

# Gruplar Arası İlişkiler Çerçevesinde Kurumsal Azınlıklar

Meltem (Güngör) DELEN\*

**Özet:** Kurumsal azınlıklar, örgüt içinde baskın gruptan farklı özelliklere sahip olan bireylerdir. Bu farklılıklar; ırk, cinsiyet, yaş, eğitim, ideolojik görüş, duygusal mizaç, toplumsal bağlar, vb. temelli olabilmektedir. Gruplararası (baskın grup ve azınlıklar) etkileşim ise teorik açıdan, sosyal kategorileştirme ve bilgi işleme olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınabilir. Sosyal kategorileştirme yaklaşımı kurumsal azınlıklara karşı, ayrımcılık, psikolojik taciz ve diğer bir takım olumsuz tavır ve davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan bilgi işleme yaklaşımı, farklılıkları kurum açısından bir avantaj olarak görmektedir. Fakat genellikle sosyal kategorileştirme nedeniyle azınlıklar, baskın grubun bir takım olumsuz tavır ve davranışlarına maruz kalmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek sorunlar ise kurumlar tarafından zamanında ve doğru bir yaklaşımla çözümlenmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** *Gruplararası ilişkiler, Kurumsal azınlıklar, Farklılık*

**Abstract:** Organizational minorities are the individuals that have different characteristics than the majority group in organizations. These differences or types of diversity may be race, gender, age, education, ideological beliefs, cognitive style, community ties, etc. The interaction between the groups (majority and minority) can be analyzed through two theoretical perspectives: social categorization and information processing. Social categorization approach leads to discrimination, psychological harassment and some other kinds of negative attitudes towards minorities. On the other hand, information processing approach considers diversity as a value for the organization. But generally because of the social categorization, minorities face some negative attitudes of the majority group and this creates significant problems which organizations have to solve in due time and with appropriate approaches.

**Keywords:** *Intergroup relations, Organizational minorities, Diversity*

## Giriş

Bireylerin bir takım durumlar karşısındaki tutum ve davranışlarını belirleyen pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bazıları; bireyin kişisel özellikleri, öne çıkan temel güdüleri, durumlara yönelik algıları, geçmiş tecrübeleri ve

---

\* Dr. İ.Ü. İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

deneyimleridir. Diğer taraftan bireyin içinde bulunduğu sosyal durum da tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır. Sosyal durumu, *birliktelik durumları* ve *grup durumları* olarak iki başlık altında ele alabiliriz. Birliktelik durumları; bir arada bulunan bireylerin, duruma ve o durumda birlikte olduğu diğer bireylere özgü yerleşmiş normlara, onlarla sağlam ve belirgin statü ve rol ilişkilerine sahip olmadığı geçici sosyal durumlardır. Böyle durumlarda daha çok o andaki işle veya durumla ilgili ağırlık nispeten fazlayken, birbirleriyle daha az ilgilidirler. Grup durumlarında ise; bir arada bulunan bireylerin belirgin statü ve rol ilişkileri bulunmaktadır ve bireyler söz konusu duruma ilişkin ortaklaşmış normlara sahiptirler. Her iki durum da bireylerin davranışlarını belirli noktalarda farklılaştırmaktadır. Bu konuda yapılan pek çok araştırmada, bireylerin tek başlarına olduklarındaki somut işe ilişkin performanslarında veya bir duruma ilişkin değerlendirme veya tepkilerinde farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, tek başlarına yaptıkları işe kıyasla toplu halde yapılan işlerde bireylerin, bir rekabet söz konusu olmasa da performanslarının arttığı gözlemlenmiştir. Ya da tek başlarına oldukları zaman daha kesin veya uç yargılarda bulunurken, topluluk içinde aşırı yargılarda bulunmaktan kaçındıkları görülmüştür (Şerif&Şerif; 1996, 120-127). Birliktelik durumlarında dahi bireylerin tutum ve davranışları bu denli değişim gösterirken daha etkin ve belirgin bir durum olan grup durumundaki değişimin oldukça etkili olacağı kesindir.

## I. Grup Kavramı ve Oluşumu

Gündelik dilde kullandığımız gibi, bir arada bulunan her insan topluluğunu bir grup olarak tanımlamamız mümkün değildir. Çünkü aksi halde, bir ortaklık taşımayan ve aralarında herhangi bir bağlılık bulunmayan bu toplulukların, kendi aralarındaki ve diğer gruplarla aralarındaki ilişkileri teorik bir çerçevede ele almak mümkün olmamaktadır.

Bu nedenle öncelikle grup kavramını tanımlamak gerekmektedir. Grup kavramına ilişkin pek çok farklı tanımlama bulunmaktadır: "...psikolojik bir grup birbirleriyle etkileşen, psikolojik bakımdan birbirini anlayan, kendilerini bir grup olarak algılayan şu ya da bu sayıdaki insanlar..." (Schein; 1978, 100'den aktaran Gönüllü; 2001,191); "Birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları" (Carroll&Tosi; 1977, 100'den aktaran Eren; 1989, 83); "Grup ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğudur." (Genç; 2004, 242).

Bu çalışma için uygun görülen tanımda ise grup; "*birbirleriyle belirli statü ve rol ilişkileri içinde bulunan kişilerden oluşan ve en azından grubu ilgilendiren önemli meselelerde üyelerin davranışını düzenleyen kendine ait bir dizi değer ve normu olan bir sosyal birim*" (Şerif&Şerif; 1996, 144) olarak açıklanmıştır. Grubun oluşma sürecinde, ortak bir amaca yönelik bir araya gelen ya da bir olayın/durumun bir araya getirdiği bireyler

arasında, tanımdan da anlaşılacağı üzere, belirli bir süre meydana gelen etkileşim neticesinde bir grup yapısı meydana gelir. Bu bireyler, işlevleri farklı olsa da işbirliği içinde bu amaca yönelik çaba göstermeye başlarlar. Bireylerin grup içindeki işlevleri belirginleştikçe rolleri de tanımlanmaya başlar ve rolleri çerçevesinde diğer grup üyeleriyle aralarında bir bağımlılık ilişkisi meydana gelir. Rol tanımlaması grup içinde bireyden beklenen davranışları göstermektedir. Bu tanımlama yazılı ve onaylanmış olmasa da her grup üyesi için geçerlidir ve böylece grup içindeki bireyler arası karşılıklı davranış beklentileri standartlaşır. Belirli bir süre içinde de grup kendine ait bir dizi ortak değer ve norm oluşturur (Şerif&Şerif; 1996, 159-162). Normlar, davranış ve tutumların belirli değerlendirme ve yargılar çerçevesinde şekillendiği ölçütlerdir. Birey bu normları tek başına değil kolektif bir biçimde grup üyeleri ile birlikte zaman içinde geliştirir ve uyma davranışının da etkisiyle gelişen normlar standartlaşmış genellemelere dönüşür (Gönüllü; 2001, 195-196).

Gruplarda rol ve statülerin oluşumu ise farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Haklar ve yükümlülükler toplamı olan statü, toplumsal veya kurumsal yapı içinde iki şekilde oluşmaktadır; *verilmiş statü* ve *kazanılan statü*. Verilmiş statüde bireyin herhangi bir dahli bulunmamaktadır, cinsiyeti, etnik kökeni, ailesinden getirdiği bir takım özellikler gibi kendi elinde olmadan sahip olduğu statülerdir. Örneğin erkek olması, zenci veya beyaz olması, soylu bir aileden veya yoksul bir aileden gelmesi gibi. Kazanılan statüde ise, bireyin doğrudan veya dolaylı bir dahli bulunmaktadır. Kişisel çabası, geliştirdiği yetenekleri yahut tercihleri doğrultusunda kendisinin kazanmış olduğu statüdür. İnanç tercihleri, mesleki seçimi ve profesyonel başarıları sonucunda elde ettiği statü referansları, kazanılmış statüye örnek olarak verilebilir. Rol kavramı da bireyin sosyal işlevini belirlemekte, ne yaptığını tanımlamaktadır. Rol de statü gibi iki açıdan değerlendirilmektedir; *tahsis edilen roller* ve *üstlenilen roller*. Tahsis edilen roller bireye dışarıdan verilmekteyken, üstlenilen roller bireyin kendi tercihleri ve kararları doğrultusunda iradesini kullanarak elde ettiği rollerdir (Gönüllü; 2001, 194-195).

## II. Grup-Birey ve Gruplararası İlişkiler

Konumuz itibarıyla grup kavramı, grup ile birey ilişkileri ve grupların birbirleriyle ilişkileri açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, bireyin bir grubun üyesi olma güdüsü ve bir grubun üyesi olması dolayısıyla davranış ve tutumlarında meydana gelen değişim ile grupların birbirleriyle olan ilişkileri ve ilişkilerinin yönü ayrı ayrı ele alınmalıdır.

### A. Grup-Birey Açısından Uyma Davranışı

Birey tek başına olsa da, her zaman kendisine pozitif bir sosyal kimlik sağlayacak olan grupların bir parçası olma ihtiyacı içindedir (Sachdev&Bourhis; 1991, 3). Bunun pek çok nedeni olmakla birlikte, en temel neden; ihtiyaçlarının daha iyi karşılanacağı düşüncesidir. Bir gruba karşılaşılan birey kendisini gruba dâhil

etmeye çalışır, grubun değer ve normlarını kabul eder ve bunlara uygun davranışlar sergilemeye çalışır. Birey bir grubun üyesi halinde geldikçe davranışlarında da değişiklikler meydana gelmeye başlar. Grupla birlikte hareket eder, grubun çıkarlarını korur. Bu durum uyma davranışından kaynaklanmaktadır. Sosyal etki çerçevesinde gerçekleşen uyma davranışı toplumsal yaşamın en önemli gereksinimlerinden biridir. Uyma davranışını etkileyen dört önemli etken bulunmaktadır; grubun büyüklüğünün etkisi, grubun sözbirliğinin etkisi, prestij etkisi ve yüz yüze olma etkisidir. Yapılan araştırmalarda, grup sayısal olarak büyüdükünde bireylerin sayısal olarak büyük olan bu gruba daha fazla uyma eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Benzer bir şekilde, grup içinde hâkim bir sözbirliği varsa, mevkii ve prestij ne kadar fazla ise ve eğer etkileşim yüz yüze ise uyma eğilimi de o kadar yükselmektedir. Hatta zaman zaman bireyler yanlış olduğunu bildikleri şeylerde bile çoğunluğun yargısına katılmayı tercih edebilmektedirler (Aytaç; 2004, 23-32). Uyma davranışını etkileyen diğer etmenler ise, bilgi/güven ve ters düşme korkusudur. Birey üyesi olduğu grubun kendisinin bilmediği veya kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduğuna inanırsa ve gruba dair bu yönde bir güven geliştirirse, yukarıda da belirttiğimiz üzere, kendi yargılarını yok sayarak grubun yargılarına uymaya yönlenecektir. Ters düşme korkusunun temelinde de, bireyin farklı olarak algılanmaktan, benimsenmemekten veya dışlanmaktan duyduğu tedirginlik yatmaktadır (Gönüllü; 2001, 199). İleriki bölümlerde de göreceğimiz üzere, farklı olana yönelik olumsuz yaklaşımlar ve bunun doğuracağı sonuçlara katlanmak istemeyen birey yine grup normlarına uyum sağlamayı tercih edebilmektedir.

Uyma davranışı; itaat, özdeşleşme ve benimseme sürecinde meydana gelmektedir. Bireyler, öncelikle grup tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek ya da cezalandırılmaktan kaçınmak için itaat etmektedirler. Özdeşleşme, kişinin önem verdiği kişiler gibi olmasını sağlamakta, benimseme ise gerçekten inandığı için mevcut tutum ve davranışı sergilemesi durumudur (Aytaç; 2004, 34). Elbette ki bireyler her koşul ve şart altında gruba uyma yönünde bir yaklaşım benimsemeyebilmektedir.

## **B. Grup-Birey ve Gruplar Arasında Farklılaşma Yaklaşımı**

Bireyler, gruplarla benzeşme ve uyumlaşma yönünde bir yaklaşım izleyebileceği gibi, farklılaşma yönünde de bir yaklaşım benimseyebilir. Bireyler temelde kendilerine benzeyen kişi ya da gruplara yönelme eğiliminde olmakla birlikte, kendilerini tanımlama açısından farklılıklarına da dikkat çekme ihtiyacı içinde bulunurlar. Bu nedenle bir takım gruplarda, bireyin grup normlarına uyması yönündeki baskılara karşın birey farklılıklarını koruma yönünde bir direnç geliştirebilir. Bu durum da farklılaşma kavramını ortaya çıkarır (Hicks; 1975, 207 ve Sürgevil; 2008, 114-115).

Kesin biçimini alan bir grup, üyeleri tarafından içgrup (ingroup) olarak nitelendirilebilir ve grubu dışgruplardan (outgroup) kesin sınırlarla ayırmış olur. İçgrup, dışgruplarla ilişkiye geçtikçe bu gruplara karşı davranış ve tavırlarında bir

standart oluşturmaya başlar ve grup normları meydana getirir. Bu normlar grubun sosyal mesafe ölçeğini oluşturur. Sosyal mesafe ölçeğine bağlı olarak gruplararası ilişkiler olumlu veya olumsuz olabilir, dolayısıyla dışgruba karşı olumlu veya olumsuz tutumlar benimsenir (Şerif&Şerif; 1996, 287). Gruplararası ilişkilerin belirlenmesinde kişisel ve sosyokültürel etkenler önemli olmakla birlikte, pek çok değişik faktör de rol oynamaktadır. Örneğin grup içinde oluşturulan yapı ve normlar da belirli bir noktaya kadar bu ilişkileri etkileyebilmektedir. Fakat dış gruba karşı takınılan tutum zaman zaman grup içi normlardan farklı olabilmektedir. Örneğin, grup içinde belirli bir uyum ve demokratik bir yaklaşım hâkimken, dışgruba karşı aynı demokratik tutum içinde yaklaşılmayabilir (Şerif&Şerif; 1996, 330-331).

İçgrup ve dışgrup arasındaki ilişkileri sosyal kategorileştirme kuramı çerçevesinde ele alabiliriz. Kendisini bir grup olarak tanımlayan içgrup üyeleri dışgrup karşısında kendilerini “biz” olarak, dışgrup üyelerini “onlar” olarak tanımlayarak kendilerinden ayırırlar, yani farklılaştırırlar. Böyle bir kategorileştirmeye gidildiğinde gruplar arasındaki farklılıklar olduğundan daha fazlaymış gibi değerlendirilir (Kağıtçıbaşı; 1999, 250-251’den aktaran Sürgevil; 2008, 116). Diğer taraftan dışgruba yönelik benimsenecek tutumların belirlenmesinde *kalıp yargılar* veya *önyargılar* etkili olabilmektedir. Kalıp yargılar, grup dışındaki diğerlerini içine yerleştirdiğimiz kategorilerdir ve genellikle birey ya da grubun görünür bir takım özelliklerine dayanarak, bu sınıflandırma çerçevesinde oluşturduğumuz yargılardır. Önyargılar ise, bireylerin üyesi buldukları grup ya da onları yerleştirdiğimiz kategoriler nedeniyle, sadece bu özelliklerinden ötürü, onlara karşı geliştirdiğimiz olumlu ya da genellikle olumsuz tutumdur. Benimsenen bu tutumun rasyonel ya da maddi herhangi bir dayanağı bulunmamakta, sadece bizim peşinen yürüttüğümüz hükümlerden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımın devamında içgrup dışında kalan bireye veya dışgruba yönelik bir ötekileştirme ve ayrımcılık sürecinin başlama olasılığı oldukça yüksektir (Sürgevil; 2008, 117-118).

Gruplararası ilişkinin hangi düzlemde geliştiği, içgrupun takınacağı tutum açısından belirleyici olmaktadır. İlişkinin temelinde bir rekabet söz konusu ise, içgrup aidiyeti ve dayanışması artacak, dışgruba karşı olumsuz ve düşmanca bir tavır sergilenecektir (Şerif&Şerif; 1996, 299). Bunun nedeni ilgi veya yaklaşımlardaki bir çatışma veya gruplar arasındaki daha önceye dayanan bir düşmanlık olabilmektedir (Billig&Tajfel; 2006, 28). Diğer taraftan bu olumsuz ve düşmanca yaklaşımların bir nedeni de, kimliğe yönelik algılanan tehdittir. Bireyler ve gruplar sahip oldukları kimliğe dönük bir tehditle karşılaştıklarında, daha öfkeli ve saldırgan davranabilmektedirler. Kimliklerini hedef alan bir tehdit olmadığında ise farklılıkları daha yumuşak karşılayabilmektedirler (Hornsey&Hogg; 2000, 144).



### III. Kurumsal Azınlıklar, Baskın Grupla İlişkiler ve Farklılaşma Yaklaşımı

Kurumsal azınlıklar kavramına geçmeden önce, örgütlerde grupların fonksiyonlarına kısaca değinmek gerekmektedir. Örgütsel gruplar resmi veya gayri resmi gruplar şeklinde oluşabilir. Bu grupların yaklaşımları yönetim kararlarını destekleyici veya engelleyici yönde olabilmekte, söz konusu gruplar kendi dışında kalan birey veya diğer gruplara karşı olumlu veya olumsuz tutumlar sergileyebilmektedir. Grup çıkarlarına veya normlarına aykırı bulunan durumlarda ise, grup belirli bir tepki ve direnç oluşturmakta, yine olumsuz bir tutum benimsemektedir (Genç; 2004, 247). Dolayısıyla örgüt içinde alınacak kararlarda bu grupların desteğini ve onayını almak önem arz etmektedir. Örgüt içinde yaşayabilmek ve ayakta kalabilmek için de yine bu gruplarla olan ilişkiler etkili olabilmektedir. Elbette ki bu durum, söz konusu grubun örgüt içinde ne kadar etkin (baskın grup olup olmaması) olduğuyla da yakından ilişkilidir.

Örgüt içindeki baskın gruptan farklı özellikler taşıyan azınlıklar ise her zaman bir grup etkileşimi içinde olmayabilir. Baskın grup dışında ayrı bir grup olarak değil bireyler olarak da yer alabilirler. Böyle bir durumda baskın grup ile ne yönde bir ilişki geliştirecekleri baskın grubun ve kurumsal azınlıkların yaklaşımlarına göre belirlenecektir.

#### A. Kurumsal Azınlık Kavramı

Bilindiği üzere azınlık kavramı; çoğunluk gruptan sayısal olarak daha küçük olan bir alt grubu tanımlamaktadır. Diğer taraftan bazı yazarlar sadece bu ayrımı yeterli bulmamakta, azınlık grubu tanımlarken başka kriterleri de değerlendirmeye almaktadır. Örneğin tanımlamaya güç ilişkileri açısından yaklaşarak, azınlık grubun çoğunluk varsayılan gruptan nispi olarak daha zayıf bir konumda bulunduğunu belirtmektedir (Worchel&Grossman& Cautant, 1994; 98).

Genel anlamda azınlık tanımlamaları; hukuki, sosyolojik ve psikolojik olmak üzere pek çok açıdan yapılabilir. Konumuz itibariyle azınlık gruplar daha mikro düzeyde inceleneceğinden kısmen sosyolojik fakat büyük ölçüde psikolojik tanımlamalar göz önünde bulundurulacaktır. Burada yer verilen azınlık kavramı, kurum içindeki baskın gruptan farklı özelliklere sahip olan bireyleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu farklılıklar, cinsiyet, etnik köken, inanç, yaş, sosyal statü veya bir takım başka özelliklerden kaynaklanabilmektedir.

İfade edilen bir takım görünür farklılıkların yanı sıra, inanç veya görüşler gibi ileri aşamalarda belirlenen farklılıklar da kurumsal azınlıkları oluşturabilmektedir. Birey görünür özellikleri itibariyle baskın grubun bir üyesi olsa da, yani görünür özelliklerine göre kategorileştirildiğinde bu grubun bir üyesi olarak tanımlanabilse de inançları, değerleri veya sadece görüşleri dolayısıyla azınlıkta kalabilmektedir (Nonamie; 2006, 246). Aşağıdaki tablodan da görülebileceği üzere farklılıklar çeşitli biçimlerde meydana gelebilmektedir (Mannix&Neale; 2005, 36). Bu farklılıklardan

bazıları -sosyal kategori farklılıkları gibi- görülebilir farklılıklarken, diğerleri görülemeyen veya etkileşimde bulunulduça ortaya çıkan farklılıklardır. Örneğin bireylerin kişilik farklılıkları zamanla kurum içinde yaşanan olaylar ve durumlar karşısında ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz farklı düşünüş tarzına sahip kişiler durumlar karşısında farklı tepkiler ve değerlendirmeler yaparken, farklı duygusal mizaca sahip kişiler farklı algı ve tutumlara sahip olacaktır. Kültürel özgeçmiş ve ideolojik farklılıklar da yine olaylar ve durumlar karşısında ortaya çıkacaktır.

### **Kurum İçindeki Farklılık Türleri**

<b><u>Sosyal Kategori Farklılıkları</u></b> İrk Etnik Köken Cinsiyet Yaş Din Fiziksel yetenekler	<b><u>Bilgi veya Vasıf Farklılıkları</u></b> Eğitim Fonksiyonel bilgi Enformasyon veya uzmanlık Tecrübe Yetenekler
<b><u>Kişilik Farklılıkları</u></b> Düşünce tarzı Duygusal mizaç Motivasyon faktörleri	<b><u>Kurumsal/Sosyal Statü Farklılıkları</u></b> Kıdem Unvan
<b><u>Değer ve Görüş Farklılıkları</u></b> Kültürel özgeçmiş İdeolojik görüşler	<b><u>Sosyal Bağlar</u></b> İşe ilişkin bağlar Arkadaşlık bağları Toplumsal bağlar İçgrup üyeliği

Bireylerin geliştirdikleri bağlar –işe ilişkin, arkadaşlık, toplumsal ve iç grup üyeliği – da kimi zaman kurum içindeki farklılıkların oluşmasında bir etken olabilmektedir. Kurum içindeki baskın grubun iş odaklı olması ve kariyerlerini ön plana alan bir yaklaşımının bulunmasına karşın farklı olarak bireyin iş odaklı olmaması ve kendisini sahip olduğu kariyere bağlı olarak tanımlanmaması onun azınlık olarak görülmesine neden olabilmektedir. Diğer taraftan bireyin kurmuş olduğu arkadaşlık veya toplumsal bağlar da yine farklı olarak tanımlanmasına temel teşkil edebilmektedir.

## **B. Kurumsal Azınlıklarla Baskın Grup Arasındaki İlişkiler**

Kurumsal azınlıklarla baskın grup arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasını, kabul eden ve benimseyen veya uyumlaştıran ve asimile eden şeklinde biçimlenmesini, daha önceden de belirtmiş olduğumuz üzere, her iki tarafın birbirine yaklaşımları belirlemektedir.

### **1. Baskın Grubun Yaklaşımı**

Baskın grup, kendisinden farklı birtakım özelliklere sahip olan kişi ya da gruplara karşı çeşitli nedenlerden ötürü olumlu veya olumsuz yaklaşımlar benimseyebilir. Farklılıklar karşısında benimsenecek olumsuz tutumun altında yatan, farklılıkların sosyal bölünmeye neden olacağı, kurum içinde bütünleşme ve uyumu bozacağı görüşüdür. Kuruma katılanların, olayları, kurum kültürünü ve iş yapma yöntemlerini kurumun geleneğine uygun bir şekilde algılamaları beklenmekte, farklı özelliklere ve tutumlara sahip olanların ise başarılı olamayacağı

düşünülmektedir (Mannix&Neale; 2005, 34). Bu nedenle burada baskın grubun yaklaşımını belirleyecek olan öncelikle sosyal mesafe ölçeğidir (Şerif&Şerif; 1996, 287). Baskın grup, azınlık olan ile kendi arasındaki mesafeyi ne kadar az görüyorsa, azınlık olana yaklaşımı da o kadar olumlu olacaktır. Baskın grupla azınlık arasındaki sosyal mesafe arttıkça, iletişim veya ortaklık kurulması olasılığı da güçleşecek, baskın olan azınlığı ötekileştirecek ve ona karşı olumsuz bir tutum benimseyecektir. Bu olumsuz tutum, daha ileri aşamalarda dışlama veya ayrımcılığa kadar gidebilmektedir. Bireyin cinsiyet, etnik köken, vb. gibi değiştiremeyeceği özellikleri dışında, benimsemiş olduğu farklı tutum ve davranışlara yönelik, baskın grubun izleyebileceği yaklaşımlardan bir diğeri ise grup baskısını kullanarak azınlığı grup normlarına uygun davranmaya zorlamaktır. Yani grup tarafından, azınlık olan bireyi farklılıklarından vazgeçirmeye, grup normlarına uyum sağlamaya ve bir açıdan asimile etmeye, aynılaştırmaya dönük çabalar sergilenebilir. Bu noktada azınlık olan grup veya bireyin bu baskıya ne şekilde karşılık vereceği önem taşımaktadır. Azınlıklar, kabullenme ve uyum sağlama yönünde bir yaklaşım gösterebilecekleri gibi, farklılıklarını koruma yönünde de bir direnç de geliştirebilmektedirler.

Diğer taraftan kurumsal azınlıklara yönelik geliştirilen bu olumsuz yaklaşımlara karşın, kurumsal azınlıkların sahip oldukları farklılıkların birer avantaj olarak değerlendirildiği durumlar da olabilmektedir. Örneğin, Bilgi İşleme Yaklaşımında (Information-Processing Approach) grup ve birey arasındaki farklılıkların genel olarak grup performansını olumlu etkileyeceği varsayılmaktadır. Grup ve bireyin, mevcut farklılıklarına karşın olumlu bir etkileşim düzlemi yakalayabilmesi halinde bu farklılıkları avantaja dönüştürmesi işten bile değildir. Yaklaşım farklılıkları, farklı geçmiş tecrübeleri veya farklı sosyal ortam veya statülere sahip olmalarından kaynaklanan değerlerini uygun biçimde harmanlayabilmeleri halinde daha nitelikli iş çıktıları yaratılabilmekte, daha uyumlu bir iş ortamı sağlanabilmektedir. Bu yaklaşımda homojen gruplara nazaran heterojen grupların daha verimli olabileceği varsayılmaktadır (Mannix&Neale; 2005, 33).

## 2. Kurumsal Azınlıkların Yaklaşımı

Baskın grubun bu yaklaşımlarına karşı azınlık grup veya birey de kendi açısından değişik yaklaşımlar benimseyebilmektedir. Azınlıklar, baskın grubun benimsediği ve zaman zaman da empoze etmeye çalıştığı normları yok sayarak ya da görmezden gelerek kurum içindeki yaşamına devam edebilirler (Shelton&Richeson&Vorauer; 2006, 330). Bu noktada başarılı olamamaları veya baskın gruptan gelen zorlamaların devam etmesi halinde, uyum sağlama yaklaşımı benimseyerek bu etkileri azaltmaya çalışacak ya da farklılıklarını korumayı tercih edeceklerdir.

Kurumsal azınlıkların benimseyecekleri uyma yaklaşımı elbette ki cinsiyet, etnik köken, vb. gibi özellikler açısından değil tamamen grubun normlarına aykırı yönlerine ilişkin bir uyum gösterme durumudur. Baskın gruptan gelen etkileri azaltmak veya farklılığın yaratacağı olumsuz sonuçlardan kaçınmak adına azınlık,



davranışlarını değiştirmek ve baskın grup normlarıyla uyumlaştırmak yolunu tercih edebilir. Bu yaklaşımı benimsemelerinin bir başka nedeni de, bu şekilde davranmaları halinde bir takım kazançlar elde edebileceklerini düşünmeleridir. Böylece baskın grup ve üyeleri tarafından kabul görececeklerini ve benimseneceklerini varsaymaktadırlar (Shelton&Richeson&Vorauer; 2006, 335). Fakat azınlıkların grup normlarına uyum göstermeleri ve bu yönde hareket etmeleri, her zaman baskın grubun azınlığı benimseyeceği anlamına gelmemektedir. Bazı durumlarda farklı olan birey baskın grup normlarına uyma yönünde bir yaklaşım benimsemiş olmasına karşın, grup tarafından benimsenmeyebilmektedir.

Kurumsal azınlıkların tercih edebilecekleri bir başka yaklaşım ise farklılaşma yaklaşımıdır. Baskın grubun normlarına uyum sağlamak yerine farklılıklarını muhafaza etme yönünde bir tavır sergileyebilmektedirler. Bireyler, sosyal kimliklerine yönelik bir tehdit ile karşılaştıklarında da baskın grubun normlarını kabul etmek yerine, farklılıklarını koruyarak, sosyal kimliklerini savunmayı tercih edebilmektedirler. Özellikle de büyük ölçüde kendilerini tanımladıkları sosyal kimlik öğeleri söz konusu olduğunda bu savunmaları daha güçlü olmaktadır (Hornsey&Hogg; 2000, 144-145).

### **C. Farklılaşma Yaklaşımının Sonuçları**

Kurumsal azınlıklar genellikle, kötü muamele veya olumsuz davranışlara maruz kalmaları açısından, örgüt içinde önemli bir risk grubudur. Azınlık olmanın, çoğunluk grubun baskısı ve manipülasyonuna maruz kalmak anlamına geleceği düşünülmektedir. Bu konuda yapılan pek çok çalışmada da söz konusu varsayımı destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Archer; 1999, Ericksen&Einarsen; 2004, Di Martino&Hoel&Cooper; 2003, Quine; 2003). Azınlıkların dışlanma, ayrımcılık ve pek çok olumsuz tavır ve davranışları da kapsayan psikolojik tacizle karşı karşıya kalma riskleri oldukça yüksektir. Hedef alınan kişiyi damgalama, izole etme, psikolojik açıdan yıpratma ve kurum dışına itmeyi amaçlayan bu davranış biçimi bir yönüyle aslında, bir tür baskı yaratarak, farklı olanı uyumlaştırma veya elimine etme kastı taşımaktadır.

Baskın gruptan farklı özelliklere sahip olan birey/bireyler sosyal dışlanmayla daha yüksek bir olasılıkla karşı karşıya kalabilmektedirler (Taskforce on the Prevention and Management of Violence in the Health Workplace; 2001, 7). Örneğin İngiltere’de erkeklerin yoğunlukla istihdam edildiği itfaiye teşkilatında yapılan bir araştırmada, kadınların ve beyaz olmayan erkeklerin psikolojik tacize uğrama açısından daha fazla risk altında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı bunun nedenini itfaiye teşkilatındaki baskın beyaz-erkek kültürünü devam ettirme arzusuna bağlamaktadır (Archer; 1999, 99-102). Benzer bir durum polis teşkilatlarında da gözlemlenmektedir (Ericksen&Einarsen; 2004, 476). Yarı askeri (paramiliter) bir yapıya sahip olan bu kurumlarda oldukça hakim bir kurum kültürü ve gruplaşma bulunmaktadır. Dolayısıyla farklı olana karşı gösterilen tolerans da oldukça düşüktür. Farklı olanların kurum içindeki uyumu bozacağı, grup normları

açısından bir tehdit yaratacağı düşünülmektedir.

Bazı yazarlar ise cinsiyet temelli azınlık olma durumlarında, erkeklerin kadınlara nazaran daha düşük oranda psikolojik tacize uğrama riskiyle karşılaştıklarını ve baskın grup tarafından çoğu zaman dışlanmadıklarını öne sürmektedir. Bu durumu da erkeklerin, baskın oldukları gruplarda mevcut hâkimiyetlerini koruma güdülerine karşın, kadınların mevcut hâkimiyetlerini erkeklerle paylaşmaya daha açık olmalarına bağlamaktadırlar (Ott; 1989, 53). Fakat Leymann bir araştırmasında bunun tam tersi bir durumu saptamaktadır. Erkek anaokulu öğretmenlerinin kadın meslektaşlarına nazaran iki kat daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıklarını belirlemiştir (Ericksen&Einarsen; 2004, 476'dan Leymann; 1993). Norveç'te erkek ve kadın hemşireler üzerinde yapılan bir çalışma da benzer bir durumu ortaya koymaktadır (Ericksen&Einarsen; 2004, 486). Bu durum diğer taraftan, toplumun kültürel yapısıyla ve meslekleri, kadın/erkek mesleği olarak sınıflandırma eğilimleriyle de ilişkili olabilmektedir. Bazı meslekler kadın/erkek mesleği olarak kabul edildiğinden, bu mesleklerde ağırlıklı olarak belirli bir cinsiyet grubu istihdam edilmektedir. Dolayısıyla farklı cinsiyetten bireyler bu meslekleri tercih ettiklerinde azınlık konumunda kalmakta ve yadrganmaktadırlar.

Ayrıca çalışanlar kurum içinde farklı bir ırka mensup olmalarından dolayı da bir takım olumsuz davranışlara maruz kalmaktadırlar. Bunların başında da psikolojik taciz gelmektedir. İngiltere'de sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada; etnik kökenleri dolayısıyla tacize uğrayanların % 69'unun meslektaşları tarafından sözlü tacize maruz kaldıkları, %52'sinin ise gruptan dışlandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Di Martino&Hoel&Cooper; 2003, 33). Yine İngiltere'de doktorlar arasında yapılan bir başka çalışmaya göre, etnik azınlık konumunda olan doktorların beyaz doktorlara nazaran daha yüksek bir oranda psikolojik tacize uğradığı saptanmıştır (Quine; 2003, 95). Böyle durumlarda ırk ayrımcılığı ile azınlık statüsünü birbirinden ayırmak oldukça güç olmakla birlikte, bu kişiler çoğunlukla içinde buldukları grupta azınlık olmaları dolayısıyla bu tür davranışlara maruz kalmaktadırlar. Araştırmada da görüldüğü üzere, bu kişilere yönelik davranışlar genellikle psikolojik temelli davranışlardır.

Aynı zamanda yaşa, eğitime, sosyal çevreye ve statüye bağlı olarak baskın gruptan farklı olanların da psikolojik tacize uğrama riskleri diğerlerine kıyasla daha fazladır. Bu tip durumlarda kurban azınlık olması dolayısıyla daha tacizin başında diğerlerine göre zaten zayıf durumdadır. Dolayısıyla çalışanlar arasında yaşanacak küçük bir çatışma, müdahale edilmemesi halinde, kolaylıkla psikolojik tacize dönüşebilmektedir.

Diğer taraftan, daha önce de belirtmiş olduğumuz üzere, bazı durumlarda, yaşa, eğitime, sosyal çevreye ve statüye bağlı farklılıklarda bireyin baskın grubun benimsemiş olduğu, kuruma veya gruba özgü değer ve normları kabul edip etmemesi de tacizin ortaya çıkışında belirleyici olmaktadır (Tutar; 2004, 103). Kuşkusuz bireyin, bu değer ve normları benimseme veya benimsememe özgürlüğü bulunmaktadır. Gruba uyum sağlama veya sağlamama durumu, grubun veya

herhangi bir kişinin bireye olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi veya psikolojik tacizde bulunmasını haklı göstermeyecektir.

#### **IV. Gruplararası Olumsuz İlişkileri Giderme Yöntemleri**

Kurumlarda çalışma ahengini sağlamak ve olumlu bir örgüt iklimi yaratmak için gruplar veya grup/birey arasındaki olumsuz ilişkilerin düzeltilmesi gerekmektedir. Aksi halde yaşanan çatışma sadece çalışanlar açısından değil, kurum açısından da negatif sonuçlar doğuracaktır.

Baskın grupla azınlıklar arasındaki ilişkilerin daha olumlu bir yöne kanalize edilmesi ve her iki tarafın da birbirleriyle ilgili önyargılarından kurtulmalarını sağlamak açısından gruplararası temas etkili bir yöntemdir. Fakat baskın grupla, azınlıklar arasında kurulacak olan her temasın olumlu bir şekilde sonuçlanması elbette ki mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle temasın kurulması sırasındaki ortam ve temas kurma koşulları, kurulan temasın başarılı olmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Trop&Pettigrew; 2005, 952). Birey, içgruptaki kişileri kendisinin bir parçası olarak görürken, dışgruptaki kişileri ise kendisinin bir parçası olarak değil, farklı kişilikler olarak görmektedir. Kendisini içgrup üyeleriyle bütünleştirdiğinden, onların sıkıntılarına karşı empati duymakta, başarılarıyla övünmekte ve sahip olduğu kaynakları onlarla paylaşmaktan çekinmemektedir. Fakat dışgruptakilerle böyle bir ilişki düzlemi geliştirmediğinden bu tür yaklaşımlar da benimsemesi gerekmemektedir. Diğer taraftan dışgrup üyelerinden herhangi biriyle yaşadığı bir sosyal temas neticesinde geliştireceği bir yakınlaşma hem önyargılarının değişmesine neden olabilecek, hem de bu kişi ya da kişileri kendisi gibi görmeye başlamasına neden olabilecektir. Bu konuda yapılan araştırmalar, yakınlaşma ile önyargılar arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yakınlaşma arttıkça önyargıların azaldığı görülmektedir (Aron et.al.; 2004,123-124).

Daha önce de belirtmiş olduğumuz üzere, sosyal kategorileştirme yaklaşımı gruplararası ayrılık ve rekabete neden olmaktadır. Yapılan kategorileştirme neticesinde, aynı grup üyeleri arasındaki farklılıklar olduğundan daha az görünmekte, grup dışındakilerle olan farklılıklar ise olduğundan daha büyük görünmektedir. Dolayısıyla grup içindekilere karşı daha olumlu yaklaşımlar benimsenirken, grup dışındakilere karşı daha olumsuz bir yaklaşım geliştirilmektedir (Gaertner et.al; 1993, 3-4). Kategorisizleştirme yönteminin gruplar arasındaki bu olumsuz yaklaşımları ortadan kaldıracığı düşünülmektedir. İki farklı grup oluşumu yerine daha üst ortak bir grup kimliği (common identity) oluşturmanın gruplararası çatışmayı azaltacağı görüşünden hareketle, böyle bir yapı oluşturma yoluna gidilebilmektedir. Fakat bu çabaların başarılı olabilmesi için, oluşturulan ortak kimliğin taraflarca da kabul edilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda, özellikle de bireylerin kendilerini tanımlamaları açısından temel teşkil eden bir takım kimlikleri söz konusu olduğunda, yeni oluşturulan bu ortak kimlik bir tehdit olarak da algılanabilmektedir. Dolayısıyla bireyler bu yeni üst kimliğe karşı bir direnç

sergileyebilmekte ve bu kimliği kabul etmekten kaçınabilmektedirler. (Dovidio&Gaertner&Saguy; 2007, 299-300) Kimlik tehdidi ayrıca, kendisini mensup olduğu grup üzerinden tanımlayan, kişilerde daha yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir (Crisp&Walsh&Hewstone; 2006'dan aktaran Dovidio&Gaertner&Saguy; 2007, 301). Ayrıca ortak kimliği oluşturacak öğelerin de doğru bir şekilde seçilmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Yeterli derecede ayırt edicilik taşımayan ve iyi bir şekilde tanımlanmayan bir kategorileştirme yapıldığında, bireyler ya da alt gruplar arasındaki farklılıklar daha da artacak, yeni oluşturulan kategorinin sınırlarının çok geniş tutulması halinde ise bir belirsizlik oluşacak ve bu durum bireyler ile grup üyelerini tatmin etmeyecektir (Hornsey&Hogg; 2000, 149).

Ortak kimlik yaklaşımına alternatif olarak geliştirilen ikili kimlik (dual identity) yaklaşımı da yine gruplar arasındaki olumsuz tutumları azaltmayı amaçlamaktadır. İkili kimlik yaklaşımında, tarafların farklı iki grup olarak özelliklerini korurken aynı zamanda ayrı bir üst grup kimliği altında birleştirilmeleri hedeflenmektedir. Böylece grupların kendilerini tanımladıkları farklılıklarından da vazgeçmeleri gerekmemektedir, dolayısıyla herhangi bir kimlik tehdidi de hissetmeyeceklerinden, bu üst kimliğe dirençleri de daha düşük olabilecektir. Her iki yöntemde de yeni oluşturulan kimliğin bir kimlik tehdidi olarak algılanması daha yoğunlukla azınlıklar tarafından olmaktadır. Özellikle de farklılıklarını kaybedeceklerini düşündüklerinde bu yaklaşıma dirençleri daha büyük olmaktadır (Dovidio&Gaertner&Saguy; 2007, 301-305).

## SONUÇ

Kendine özgü bir kültürü, değerleri ve normları bulunan büyük bir grup olan kurumlar içinde, genellikle resmi ve gayri resmi bazı alt grup oluşumları da bulunabilmektedir. Bu gruplardan kurum kimliğiyle çoğu zaman uyumlu bir yapı arz eden baskın gruplar olabildiği gibi bu gruplardan farklı özelliklere, değer ve normlara sahip olan, kurumsal azınlık olarak tanımladığımız, birey veya gruplar da bulunabilmektedir. Baskın grup, bu kurumsal azınlıklara karşı olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Genellikle de farklılıkları kabullenerek, bu kişilere karşı toleranslı ve anlayışlı bir yaklaşım sergilemek yerine, azınlıkları uyumlaştırma, farklılıklarını törpüleme ve aynılaştırma yaklaşımı izlemektedir. Bu aynılaştırma sürecinde yapıcı ve olumlu bir politika benimseyebilecekleri gibi, bir takım olumsuz davranışlar ve hatta psikolojik taciz gibi yöntemleri de birer baskı aracı olarak kullanabilmektedirler. Daha ileri aşamalarda ise kurumsal azınlıkların farklılıklarından vazgeçmemeleri halinde yine bu yöntemleri, bireyi dışlama, izole etme, bireye karşı ayrımcı davranışlarda bulunma ve sonunda onu kurum dışına itme kastıyla uygulayabilmektedirler.

Dolayısıyla birey, sadece diğerlerinden farklı özelliklere, düşünce sistematiğine, duygusal yapıya, ideolojiye, inanç sistemine, vb. sahip olduğu için olumsuz bir takım davranışlarla karşılaşabilmekte ve ayrımcılığa maruz

kalabilmektedir. Fakat profesyonel çalışma hayatında, üstlendiği görevleri hakkıyla gerçekleştiren; kurum içi ilişkilerini, işin yapılmasını engellemeyecek ölçüde düzenleyen bireylerden sadece baskın gruptan farklı olması gerekçesiyle bu farklılıklardan vazgeçmesi beklenemez. Çoğu zaman bireyin kimliğinin bir parçası olan ve değiştirmesi mümkün olmayan bu farklılıklardan kaynaklanan olumsuz tutum/davranışları ve yaşanacak çatışmaları engellemek adına, kurum yönetimi bir takım önlemler almalı ve bu farklılıkları kurum için birer değere dönüştürmek için çaba sarf etmelidir.

Diğer taraftan kurumsal azınlıklara karşı geliştirilen bu olumsuz tutum ve yaşanan çatışmalar, kurum içindeki uyum ve huzuru bozarak örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. Çalışanların dikkatlerini işin gerekleri yerine kişisel ilişkilere yönlendirmeleri bireysel performanslarını, dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz etkilemeye başlayacaktır. Tüm bunların yanı sıra, kurum içinde meydana gelen bu durum, uzun vadede kurumun dışarıya karşı güvenilirliğini ve tercih edilirliliğini azaltan bir etken olarak da ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak, daha önce de belirttiğimiz üzere; kurumlar, kurum içi uyum ve barışı sağlamak adına sorumluluk almalı ve bu olumsuz durumları zamanında tespit ederek çözüm yöntemleri geliştirmelidir.



## KAYNAKÇA

- Archer, David (1999); 'Exploring "Bullying" Culture in the Para-military Organizations', *European Journal of Manpower*, Vol. 20, 1/2, pp.94-105.
- Aron, Arthur and et.al. (2004); 'Including Others in the Self', *European Review of Social Psychology*, Vol.15, pp.101-132.
- Aytaç, Serpil (2004); *İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Billig, Michael & Henri Tajfel (2006); 'Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour', *European Journal of Social Psychology*, Vol.3(1), pp.27-52.
- Carroll, S.J. & H.L. Tosi (1977); *Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, Illinois.
- Crisp, R.J. & J. Walsh & M. Hewstone (2006); 'Crossed Categorisation in Common Ingroup Contexts', *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.32, pp.1204-1218.
- Di Martino, Vittorio & Helge Hoel & Cary L. Cooper (2003); *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland.
- Dovidio, John F. & Samuel L. Gaertner & Tamar Saguy (2007); 'Another View of "we": Majority and Minority Perspectives on a Common Ingroup Identity', *European Review of Social Psychology*, Vol.18, pp.296-330.
- Eren, Erol (1989); *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 105, İstanbul.
- Eriksen, Willy & Stale Einarsen (2004); 'Gender Minority As a Risk Factor of Exposure to Bullying at Work: The Case of Male Assistant Nurses', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.13(4), pp.473-492.
- Gaertner, Samuel L. & John F. Dovidio & Phyllis A. Anastasio & Betty A. Bachman & Mary C. Rust (1993); 'The Common Ingroup Identity Model: Recategorisation an the Reduction of Intergroup Bias', *European Review of Social Psychology*, Vol.4, pp.1-26.
- Genç, Nurullah (2004); *Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gönüllü, Müzeyyen (2001); 'Grup ve Grup Yapısı', *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.2, Sayı.1, s.191-201.
- Hicks, Herbert G. (1975); *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Cilt 1, Çev. Osman Tekok, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Neşriyat Derneği, Ankara.
- Hornsey, Matthew J. & Michael A. Hogg (2000); 'Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations', *Personality and Social Psychology Review*, Vol.4, pp.143-156.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999); *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Leymann, Heinz (1993); *Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Mann Sich Dagegen Wehren Kann*, Hamburg.

Mannix, Elizabeth & Margaret A. Neale (2005); 'What Differences Make a Difference?', *Psychological Science in the Public Interest*, Vol.6(2), pp.31-55.

Nonamie, Hiroshni (2006); 'The Context of Intergroup Belief Cross Wherein Minority Members Maintain Consistency: Belief Minority and Majority in a Categorical In-group and Out-group', *Japanese Psychological Research*, Vol.48(4), pp.245-254.

Ott, E. Marlies (1989); 'Effects of the Male-Female Ratio at Work', *Psychology of Women Quarterly*, Vol.13, pp.41-57.

Quine, Lyn (2003); 'Workplace Bullying, Psychological Distress and Job Satisfaction in Junior Doctors', *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, Vol.12, pp. 91-101.

Sachdev, Itesh & Richard Y. Bourhis (1991); 'Power and Status Differentials in Minority and Majority Group Relations', *European Journal of Social Psychology*, Vol.21, pp.1-24.

Schein, Edgar H. (1978); *Örgüt Psikolojisi*, (Çev. M. Tosun), TODAİE Yayınları, Ankara.

Shelton, J. Nicole & Jennifer A. Richeson & Jacquie D. Vorauer (2006); 'Threatened Identities and Interethnic Interactions', *European Review of Social Psychology*, Vol.17, pp.321-358.

Sürgevil, Olca (2008), 'Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar', *B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.11, Sayı.20, s.111-124.

Şerif, Muzaffer & Carolyn W. Şerif (1996); *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, Sosyal Yayınları, İstanbul.

Taskforce on the Prevention and Management of Violence in the Health Workplace (2001), 'Internal' Violence (or Bullying) and the Health Workforce, The University of New South Wales, Working Paper Series, Paper No.3.

Trop, Linda R. & Thomas F. Pettigrew (2005); 'Relationships Between Intergroup Contact and Prejudice Among Minority and Majority Status Groups', *Psychological Science*, Vol.16 (12), pp.951-957.

Tutar, Hasan (2004); *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, 3.Baskı, Ankara, Platin Yayınları.

