28.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Salamon, L. M. , & Anheier, H. K. (1992) *In Search of the Non-profit Sector: The Question of Definitions*. John Hopkins University Press.
- Salamon, L. M. , Sokolowski, S. W. , Haddock, M. , & Tice, H. S. (2013). *The state of global civil society and volunteering: Latest findings from the implementation of the UN nonprofit handbook*. Comparative Nonprofit Sector Working Paper #49.
- Saraç, T. , Almadağ, O. , & Güler, M. E. (2020). Çalışanların Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Algılarının is Tatminine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1-1. <https://doi.org/10.26466/opus.639658>
- Scarborough, J. (1998). *The origins of cultural differences and their impact on management*. Greenwood.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688
- Schur, L. , Kruse, D. , & Blank, P. (2005). Corporate Culture and the Employment of persons with disabilities. *Behavioral Science and the Law*, 23, 3
- Sibonginkosi, W. N. (2012). *A Multi-case Exploration of NGO Board Member Diversity Attitudes and perceptions [ Doktora Tezi ]*, Oklahoma University.
- Sinclair, S. , Dunn, E. , & Lowery, B. S. (2005). The relationship between parental racial attitudes and children's implicit prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 283-289.
- Skitka, L. J. , Bauman, C. W. , & Sargis, E. G. (2005). Moral Conviction: Another Contributor to Attitude Strength or Something More? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 895-917.

- Smith, E. R. (1993). *Social identity and social emotions: Toward new conceptualizations of prejudice*. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception* (pp. 297-315), Academic Press, Inc.
- Smith, I. (2018). Diversity Training Outcomes: Assessing Impact of Diversity Training on Attitudes Towards Societal Diversity and Cognitive Empathy [Master Tezi] DOI: <https://doi.org/10.31979/etd.23uw-3h52>
- Sozudogru O, Altinay M, Dagli G, Altinay Z & Altinay, F. (2019). Examination of connectivist theory in English language learning. *International Journal of Information and Learning Technology*, 36(4):354-363.
- Staats C & Patton C (2013). *State of the science: implicit bias review:the Ohio State University Kirwan Instiute for the study ofrace and ethnicity*. The Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity at The Ohio State University
- Stewart, C. J. & Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and practices (4th ed.)* Brown Pubs.
- Stewart, C. J. & Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and practices (4th ed.)* Brown Pub.
- Strauss, A. , & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage.
- Sung-Yul Park, J. (2020). Translating Culture in the Global Workplace: Language, Communication, and Diversity Management, *Applied Linguistics*, Volume 41, Issue 1, 109–128, <https://doi.org/10.1093/applin/amz019>
- Sürgevil, O. , (2008), *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, [Doktora Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Şimşek, E. & Şimşek, A. , (2013). New literacies for digital citizenship. *Contemporary Educational Technology*, 4(2), 126-137.
- Şimşek, H. & Yıldırım, A. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Tacoma, U. (2020). *Dimensions of diversity*. <https://www.tacoma.uw.edu/equity/dimensions-diversity>
- Tamunomiebi, M. D. , & John-Eke, E. C. (2020). Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary Reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255–265

- Tanova, C. and Nadiri, H. (2005). Recruitment and training policies and practices: the case of turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29, 9, 694–711.
- Taşçı, F. (2010). Yaşlılara Yönelik Sosyal Politikalar: İsveç, Almanya, İngiltere ve İtalya Örnekleri, Yaşlılara Yönelik Sosyal Politikalar. *Çalışma ve Toplum*. 1. 175-198
- The World Bank ( 2019). *Labor Force, Female (% of Total Labor Force), European Union,*” The World Bank Databank.
- Torpey, E. (2019, March 7). *Top-paying occupations for women: Which have the fastest employment growth? : Career outlook: U. S. Bureau of Labor Statistics*. U. S. Bureau of Labor Statistics. [https://stats.bls.gov/careeroutlook/2019/data-on-display/women-top-pay-growth.htm?view\\_full](https://stats.bls.gov/careeroutlook/2019/data-on-display/women-top-pay-growth.htm?view_full)
- Trotman, R. , Kim, AI. , MacIntyre, A. , Ritter, J. , Malani, AN. (2017). Infectious diseases society of america physician compensation survey: results and analysis. *Open Forum Infect Dis* 2018; 5:ofy309.
- Tutar, H. & Yılmaz, K. (2013). *Genel ve Örgütsel Boyutuyla İletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Türkmen, İ. , (1996). *Yönelimsel ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Unicef, U. I. (2015). *İnsan Hakları Bildirgesi*. United Nations.
- Valdiserri RO, Holtgrave DR, Poteat TC, Beyrer C (2019). Unraveling health disparities among sexual and gender minorities: a commentary on the persistent impact of stigma. *J Homosex*, 66:571–589.
- Vallario, C. W. (2006). Creating an environment for global diversity. *Financial Executive*, 22(3), 50–52.
- Vaughn, B. E. (2007). Strategic Diversity & Inclusion. *Management Magazine*, pp. 11 – 16, Vol. 1, Issue 1, DTUI. com Publications Division.
- Waxin, M. & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review*, 34(1), 51-67.
- Weber & Shandwick. (2016, December 6). *Millennials at work: Perspectives on diversity & inclusion*. Weber Shandwick. <https://www.webershandwick.com/news/millennials-at-work-perspectives-on-diversity-inclusion>
- Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, 130. pp. 91-105.

- Williams, J. E. , & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multinational study (revised edition)*. Sage Publications
- Woll, H. (2013). Process diary as methodological approach in longitudinal phenomenological research. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 13(2), 1-11.
- Yaman, Y. (2005). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Birbirinden Öğrenme: Benchmarking, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi*. Kaknüs Yayıncılık.
- Yıldırım, A. , & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, D. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetimi*. Seçkin Yayınları.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research*. Sage Publications
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and method (3rd Edition)*. Sage
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Designs and methods (5th Edition)*. Sage
- Zadek, S. (1996) *Value Based Organisation: Organising NGOs for Value-Based Effectiveness*. New Economics Foundation.
- Zojceska, A. (2020, April 3). *How to build, manage and promote workplace diversity?* Blog. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/246/how-to-build-manage-and-promote-workplace-diversity>
- Fukuyama, F. (2005). Re-envisioning Asia. *Foreign Affairs*, 84(1), 75. <https://doi.org/10.2307/20034208>
- Butcher. (2007). Introduction to NGO diplomacy. *NGO Diplomacy*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7512.003.0005>
- Shore, L. , Chung-Herrera, B. , Dean, M. , Ehrhart, K. , Jung, D. , Randel, A. , & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117– 133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004
- McKay, P. F. , Avery, D. R. , Tonidandel, S. , Morris, M. A. , Hernandez, M. , & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Janssens, M. , & Zazoni, P. , (2007). What makes an organization inclusive? Work contexts and diversity management practices favoring ethnic minorities' inclusion. *Academy of Management conference*, Philadelphia, PA

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes: the moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498–521.
- Giddens, A. (2000). Klassenspaltung, Klassenkonflikt und Bürgerrechte. *Citizenship — Soziologie der Staatsbürgerschaft*, 183-205. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-89964-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-322-89964-4_6)
- Ünivar, H., Bektaş, Ç. (2017). Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3 (3), 67-76 .
- Eysenck, M. W. (2004). *Psychology: An international perspective*. Taylor & Francis.
- Skitka, L. J., Bauman, C. W., & Mullen, E. (2004). Moral outrage scale. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t62955-000>
- Sinclair, J., & Sinclair, J. (2005). Cruise ships. *Practice Nursing*, 16(8), 388-393. <https://doi.org/10.12968/pnur.2005.16.8.18588>
- Keengwe, J. (2020). *Handbook of research on diversity and social justice in higher education*. IGI Global.
- Preeti, M., Poonan, T., & Gupta, E. (2014). Workforce diversity management: Biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. *Journal of Business and Management*, 16(3), 102- 107.
- Thomas, R. R. (Ed) (1994). *Differences that Work: Organizational Excellence through Diversity*. A Harvard Business Review Book.
- Plummer, K. (2003). Queers, Bodies and Postmodern Sexualities: A Note on Revisiting the “Sexual” in Symbolic Interactionism. *Qualitative Sociology* 26, 515–530 <https://doi.org/10.1023/B:QUAS.0000005055.16811>.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill.

Karaatmaca, C. , Altınay, M. , & Toros, E. (2019). Stop the pity, unlock the potential: The role of non-governmental organizations in disability services: Evaluating and monitoring progress. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(5), 510-527. <https://doi.org/10.1080/1034912x.2019.164245>



**Ekler****Ek 1. Araştırmacının Duyarlılık Eğitimi Sertifikası**

## Ek 2. İhtiyaç Analizi Formu

Değerli STK Yöneticisi;

Aşağıdaki açık uçlu görüşme soruları, yönetiminde bulunduğunuz Sivil Toplum Kuruluşunun eğitim ihtiyacını analiz etmek amacı ile görüşlerinizi belirlemek için hazırlanmıştır. Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, açık uçlu görüşme sorularına vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan lütfen bu sorulara gerçek düşünceleriniz doğrultusunda cevap veriniz. Tüm bilgiler gizli tutulacak ve ticari amaçlı kullanılmayacaktır.

İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Uzm. Ceren KARAATMACA

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY

- 1- Kurumunuzca mesleki yeterlilik alanında almak istediğiniz eğitimler neler olabilir?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2- Kurumunuzun örgütsel hedefleri kapsamında almak istediğiniz eğitimler neler olabilir?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3- Kurumunuzca problem çözme becerileri kapsamında almak istediğiniz eğitimler neler olabilir?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4- Kurumunuzca bireysel gelişimsel ihtiyaçlar kapsamında almak istediğiniz eğitimler neler olabilir?

### Ek 3. Demografik Bilgi Formu

Ad ve Soyad:

Email Adresi:

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	<b>Cinsiyetiniz</b>	Erkek ( )	Kadın ( )	Belirtmek istemiyorum ( )		
2	<b>Yaşınız</b>	18-24 ( )	25-31 ( )	32-38 ( )	39-45 ( )	46 ve Üstü ( )
3	<b>Öğrenim Durumunuz</b>	Lise ( )	Yüksekokul ( )	Fakülte ( )	Yük. Lisans ( )	Doktora ( )
4	<b>Çalışma Süreniz (yıl)</b>	1-3 ( )	3-6 ( )	7-10 ( )	10-15 ( )	15 ve Üstü ( )
5	<b>Çalışılan veya üye olunan kurum(Gerekli durumlarda birden fazla işaretlenebilir)</b>	Sivil toplum kuruluşu ( )	Kamu Kuruluşu ( )	Akademisyen ( )	Ozel Sektör ( )	Diğer ( )
6	<b>Engellilik durumu</b>	Var ( )	Yok ( )			

**Ek 4. Kelime İlişkilendirme Testi**

Değerli katılımcılar , bu test sizlerin duyarlılık kavramına ilişkin bilişsel algılarınızı belirlemek amacıyla uygulanacaktır. Aşağıda sıralı olarak yazılan her bir ‘‘Duyarlılık ’’ kavramının karşısına, her biri için aklınıza gelen ilk kelimeyi yazmanız gerekmektedir. Yazacağınız kavramların sadece size ait olması ve her birinin birbirinden farklı kelimeler olması gerekmektedir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Uzm. Ceren KARAATMACA

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY

**Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

Duyarlılık kavramının size çağrıştırdığı kelimeleri, aşağıda yer alan boşluklara yazınız.

Duyarlılık-1: .....

Duyarlılık -2: .....

Duyarlılık-3: .....

Duyarlılık-4: .....

Duyarlılık-5: .....

## Ek 5. Metafor Formu

Metafor bir fenomeni anlamak ve deneyimlemek için kullanılan bir algılama aracı olarak ele alınmaktadır. Bu fenomen bireylerin dünyalarını anlamlandırmak ve onları yapılandırmak için güçlü bir zihinsel haritalama ve modelleme aracı olması üzerinde büyük bir etkisi olması üzerine kurgulanmaktadır. Metaforlar, zor kavramları ve terimleri öğrenme sürecinde, soyut kavramların somutlaştırılmasında ve görselleştirilmesinde özellikle önemlidir. metafor, mecaz anlam üzerine kurulmuş bir benzetme ilgisine dayanmaktadır

Bu bağlamda, bir metaforla duyarlılık eğitimi tanımlayınız?

**EK 6 Duyarlılık Eğitimi İçin Kullanılan Örnek Davetiye**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
TOPLUMSAL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME MERKEZİ

**KONU: Duyarlılık Eğitimi****Konuşmacılar:****Uz. Ceren Karaatmaca****Uz. Menil Çelebi****2 ARALIK 2019****Saat: 11:30 / Yer: Eğitim Sarayı Lab 2**

[www.neu.edu.tr](http://www.neu.edu.tr)

## **Ek 7. - Eğitim Sırasında Çalışma 1 Kendini Farklı Hissetmek ve Örgüte olası Etkileri**

### **Ad ve Soyad :**

*Kim olduğumuz veya nereden geldiğimizden bağımsız olarak hepimiz farklıyız....*

Herkesten farklı hissettiğiniz bir zamanı düşünün. Belki arkadaş grubundaki yeni çocuk sizdiniz. Belki erkeklerin çalıştığı ortamdaki tek kadın sizdiniz. ( veya erkekseniz tersi olabilir).

1. O zaman nasıl hissettiğinizi yazınız.
2. Yazınızın başlığı ne olurdu?
3. Yazdığınız başlığa bakın. Vermek istediği anlam olumlu mu, olumsuz mu ?
4. Bir işyerinde böyle hissederseniz, olumlu mu olumsuz mu olur? İşyerinde etkileri ne olabilir? Örneğin: daha az takım çalışması, düşük üretim vb.

**Bu aktivitenin amacı:** Kendinizi farklı hissettiğiniz zamanlardaki tüm duyguları ve düşünceleri hatırlamak, çalıştığınız örgütte; işyerinde ( veya okulda) farklı olabilecek kişilere karşı daha duyarlı olmak için çok önemlidir. Bunu yaparak, eylemlerimizin, ifadelerimizin veya kelimelerimizin bir başkasını nasıl etkileyebileceğini daha iyi anlamaya başlarız.

**EK 8. - Eğitim Sırasında Çalışma Senaryo 2 Kültürel Bavulumuz****Ad ve Soyad :**

1. Büyüdüğünüz yer küçük bir köy veya kasaba mıydı? Büyük şehir miydi? Sizce büyük şehir veya kasabada büyümek sizin bugünkü yaşantınızı etkiledi mi? Etkilediyse sizce ne anlamda etkiledi?
2. Farklı bir ülke veya kültürden birini ilk defa gördüğünüz an'ı hatırlayın. Bu kişi hangi anlamda size benzer ya da farklı gelmişti? Bu tecrübe sizce daha sonrasında da farklı kültürden gelen kişilere karşı görüşünüzü etkiledi mi? Eğer etkilediyse nasıl etkiledi?

**Bu aktivitenin amacı:** Kendi kültürünüzü keşfetmek . Bazı inanç, değer veya duygularınızın nedenlerini anlamaya başlamak.



**Ek 9. Eğitim Sırasında Senaryo Çalışma 3: Cinsiyet ve Farklılıklara Duyarlılık****Ad ve Soyad :**

1. İletişimde kadın erkek farklılıklarına inanıyor musunuz?
2. Karşı cinsiyetten biriyle iletişiminizin etkisiz olduğunu hissettiğiniz belirli bir anı düşünün. (işte veya kişisel yaşamınızda olabilir) . Bahsedilen bu an , karşı cinsiyetten bir kişinin "sizi duymadığı" veya "söylediklerinizi dinlemediği" ni düşündüğünüz veya hissettiğiniz bir an olmalıdır. İletişimi geliştirmek ve etkinliği artırmak için hangi stratejileri kullanabilirdiniz? Başka bir deyişle, daha iyi sonuçlar almak için hangi stratejileri kullanabilirdiniz?

**Bu aktivitenin amacı:** İletişim stratejinizi değiştirmenin sonuçları nasıl değiştirebileceğini görmek.

**Ek 10. Senaryo Çalışma 4 Eşit Yaşayış ve Engellilik****Ad ve Soyad :**

Engelli birisiyle ilk deneyiminizi yazın. Onun hakkında ne düşündünüz? Hangi varsayımları yaptınız? Nasıl hissettiniz?

- Bu aktivitenin amacı: Engellilik hakkında açık bir tartışmaya hazır olmak ve kalıplaşmış ve /veya yanlış algıların daha fazla farkına varmak.

**Ek 11. Eğitim Sırasında Senaryo 5. Nesiller Arası Farklılıklar****Ad ve Soyad :**

X- kuşağındasınız ve bir Savaş Sonrası Kuşağı (Baby Boomer) 'na bir konu ile ilgili e-posta gönderdiniz Ancak e-postalarınızı yanıtlamak yerine, e-postanızla ilgili fikirlerini tartışmak için masanıza geliyor. Rahatsız oldunuz , çünkü e-postalardaki konular sizin için bir öncelik değil ve zamanınızı boşa harcıyor. Bu sorunu karşınızdaki kişiyi kırmadan ve demotive etmeden nasıl çözersiniz ? Olumlu bir iletişimde bu kuşaktan bir kişi ile orta noktayı bulmak için hangi yolları kullanabilirsiniz ? Cevabınızı formüle ederken her iki kuşak tarafından kullanılan iletişim stillerini düşünmek faydalı olacaktır.

**Bu aktivitenin amacı:** Her neslin iletişim kurmayı ve çalışma stilini öğrenmek. Esnek olmayı hatırlamanız gerekir.

**EK 12. Görüşme formu**

- 1- Sizce Duyarlılık eğitimi ile gelişebilecek alanlar, bilgi ve beceriler nelerdir?
- 2- Örgütteki duyarlılık eğitim boyutları kapsamında sizce örgüt yöneticilerine düşen görevler nelerdir?
- 3- Duyarlılığa yönelik bir eğitimin örgütün gelişimine katkısı sizce neler olabilir?
- 4- Son bir yıl içerisinde çalışma ortamınızda yaşınıza bağlı önyargı yaşadığınızı düşünüyor musunuz?
- 5- Son bir yıl içerisinde çalışma ortamınızda cinsiyete bağlı önyargı yaşadığınızı düşünüyor musunuz?

**Ek 13. Katılımcı Günlük Formu**

1. Bu eğitimden sonraki bir hafta , lütfen yanınızda bu formu bulundurun. Belki ofisinizde yavaşça önünde yürüyen yaşlı bir kişi görüyorsunuz ve emekli olmalarının zamanının geldiğini düşünüyorsunuz. Belki beraber çalıştığınız bir kişinin farklı şekilde giyinmesi gerektiğini düşünüyorsunuz. Belki karşı cinsten birinin konuşmayı daha kısa kesmesi gerektiğini düşünüyorsunuz.... Başka bir insan hakkındaki düşüncelerinizi yazınız, ne kadar önemsiz görüldüğü önemli değil.
2. Bir iş gününde meslektaşınız, yöneticiniz veya çalışanınız ile yaşadığımız bir durumu aldığınız eğitimdeki bir tema ile ilişkilendirerek örneklendiriniz lütfen.

**Bu aktivitenin amacı:** Bilinçaltınızdaki bazı düşünce ve değerlerinizi ve onların bakış açınızı ve diğer insanlar hakkında düşünme şeklinizi nasıl etkilediğini anlamaktır. Aynı zamanda alınan eğitimin sonucunda oluşabilecek değişen bakış açılarını da irdelemektir.

## Ek 14. İntihal Raporu

DOKTORA TEZ			
ORIJINALLIK RAPORU			
% <b>6</b>	% <b>6</b>	% <b>2</b>	%
BENZERLIK ENDEKSI	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
BİRİNCİL KAYNAKLAR			
<b>1</b>	<b>docs.neu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı		% <b>1</b>
<b>2</b>	<b>acikerisim.deu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı		% <b>1</b>
<b>3</b>	<b>www.apikam.org.tr</b> İnternet Kaynağı		% <b>1</b>
<b>4</b>	<b>docplayer.biz.tr</b> İnternet Kaynağı		<% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>ejercongress.org</b> İnternet Kaynağı		<% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>dergipark.org.tr</b> İnternet Kaynağı		<% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>acikerisim.aku.edu.tr</b> İnternet Kaynağı		<% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>iskanunu.com</b> İnternet Kaynağı		<% <b>1</b>
<b>9</b>	<b>www.scribd.com</b> İnternet Kaynağı		<% <b>1</b>

## Ek 15. Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı** : Ceren Karaatmaca  
**2. Doğum Tarihi** :12.04.1973  
**3. Unvanı** :Öğretim Görevlisi  
**4. Öğrenim Durumu** :Doktora  
**5. Çalıştığı Kurum** : Girne Üniversitesi

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Doktora	Eğitim Yönetimi ( Yönetim Psikolojisi /Tez)	Yakın Doğu Üniversitesi	2020
Yüksek Lisans	Psikoloji	Okan Üniversitesi	2017
Yüksek Lisans	Kimya Mühendisliği	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1997
Lisans	Kimya Mühendisliği	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1995

#### 6. Tezler

##### 6.1.Bitirilen Doktora Tezi

##### Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması ( Yönetim Psikolojisi Odaklı )

**Tez konusu:** *Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt Gelişiminin Nesiller Arası Perspektif ile Duyarlılık Eğitimi Kapsamında Değerlendirilmesi*

##### 6.2 Bitirilen Yüksek Lisans Tezi

##### Psikoloji

**Tez konusu:** *Bağlanma Stillerinin Üç Nesil Geçişkenliği*

##### 6.3. Bitirilen Yüksek Lisans Tezi (Ceren Doğu)

##### Kimya Mühendisliği

**Tez konusu:** *The Effects of Folding Memory Additives on the Properties of Polypropylene Films*

#### 7. Yayınlar

##### 7.1. Uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

**7.1.1.** Karaatmaca, C., Altınay, M. , ve Toros, E. (2019). Stop the Pity, Unlock the Potential: The Role of Non-Governmental Organizations in Disability Services: Evaluating and Monitoring Progress. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66:5, 510-527, DOI: [10.1080/1034912X.2019.1642454](https://doi.org/10.1080/1034912X.2019.1642454)

**7.1.2.** Karaatmaca, C., Altınay,Z., Altınay, F. (2019). Suggestions for Improving the Country's Master Plan for the Disabled People with Life-Sustaining Limitations. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 93-102.

**7.1.3.** Karaatmaca, C., Altınay,Z., Altınay, F., Dağlı, G.( 2019). Developing at a Great Pace: Studies on Artificial Intelligence in Higher Education. *eLearning & Software for Education* , 2019, Vol. 2, p330-337. 8p.

## **7.2. Uluslar arası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler.**

**7.2.1.** Karaatmaca, C., Karasel, N., Altınay, Z., Altınay, F. ve Dağlı, G. (2019). *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Gözünden Bağlı Buldukları Örgütün Kültürünü Etkileyen Bir Değer: "Hikayeler"*. International Conference on Perspectives for Future Education, Kıbrıs (Eylül, 2019).

**7.2.2.** Karaatmaca, C., Akcil, U., Bastas, M. ( 2019). *Missions of Organizations in Disability Services : A Study on Digital Media, Websites and Member Views*. EJERCONGRESS 2019, Ankara (Haziran,2019).

**7.2.3.** Karaatmaca, C., Altınay,Z., Altınay, F. (2019). *Medyada Engelli Farkındalığı*. BİL-TEVT'19, İstanbul (Eylül,2019).

**7.2.4.** Karaatmaca, C., Özen, D. (2013). *Attachment Transmission of Three generations ,grand-mothers, mothers and adolescents in Turkey*. 16th European Conference on Developmental Psychology, University of Lausanne, İsviçre ( Eylül,2013).

## **7.3. Yazılan Uluslar arası kitaplar veya kitaplarda bölümler**

**7.3.1.** Karaatmaca, Ceren; Karasel, Ayda Nedime, Dağlı, Gökmen ( 2020) , *Professional Development of the People with Disabilities with Distance Education*. Kitap Bölümü. Online Pedagogy and Management for Smart Societies ( Ed. Fahriye Altınay ve Zehra Altınay), Ankara: Pegem.

## **8.Projeler**

TUBİTAK destekli Koç Üniversitesi bünyesinde yürütülen alan çalışmasında , *"Türkiye'de Erken Çocukluk Gelişim Ekolojileri Projesi"* Alan Araştırmacı Görevli (2011 )

## **9.İdari Görevler**

2010 - 2012 **Sabic Innovative**

Proje Müdürü ve Bayi Eğitim Sorumlusu

Mühendislik Plastikleri alanında global üretici firmada proje sorumlusu ve bayilerin ürünler ile ilgili eğitimlerinin tümünden sorumlu olarak çalışılmıştır. Firmanın İstanbul ofisinde çalışılmıştır.

1998 -2010 **General Electric Plastic**

Pazarlama Sorumlusu ve Bayi Eğitim Sorumlusu



Enerji, Elektrik-elektronik, Finans ve Plastik gibi sektörlerde çalışan General Electric Plastics firmasında pazarlama sorumlusu ve ve bayilerin ürünler ile ilgili eğitimlerinin tümünden sorumlu olarak çalışılmıştır. Firmanın İstanbul ofisinde çalışılmıştır.

1997 - 1998 .....**Johnson and Johnson**

Pazarlama Sorumlusu ve Bayi Eğitim Sorumlusu

Kişisel Bakım Ürünleri ve Medikal sektörlerde faaliyet gösteren firmada proje sorumlusu ve bayilerin ürünler ile ilgili eğitimlerinin tümünden sorumlu olarak çalışılmıştır. Firmanın İstanbul ofisinde çalışılmıştır.

## 10. Kurslar

2002

**General Electric Plastics, Detroit, USA**

İletişim ve İletişim Becerileri Eğitimi ( 10 gün ),

1999

**General Electric Plastics, Hollanda**

Ürün, Bayi Yönetimi Eğitimleri ile ilgili eğitimler (1.5 Ay)

1997

**Johnson and Johnson , Belçika**

Ürün ve Bayi Yönetimi Eğitimi (3 Hafta)

## 11.Ödüller

## 12.Son iki yılda verdiği lisans ve lisansüstü düzeyindeki dersler

Akademik Yıl	Dönem	Dersin Adı	Haftalık Saati	
			Teorik	Uygulama
2017-2018	Bahar	İnsan İlişkileri*	3	
2017-2018	Bahar	Performans Yönetimi*	3	
2018-2019	Güz	Psikolojide Akademik Yazım	3	
2018-2019	Güz	Davranışın Biyolojik Temelleri	3	
2018-2019	Bahar	Sosyal Psikoloji	3	
2018-2019	Bahar	Gelişim Psikolojisi	3	
2019-2020	Güz	Sosyal Psikoloji	3	
2019-2020	Güz	Introduction to Sociology**	3	
2019-2020	Bahar	Sosyal Psikoloji	3	
2019-2020	Bahar	Çocuk Gelişimi	3	
2019-2020	Bahar	Sosyolojiye Giriş	3	

\* İşaretli dersler, yüksek lisans dersleridir.

\*\* İşaretli dersler, İngilizce'dir