

Örgütlerde Açık ve Gizli Ayrımcılık 8

Başak Berberoğlu¹

Özet

Ayrımcılık, bireylerin grup aidiyetleri nedeniyle dezavantajlı muamele görmesi olarak tanımlanır ve işgücü piyasasında cinsiyet, etnik köken, yaş, din ve cinsel yönelim gibi faktörlere dayalı olarak ortaya çıkar (Doğrul, 2007; Goldman vd., 2006). Becker (1957), ayrımcılığın ekonomik verimsizliğe yol açan irrasyonel bir tercih olduğunu vurgular. Açık ayrımcılık doğrudan dışlama, eşitsiz ücretlendirme veya kotalı işe alım gibi uygulamalarla kendini gösterir. Yasal düzenlemeler (1964 Medeni Haklar Yasası) bu tür ayrımcılığı azaltsa da tamamen ortadan kaldıramamıştır (Colarelli vd., 2010). Diğer yandan örtülü ayrımcılık “Kültürel uyumsuzluk” gibi nötr gerekçelerle maskelenir. Ahlaki lisanslama (Monin & Miller, 2001) ve müşteri tercihlerine dayalı önyargılar (Leonard vd., 2010) bu tür ayrımcılığı besler. Cinsiyet ayrımcılığı, etnik köken ayrımcılığı, yaş ayrımcılığı, dini inanış ayrımcılığı gibi pek çok ayrımcılık türünden bahsedilebilmektedir. Örgütlerde ayrımcılığa karşı anonim başvurular ve nesnel kriterler gibi şeffaf işe alım kriterleri uygulanabilir (Wood vd., 2009), bilinçsiz önyargı eğitimlerinden faydalanılabilir (Lennartz vd., 2017), çeşitlilik yönetimi ve kesişimsellik perspektifi gibi kapsayıcı politikalar (Shields, 2008) benimsenebilir. Ayrımcılıkla mücadelede yasal düzenlemeler tek başına yetersizdir; örgüt kültürünün dönüşümü ve sistematik izleme mekanizmaları gereklidir.

1. Giriş

Ayrımcılık, bireylere belirli olumsuz nitelikler atfetme veya grup aidiyeti için gerekli görülen özelliklere sahip olmadığı gerekçesiyle kişileri dışlama ve farklı muameleye tabi tutma süreci olarak tanımlanmaktadır (Doğrul, 2007, s. 15). Goldman ve arkadaşları (2006, s. 802) ise bu kavramı, bir bireye grup üyeliği nedeniyle yöneltilen olumsuz davranışlar olarak ele almaktadır. Ayrımcılık, bireylerin yaşam deneyimlerini ve fırsatlarını derinden şekillendiren, süregelen bir toplumsal sorun olarak varlığını korumaktadır.

1 Dr., basakulku@hotmail.com, Orcid No:0000-0002-2888-2706

Kapsayıcılık ve sosyal adalet alanında kaydedilen ilerlemelere (Zamfir, 2023) rağmen, eşitsizlikler ve önyargılar çeşitli biçimlerde varlığını sürdürmekte (Derous vd., 2017; Lippens vd., 2023; Neumark, 2018) ve toplumsal bütünleşmenin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir ((De Coninck et. al. 2024).

Ayrımcılığı anlamak, onun çoğu zaman örtük kalan algı ve davranışlarla iç içe geçmiş olması nedeniyle karmaşık bir çaba gerektirir. Bu olgu, özellikle işgücü piyasası ve konut erişimi gibi alanlarda yoğun biçimde incelenmiştir. Yapılan araştırmalar, işe alım süreçlerinde ve barınma olanaklarına erişimde etnik köken, yaş, engellilik ve fiziksel görünüm gibi faktörlere dayalı sistematik ayrımcılığın yaygınlığını ortaya koymaktadır (Ball vd., 2022; Derous vd., 2017; Neumark, 2018; Verhaeghe & De Coninck, 2022).

İşgücü piyasalarında ayrımcılık, ekonomik ve sosyal gelişmeyi engelleyen temel sorunlardan biridir ve yönetim sistemleri, yasal düzenlemeler, ekonomik gelişmişlik düzeyi, kültürel normlar ve örgütlenme yapıları gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Özellikle vasıfsız, örgütsüz ve güvencesiz çalışanların yoğun olduğu piyasalarda cinsiyet, etnik köken, yaş ve cinsel yönelim temelli ayrımcılık daha yaygın olup, bu durum ücret eşitsizliklerine ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. Geleneksel ve dini yapılar, kadınların ve azınlıkların işgücüne katılımını sınırlandırmakta, engelliler ve hükümlüler gibi dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcılık ise işgücünden tam verim alınmasını engellemektedir. Ayrımcılık, çalışanların motivasyonunu düşürerek işletmelerde verimliliği azaltmakta ve mesleki eğitim programlarına katılımı olumsuz etkilemektedir (Çolak ve Ardor, 2001: 91). Bu nedenle, ayrımcılıkla mücadele için etkili politikalar ve yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi, işgücü piyasalarının daha adil ve verimli işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Kadınların, azınlıkların, yaşlıların ve engellilerin işgücüne katılmasıyla birlikte işletmelerde ücret ve terfi ile ilgili dağıtım adaleti gibi sorunlar kendini göstermekte ve bu sorunlar da düşük verimlilik, motivasyon ve tatmin ile sonuçlanmakta ve örgütsel itibar negatif yönde etkilenebilmektedir (Goldman et al., 2006; 802-803).

Örgütsel ayrımcılığın kaynaklarına bakıldığında; ırk, yaş, cinsiyet, din, etnik köken, cinsel eğilim, obezite, fiziksel veya zihinsel engelli olma durumu gibi faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Ayrımcılığın özellikle iş ortamında ücret, iş alma, eğitim ve terfi konularında etkili olması örgütsel ayrımcılığın kaynakları ve türlerini incelemenin önemini göstermektedir (Ulu ve Kutanis, 2016).

İş yaşamında negatif ayrımcılık olduğu gibi pozitif ayrımcılık da (dezavantajlı gruplara destek) görülmektedir (Rowe, 1990; Healy &

Schwarz-Woelzl, 2007). Ayrımcılık, açık veya örtülü şekillerde ortaya çıkabilir (Wood vd., 2009). Açık ayrımcılığa karşı alınan uluslararası ve ulusal yasal tedbirler güçlendikçe ve açık ayrımcılık suç haline geldikçe örtülü ayrımcılık daha fazla görülmeye başlanmıştır. Özellikle işe alım süreçlerinde örtülü ayrımcılık örnekleri daha yaygın görülmektedir (Russell vd., 2008).

2. Örgütlerde Ayrımcılık

İşgücü piyasalarında ayrımcılık, aynı beceri ve özelliklere sahip bireylerin cinsiyet, yaş, ırk gibi faktörlere dayalı olarak farklı muamele görmesiyle ortaya çıkar. Örgütsel ayrımcılık, örgütlerde yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler, ırk, kültür, dil, cinsel eğilim gibi içsel faktörler nedeniyle ve eğitim, aile yapısı, sosyal statü, gelir düzeyi, eğlence alışkanlıkları, kişilik tipi, coğrafi yerleşim, evlilik durumu, askeri deneyim, siyasal görüş, ekonomik durum, vatandaşlık, din, kişisel değerler, iş deneyimi gibi dışsal faktörler nedeniyle iş görenlere karşı negatif davranışlar sergileme (Özgener, 2014; 244) ve bazı durumlarda kurumsal düzenleme çıkarma (Córdova and Cervantes, 2010; 260) şeklinde tanımlanmaktadır.

İşgücü piyasasında ayrımcılığa yönelik kuramsal çalışmaların öncülüğünü Nobel ödüllü iktisatçı Gary S. Becker yapmıştır. Becker (1957), *The Economics of Discrimination* adlı çalışmada ayrımcılığı, belirli bir gruba yönelik kişisel önyargı veya tercihler (tastes for discrimination) olarak tanımlamış ve bu kavramı mikroekonomik analiz çerçevesinde formüle etmiştir. Becker'a göre ayrımcılık; işverenlerin, çalışanların veya müşterilerin, bireylerin verimlilikleri dışındaki özelliklerine (örneğin, cinsiyet, ırk, yaş) dayalı olarak tercihlerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Becker'in modelinde, ayrımcı davranış, ekonomik açıdan rasyonel olmayan bir tercih olarak ele alınır. Örneğin, bir işveren, daha yüksek verimliliğe sahip bir aday yerine, önyargıları nedeniyle daha düşük verimli bir adayı işe almayı tercih edebilir. Bu durum, işveren için maliyet artışına (discrimination coefficient) yol açsa bile, söz konusu tercih, ayrımcılık yapma isteğinin (taste for discrimination) bir sonucu olarak ortaya çıkar. Becker'in bu yaklaşımı, ayrımcılığın yalnızca sosyal adaletsizlik değil, aynı zamanda piyasa verimsizliği yaratan bir davranış olduğunu göstermektedir.

Rekabetçi ve adil bir işgücü piyasasında, kârını maksimize etmeyi hedefleyen işverenler, çalışanların ücretlerini ve diğer istihdam kararlarını yalnızca marjinal verimlilikleri ve performansları doğrultusunda belirler. İşe alım, görev dağılımı ve ödüllendirme gibi süreçlerde bireylerin kişisel özelliklerinin değil, yetenek ve başarılarının esas alınması gerekir. Bu bağlamda, cinsiyet, ırk veya yaş gibi unsurların karar mekanizmalarında

belirleyici olmaması, etkin ve adil bir çalışma ortamının temel koşullarından biridir (Çolak ve Ardor, 2001). Ayrımcılıkla mücadele için etkili politikalar ve yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi, işgücü piyasalarının daha adil ve verimli işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır.

ABD’de siyahiler, Hispanikler ve kadınlar, beyaz erkeklere kıyasla işgücü piyasasında belirgin dezavantajlarla karşılaşmaktadır. Bu gruplar hem daha düşük ücret almakta hem de iş bulmada daha fazla zorlanmaktadır. Araştırmalar, bu farkların tamamen eğitim veya yetenekle açıklanamayacağını, dolayısıyla ayrımcılık ihtimalinin ciddiye alınması gerektiğini göstermektedir. Uluslararası veriler de benzer eşitsizliklere işaret etmektedir (Neumark, 2018). Avrupa’da etnik azınlıklar, işe alım süreçlerinde yapısal engellerle karşılaşmaktadır. Ayrımcılık, özellikle özgeçmiş değerlendirme gibi erken aşamalarda belirgin olup, işe alımcıların bilinçdışı önyargılarından kaynaklanabilmektedir. Politika yapıcılar, bu bulguları dikkate alarak şeffaf ve standart işe alım süreçleri geliştirmelidir (OECD 2015)

Örgütsel ayrımcılık bağlamında, müşteri etkileşiminin yoğun olduğu sektörlerde işverenlerin etnik temelli tercihleri, homofili teorisiyle açıklanabilecek bir ayrımcılık mekanizmasını ortaya çıkarmaktadır. Leonard ve diğerlerinin (2010) belirttiği gibi, işverenler müşterilerin etnik tercihlerini gerekçe göstererek ayrımcı uygulamalarda bulunabilmekte, bu da özellikle perakende ve hizmet sektörlerinde belirli etnik grupların istihdamını kısıtlayabilmektedir. Müşterilerin kendilerine benzeyen çalışanlarla daha rahat etkileşime girdiği (Deros vd., 2010) ve bahşış verme gibi davranışlarda etnik benzerliği tercih ettiği (Kahn, 2000; Ayres vd., 2005) bulguları, örgütlerin işe alım ve görev dağılımında ayrımcılığı meşrulaştırabileceğini göstermektedir. Ancak Deros ve diğerlerinin (2017) çalışmasında olduğu gibi, müşteri temasının her durumda ayrımcılığı tetiklemediği görülmekte; bu da sektörün statüsü veya örgütsel politikalar gibi bağlamsal faktörlerin rol oynadığını düşündürmektedir (Goldberg vd., 2004). Dolayısıyla, örgütsel ayrımcılığın anlaşılmasında müşteri tercihleri kadar örgütsel bağlamın da dikkate alınması gerekmektedir.

Deros vd. (2017) çalışmalarında Belçika’daki sektörlerin NACE kodlarına göre sınıflandırıldığını ve ücret/çalışma koşulları açısından önemli farklılıklar gösterdiğini vurguluyor. Örneğin, finans yüksek statülü bir sektör olarak sınıflandırılmakta- NACE K ve yüksek ücret ve prestij açısından üstün durumdadır. Buna karşılık perakende düşük ücret ve az prestijli olarak NACE G olarak sınıflandırılmıştır. Etnik azınlıklar (özellikle AB dışından gelenler), yüksek ücretli sektörlerde az temsil edilirken, düşük ücretli sektörlerde yoğunlukla temsil edilmektedir (OECD, 2015).

İşverenlerin sektörlerin prestij düzeyine ilişkin algıları, adayların etnik kökeniyle birleşerek örtük ayrımcılığa zemin hazırlamaktadır. Etnik azınlık mensuplarının düşük statülü işlerde yoğunlaşması, bu gruplara yönelik kalıp yargıları pekiştirmekte ve nitelikli pozisyonlara erişimlerini engelleyen sistematik bir döngü yaratmaktadır.

Derous vd.'nin (2017) çalışması, örgütsel ayrımcılığın karmaşık doğasını ortaya koyarak, işe alım süreçlerinde karar vericilerin etnik ipuçlarına (isim, ten rengi vb.) nasıl tepki verdiklerinin sektör statüsü ve müşteri teması gibi bağlamsal faktörlerle şekillendiğini gösteriyor. Araştırma, yüksek statülü sektörlerde (finans, teknoloji gibi) etnik azınlıkların olumsuz klişelerden daha az etkilendiğini, hatta müşteri teması yüksek pozisyonlarda bile olumlu değerlendirilebildiklerini ortaya koyuyor. Buna karşılık, düşük statülü sektörlerde (perakende, temizlik hizmetleri gibi) aynı adaylar “eğitimsiz” veya “düşük becerili” gibi klişelerle eşleştirilerek dezavantajlı konuma düşebiliyor.

Örgütsel ayrımcılık açısından yapılan işlerin ne derece müşteri teması gerektirdiğinin etkisine ilişkin bulgular kritiktir. Düşük statülü sektörlerde müşteriyle doğrudan etkileşim gerektiren işlerde ayrımcılık artarken, yüksek statülü sektörlerde bu etki tersine dönebilmektedir. Örneğin, bir bankada müşteri temsilcisi pozisyonu için etnik bir azınlık aday, kültürel çeşitlilik getirdiği gerekçesiyle tercih edilebilirken, bir markette aynı özellikler “müşterilerin rahatsız olacağı” gerekçesiyle eleme sebebi olabilmektedir. Bu farklılıkların altında yatan temel mekanizma “Sistem Meşrulaştırma Teorisi” ile açıklanabilir, bu teoriye göre örgütler, statükoyu koruma eğiliminde oldukları için, özellikle müşteri temasının olmadığı pozisyonlarda bile etnik azınlıkları “sisteme tehdit” olarak algılayabilir (Derous vd., 2017). Bu bulgular, örgütsel ayrımcılıkla mücadelede tek tip çözümlerin yetersiz olduğunu, politika yapıcılarının ve insan kaynakları uygulayıcılarının, sektörel statü ve müşteri profili gibi dinamikleri dikkate alarak önlemler geliştirmesi gerekliliğini, sonuç olarak ayrımcılığın sadece bireysel önyargılardan değil, örgütlerin yapısal ve bağlamsal özelliklerinden de kaynaklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, yüksek statülü sektörlerde çeşitliliği teşvik eden kültürel dönüşüm programları, düşük statülü sektörlerde ise önyargıyı azaltacak anonim başvuru sistemleri veya objektif değerlendirme kriterleri kullanılması etkili olabilir. Böylelikle daha kapsayıcı işe alım politikaları oluşturulabilir.

2.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet, ırk, din ve milliyet ayrımcılığı toplumlarda uzun zamandan beri yerleşmiş duygu ve düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Toplumda geçmişten günümüze gelen yaygın düşünce ve inançlar, kadının ev üretiminde erkeğe, erkeğin de piyasa üretiminde kadına karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu şeklindedir. Bu düşünce ve inançlar, işgücü piyasasındaki cinsiyete dayalı ayrımcılığın temellerini oluşturmaktadır. Kadınlara yönelik ayrımcılığın bir sonucu olarak kadınların maaşlarındaki düşüklük marjinal verimliliklerini azaltmakta, ayrıca dolaylı olarak kadınların işgücüne katılım, okula devam ve işteki eğitim programlarına katılma gibi kararlarını da etkilemektedir (Çolak ve Ardor, 2001:91).

İktisatçıların “Beşeri Sermaye Modeli”, işgücü piyasasında cinsiyete bağlı ayrımcılığın kadının erkeğe göre gençlik sonrası yıllarının daha az bir kısmını işgücü piyasasında geçirmesi ile açıklamakta ve iş ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha az yatırım yapması gibi kadının tercihlerinin ve seçimlerinin rolünü vurgulamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin iş hayatından pek çok örnek verilebilir. Mesela bir erkek çalışanın masası dağınıksa genellikle onun çalışkan ve meşgul biri olduğu, aynı şekilde bir kadın çalışanın masası dağınıksa, onun ne kadar dağınık ve organize olamamış biri olduğu düşünülür. Bir erkek çalışan masasında değilse, onun toplantıda olduğu düşünülürken, aynı durum bir kadın çalışan için olduğu zaman, onun tuvalette olduğu düşünülür. Çalışan bir erkek evlendiği zaman onun daha oturaklı olacağı düşünülürken, bir kadın çalışan evlendiği zaman ise ilk akla gelen, kadının hamile kalacağı ve işten ayrılacağıdır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu örneklerden çıkarılacak ana sonuç ise, kadın ve erkek eşit ücret alsa bile, önyargı ve düşünce olarak ayrımcılık vardır (Çolak ve Ardor, 2001:91).

Cinsiyet ayrımcılığı açık ve örtülü olmak üzere iki temel formda karşımıza çıkmaktadır (Dalkıranoglu, 2006). Açık ayrımcılık, iş ilanlarında cinsiyet belirtme, hamilelik nedeniyle işten çıkarma gibi doğrudan uygulamaları kapsarken; örtülü ayrımcılık, çocuk sahibi kadınların terfi ettirilmemesi veya seyahat gerektiren işlerde tercih edilmemesi gibi dolaylı uygulamaları içermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı özelinde açık ayrımcılık ele alındığında işgücü gereksinimi olduğunda iş başvuru ilanlarında yalnızca erkek adayların başvurmasının istenmesi, ücretlerde erkekler lehine bir fark olması, aynı işi yapan kadınlara %30-40 daha az ücret verilmesi (ILO verileri), kadınların hamileliklerinin gerekçe gösterilerek işten çıkarılması, kadınların çocuk izni istemeleri nedeniyle işten çıkarılması gibi örnekler verilebilir. Türkiye’de

kariyer elde etme aşamasında yasal olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık engellense de, uygulamada kadının yükselmesinin önünde kalıplaşmış önyargılar mevcuttur ve bunlar da örtülü ayrımcılık olarak değerlendirilebilir. Kadınların yönetici pozisyonlarına terfi ettirilmemesi bunun kanıtı niteliğindedir (örneğin, gelişmekte olan ülkelerde 7 erkeğe karşı 1 kadın yönetici bulunmaktadır) (Demir, 2011). Türkiye’de kamu sektöründe bazı meslek gruplarına eleman alınması söz konusu olduğunda kadınlara bir kontenjan konulması açık bir şekilde cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak gösterilebilir. Örneğin; 1990 yılında hukuk öğrenimi gören kız öğrenci oranı %36,4 olduğu halde yargıçlık mesleğine alınacak kadın adaylara %5’lik bir kota uygulanmıştır (Parlaktuna, 2010; 1229). Teknoloji ve inşaat gibi bazı erkek egemen sektörlerde kadınlar dışlanırken, hizmet sektöründe özellikle bankacılık ve turizm alanlarında genç ve bakımlı kadınların iletişim becerileri gerekçeyle tercih edildiği görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Küresel düzeyde cinsiyete dayalı ücret farklılıkları önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. AB ülkelerinde bu fark Estonya’da en yüksek (%30), Slovenya’da ise en düşük (%3) seviyededir (Güner vd., 2014). Türkiye’de ise kadınların işgücüne katılım oranı %32,4 olup (TÜİK, 2024), çalışan kadınlar genellikle 2022 yılı itibarıyla %20,6 tarım ve %79,4 tarım dışı sektörlerde istihdam edilmektedir.

Yönetim kademelerindeki cinsiyet eşitsizliği “cam tavan” etkisi olarak tanımlanmaktadır. Fortune 500 şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin sadece %11’i kadın iken (Özgener, 2014), Türkiye’de bu oran daha da düşüktür (204 üniversitenin sadece 16’sında-11’i özel üniversite- kadın rektör bulunmaktadır). Cam tavan etkisinin temel nedenleri arasında geleneksel erkek normları, önyargılar ve iş-aile çatışması yer almaktadır (Cooper Jackson, 2001). Cam tavan metaforu, kadınların orta kademede sıkışıp kalmasını ve önyargılar, esnek olmayan kariyer modelleri gibi görünmez engellerle karşılaşmasını ifade eder. Şirketlerin bu eşitsizliği aşmak için kapsayıcı politikalar geliştirmesi ve liderlik fırsatlarını cinsiyet temelinde değil, yetkinliğe göre dağıtması gerekmektedir.

Kadın yöneticilerin karşılaştığı bir diğer sorun ise “kraliçe arı sendromu”dur. Bu sendrom, üst yönetimdeki kadınların hemcinslerinin yükselmesini engelleme eğilimini ifade etmektedir (Özgener, 2014). Türkiye’de yapılan bir araştırma, konaklama sektöründeki kadın yöneticilerin %78,8’inin ücret, %70,9’unun ise eğitim olanakları konusunda ayrımcılığa uğradığını düşündüğünü ortaya koymuştur (Anafarta vd., 2008).

Cinsiyet ayrımcılığıyla mücadelede AB ülkelerinin geliştirdiği eylem planları (Estonya 2012, Finlandiya 2006-2015) önemli adımlar olarak

değerlendirilmekle birlikte, örtülü ayrımcılığın önlenmesi için daha kapsamlı politikalar gerekmektedir. Özellikle cam tavan etkisinin aşılması ve iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir.

2.1.1. Cinsel Yönelim Ayrımcılığı

Cinsel yönelim ayrımcılığı; çalışma yaşamında LGBT bireylerin işgücü piyasasından dışlanmasıdır. Bu işgücünün işten çıkarılmasına yönelik açıklamalarda işyerinin dışarıdan algılanan imajı nedeniyle cinsel yönelime değinilmemektedir (Doğan, 2012; 67). Çalışma yaşamında LGBT bireyler, cinsel tercihin, o kişinin psikolojik ve sosyal gelişiminin bir sonucu olduğu göz ardı edilerek büyük baskı altında hissetmekte ve ayrıca cinsel eğilimlerinden dolayı toplum tarafından dışlanmaktadır. Farklı cinsel eğilimi olan grupları koruyucu nitelikte yasal mevzuat pek çok ülkede henüz oluşturulmamıştır. Weichselbaumer’a göre (2003:630) işgücü pazarında gay ve lezbiyenlerin %46’sı ayrımcılığı deneyim ettiklerini, gay’lerin lezbiyenlere göre daha düşük ücret aldığı tespit edilmiştir. ABD’deki işgücünün %4’ten fazlası LGBT bireylerden oluşmaktadır. 2010 yılında Utah’da yapılan bir araştırmada LGBT işgücünün %67’si işten çıkarıldığını, işe almada ve terfi esnasında kendilerine ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir (Mallory and Liebowitz, 2014). Kapalı toplumlarda ve yasal altyapısının olmadığı ülkelerde LGBT bireyler çok daha fazla ayrımcılıkla karşılaşmaktadır.

2.2. Etnik Köken Ayrımcılığı

Colarelli vd. (2010) ABD’de ırk ayrımcılığı konusunu farklı bir bakış açısıyla ele almışlar ve pozitif ayrımcılık adına uygulanan kotaların ne şekilde uygulandığını sorgulamışlardır. Pozitif ayrımcılık uygulanırken yeterince şeffaf olunmaması, azınlık adayların “yeterlilikle değil, kotayla alındığı” önyargısı, ABD’nin “one drop rule” gibi katı ırk sınıflandırmalarına dayanması ve bu durumun da günümüzün çok ırklı toplumuna uymaması gibi eleştiriler getirmişlerdir. “One drop rule” (bir damla kuralı), bir kişide gözle görülür herhangi bir Afrika kökenli fiziksel özellik bulunması durumunda o kişinin siyahi olarak sınıflandırılmasını öngören ve tarihsel olarak ABD’de yaygın kabul gören sosyal bir kuraldır (Hickman, 1996). Pozitif ayrımcılığın ırkı görünümüne indirgeyerek, liyakat algısını zedeleyerek, çok ırklı gerçeği göz ardı ederek yeni adaletsizliklere yol açtığını söylemektedirler.

İş yaşamında din, etnik köken ve ırk temelli açık ayrımcılık, doğrudan dışlama veya dezavantajlı muamele şeklinde kendini gösterir. Örneğin, iş başvurularında etnik kökenin (“nüfusa kayıtlı yer” gibi sorular) veya dini aidiyetin (Katolik-Protestan ayrımı) reddetme gerekçesi olarak kullanılması

(Hoque & Noon, 1999; Russell vd., 2008), siyahi adayların düşük ücretle çalıştırılması (Rowe, 1990) veya bölgesel kökene dayalı tercihler (“hemşericilik”) bu tür ayrımcılığın tipik örnekleridir. ILO raporları (2007, 2008), Fransa’da Kuzey Afrikalılar veya Yunanistan’da Türk kökenlilere yönelik uygulamaları açık ayrımcılık olarak belgelemiştir. Bu tür uygulamalar, örgütsel verimliliği düşürürken ayrılıkçı gruplaşmalara da yol açmaktadır (Demir, 2010).

Lippens vd (2023) tarafından yapılan araştırmada, işe alım sürecinde yapılan örgütsel ayrımcılık test edilmiş ve en yüksek ayrımcılığın Arap/Mağrip/Orta Doğulu (%41 daha az geri dönüş), Güney Avrupalı (%37) ve Doğu/Güneydoğu Asyalı (%33) adaylara yönelik olduğu ortaya konmuştur; Afrikalı, Hint ve Batı Asyalı adayların da belirgin dezavantajlar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hispanik/Latin Amerikalı adaylarda genel ortalama anlamlı ayrımcılık bulunmazken, istatistiksel düzeltme sonrası %18’lik bir olumsuz etki tespit edilmiş, Doğu ve Kuzey/Batı Avrupalı beyaz adayların ise neredeyse hiç ayrımcılığa uğramadığı görülmüştür. Bulgular, küresel iş piyasalarında etnik kökene dayalı yapısal eşitsizliklerin sürdüğünü ve özellikle Orta Doğu, Asya ve Afrika kökenlilerin en savunmasız gruplar olduğunu göstermiştir.

Wood vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, İngiltere’de işe alım süreçlerinde etnik kökene dayalı isimlerin belirleyici bir ayrımcılığa yol açtığını ortaya koymaktadır. Rastgele atanan isimlerle yapılan eşleştirilmiş başvuru testleri, beyaz adayların etnik azınlıklara göre %17,8 daha fazla olumlu yanıt aldığını göstermiştir - etnik azınlık adaylarının bir işe girebilmek için 16 başvuru yapması gerekirken, beyaz adaylar için bu sayı 9’dur. Bu bulgular, diğer ülkelerdeki benzer çalışmalarla tutarlı olup, işe alımın ilk aşamasında sistematik bir ayrımcılığın varlığına işaret etmektedir. Dikkat çekici bir şekilde, kamu sektörü ve büyük ölçekli şirketlerde kullanılan standart başvuru formları (kişisel bilgilerin filtrelenebildiği) sayesinde bu ayrımcılığın ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, işe alım süreçlerinde anonimleştirme ve standart form uygulamalarının yaygınlaştırılması gerektiğine dair somut kanıt sunmaktadır.

2.3. Yaş Ayrımcılığı

Küresel ölçekte yaş ayrımcılığı uzun süredir tartışılan bir konudur ve özellikle ABD ve İngiltere gibi ülkelerde 1920’lerden beri gündemde olan bu sorundur. İşverenlerin düşük ücret beklentisi olan, sosyal hak talebi sınırlı ve deneyimsiz adayları tercih etmesi, yaş ayrımcılığını besleyen önemli ekonomik faktörlerden biridir.

Yaş ayrımcılığı, yaşlı bireylerin istihdam, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde sistematik olarak dezavantajlı konuma düşürülmesini ifade eden önemli bir sosyo-ekonomik sorundur. İş yaşamında yaş faktörü, özellikle hizmet sektöründe işe alım süreçlerinde kritik bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel yaşlanma eğilimleri (65 yaş üstü nüfusun 2050’de 1.9 milyara ulaşacağı öngörüsü) bu sorunun aciliyetini artırmaktadır (Keskinoglu vd., 2007).

İşverenler genellikle genç ve dinamik çalışanları tercih etmekte, bunun temelinde düşük maliyet, eğitilebilirlik ve esneklik gibi faktörler yatmaktadır. Buna karşılık, belirli bir yaştan üzerindeki bireyler “verimsiz”, “yeniliğe dirençli” veya “fiziksel/zihinsel açıdan yetersiz” gibi önyargılarla değerlendirilmekte, oysa deneyim ve örgütsel bağlılık gibi olumlu özellikleri göz ardı edilmektedir (Demir, 2011).

Uluslararası veriler, yaş ayrımcılığının yaygınlığını ortaya koymaktadır: ABD’de 2008’de 24.582 şikâyet kaydı bulunurken (EEOC, 2008), AB ülkelerinde 55+ çalışanların %45’i ayrımcılığa maruz kaldığını bildirmiştir (European Commission, 2012). İşverenlerin yaşlı çalışanlara yönelik önyargıları (öğrenme hızı, teknoloji adaptasyonu vb.) ve ekonomik kaygıları (eğitim maliyetleri, verimlilik endişeleri) (Neumark, 2009), bu grubun düşük ücretli pozisyonlarda yoğunlaşmasına ve erken emekliliğe zorlanmasına yol açmaktadır. ABD verilerine göre yaşlı çalışanların işsizlik süreleri orta yaşlı çalışanlara göre daha uzundur ve 1967 İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası’ndan (ADEA) önce işe alımlarda açık yaş kısıtlamaları yaygın olarak görülmekteydi. Yasal düzenlemeler (ADEA 1967, AB Direktifleri 2000) sorunu kısmen çözsé de, örtülü ayrımcılık uygulamaları (terfi engelleme, sosyal dışlama) sürmektedir (Cheung vd., 2011). Bu bağlamda, yaşlı istihdamını destekleyen politikaların yanı sıra önyargıları azaltmaya yönelik kurumsal eğitim programlarına ihtiyaç bulunmaktadır (Buz, 2015).

Yaş ayrımcılığı, bazen açık bazen de örtülü şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş ilanlarında belirli bir yaş sınırı getirilmesi (örn. “30 yaş altı”) açık ayrımcılık örneğiyken, yaşlı çalışanların “teknolojiye uyum sağlayamaz” gibi gerekçelerle terfi süreçlerinden dışlanması örtülü ayrımcılığa işaret etmektedir (Duncan & Loretto, 2004). Türkiye’de yapılan araştırmalar, özellikle 45 yaş üstü bireylerin %32’sinin yaş nedeniyle işe alınmadığını belirtmesi, bu sorunun ciddiyetini ortaya koymaktadır (Kelly Services, 2006).

Yaş ayrımcılığı hem bireylerin kariyer fırsatlarını kısıtlayan hem de örgütlerin yetenek havuzunu daraltan ciddi bir sorundur. Bu ayrımcılıkla mücadelede, işe alım ve terfi süreçlerinde şeffaflığın sağlanması, yasal

düzenlemelerin etkin uygulanması ve önyargıların kırılmasına yönelik eğitimlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Healy ve Schwarz-Woelzl (2007) tarafından yapılan çalışmada, çoğunlukla örgütlerin, yaşlı çalışanlarla ilgili demografik değişimlerin yarattığı sorunları görmezden geldiği ve çeşitli yaş gruplarına yönelik etkili insan kaynakları politikaları konusunda hazırlıksız olduğu belirtilmektedir. Özellikle bilişim (ICT) sektöründe genç erkeklerin egemen olduğu bir yapı dikkat çekmekte, bu durum da yetenek açığıyla çelişmektedir. Yaşlı çalışanlara yönelik yeniliğe dirençli, teknolojiye uyumsuz oldukları vb kalıp yargılar işe alımda yaygın ayrımcılığa yol açmaktadır ve aslında bu algılar kanıta dayanmamaktadır. Yaş çeşitliliği deneyim, istikrar, geniş yetenek havuzu gibi avantajlara sahiptir ve yaş ayrımcılığı açılan davaların maliyeti ve verim kaybı gibi negatif sonuçlar yaratmaktadır. Yaş dostu işe alım politikalarına dair Avrupa’da kuzey-güney bilgi eşitsizliği olduğu vurgulanmaktadır. Tutum değişimi (yaşlanmaya dair önyargıların kırılması), yöneticilerin bilinçlendirilmesi (yaş çeşitliliğinin iş avantajlarının anlatılması) ve somut destek mekanizmaları (örneğin, mature@eu projesinin dijital öğrenme platformu gibi) çözüm önerileri sunulmaktadır. Özellikle bilişim sektörünün, işe alım süreçlerinin analiz edilip yaş-dengeli politikalara geçiş yapılması önerilmekte ve yargıdan kaçınmak için tarafsız uygulamalar geliştirmesi tavsiye edilmektedir.

2.4. Dini İnanış Ayrımcılığı

Dini inanış farklılığından kaynaklanan ayrımcılık, çalışma hayatında bireylerin inançları nedeniyle haksız muamele görmesi, ibadetlerinin engellenmesi veya dini kimliklerinden dolayı dışlanması olarak tanımlanmaktadır (Ghumman ve ark., 2013). Özellikle azınlık dinlerine mensup çalışanlar, işe alım süreçlerinden günlük çalışma rutinlerine kadar pek çok alanda bu tür ayrımcılıkla karşılaşabilmektedir.

Küresel ölçekte bakıldığında, ABD’deki veriler dini ayrımcılığın ciddi boyutlarda olduğunu göstermektedir. Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu verilerine göre, 2000-2010 yılları arasında işyerinde dini ayrımcılık vakalarında %96’lık çarpıcı bir artış kaydedilmiştir (Ghumman ve ark., 2013). Özellikle Müslüman çalışanların ibadet uygulamaları, bu tür çatışmaların en yaygın kaynağı olarak öne çıkmaktadır (Robinson ve ark., 2011).

Türkiye bağlamında ise durum daha karmaşıktır. Ülkemizde dini ayrımcılığa uğrayan çalışanların sayısına ilişkin resmi veriler bulunmamakla birlikte, bazı gözlemler sorunun varlığına işaret etmektedir. Mezhepler arası gerilimler ve bazı dini gruplara yönelik önyargılar, iş yaşamına da yansiyabilmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde Alevi vatandaşlara yönelik

ayırıcı uygulamalar olduğu yönünde iddialar mevcuttur (Kayabaş ve Kütküt, 2011). Ancak bu vakaların genel işgücü piyasasını ne ölçüde temsil ettiği konusunda yeterli veri bulunmamaktadır.

Dini ayrımcılığın önlenmesi için, çalışma hayatında eşitlik ilkesinin etkin şekilde uygulanması ve toplumda hoşgörü kültürünün yerleşmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumların çeşitlilik yönetimi politikaları geliştirmesi ve çalışanların dini haklarına saygı gösteren uygulamalar benimsemesi, bu sorunun çözümüne önemli katkı sağlayabilir.

3. Örgütlerde Açık Ayrımcılık

İşe alım ve personel seçimi literatüründe önemli bir tartışma konusu olan istihdam ayrımcılığı, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde 50 yılı aşkın bir süre önce akademik ve yasal çevrelerde ele alınmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar, 1964 yılında kabul edilen Medeni Haklar Yasası'nın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Söz konusu yasa, işe alım süreçlerinde ırk, renk, din ve etnik köken gibi faktörlere dayalı ayrımcılığı yasaklayarak, bu tür uygulamalara karşı yasal yaptırımların önünü açmıştır. 1991 yılında revize edilen yasa, zamanla Avrupa dahil çeşitli coğrafyalarda benimsenen eşit istihdam fırsatları politikalarına ve yasal düzenlemelere temel teşkil etmiştir. Bu bağlamda, örgütler, işgücü çeşitliliğini gözeterek ayrımcılıktan arındırılmış istihdam politikalarını benimsemeye yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Wilson & Iles, 1999).

Açık ayrımcılık, doğrudan ve kolayca tanımlanabilen önyargılı davranışları kapsayan, zorbalık, ırkçılık, cinsiyetçilik veya homofobi gibi kasıtlı ve haksız muamele biçimlerini ifade eder (Jones vd., 2016; Neumark, 2018). Bu tür davranışlar, etnik köken, cinsel yönelim veya cinsiyet kimliği temelinde aşağılayıcı söylemler, haksız işten çıkarmalar, terfi engellemeler veya eşitsiz ücretlendirme gibi somut sonuçlara yol açar ve toplumsal normlar açısından kabul edilemez (Jones vd., 2016). Birçok Batı ülkesinde, bu uygulamaları yasaklayan yasal düzenlemeler mevcut olsa da (Hebl vd., 2002), işe alım, konut ve hizmet erişimi gibi alanlarda ayrımcılık devam etmektedir (Quillian vd., 2017). Meta-analizler, cinsiyet, etnik köken ve engellilik gibi faktörlerin ayrımcılıkta belirleyici olduğunu göstermekte (Flage, 2018), ancak yasal mücadeleler ve farkındalık çabaları sürmektedir (De Coninck et. al., 2024).

İşe alım ve terfi süreçlerinde belirli grupların (ırk, cinsiyet, yaş vb.) kasıtlı ve doğrudan dışlanması olan açık ayrımcılığa karşı medeni haklar hareketi ve sonrasında yürürlüğe giren yasalar (örneğin, 1964 ABD Medeni Haklar Yasası) örgütleri eşitlikçi politikalar geliştirmeye zorlamıştır. Bu yöndeki politikaların türü ve uygulanış biçimi, açık ayrımcılığın azalmasında farklı

sonuçlar doğurmuştur. Bunlardan biri olumlu eylem planlarıdır (AAPs). Dezavantajlı gruplara öncelik veren politikalar, açık ayrımcılığı doğrudan hedef alır. Örneğin, kotaya dayalı işe alımlar, azınlıkların temsilini artırabilir. Ancak, bu yaklaşım tepki çekebilir; bazı çalışanlar veya adaylar “tersine ayrımcılık” algılayarak politikayı adaletsiz bulabilir (Harrison vd., 2006). Olumlu eylem planlarının amacı eşitlik mi çeşitlilik mi şeklinde de eleştiriler bulunmaktadır (Colarelli vd., 2010). Bunun yanı sıra yalnızca demografik özelliklerin göz ardı edilmesini öngören politikalar, açık ayrımcılığı azaltmada daha az etkilidir çünkü bu tür politikaların uzun vadede ılımlı bir iyileşme sağladığını göstermiştir ancak, örtük önyargılar nedeniyle açık olmasa da dolaylı ayrımcılık sürebilir. Açık ayrımcılık, yasalarla yasaklanmış olsa da, özellikle zayıf denetlenen sektörlerde veya örtük biçimlerde devam edebilir, kısacası önyargıların tamamen ortadan kalkmasını sağlayamaz. Colarelli vd. (2010) gibi çalışmalar, politikaların ancak bilinçli (açık) ayrımcılığı sınırlandırabildiğini, bilinçsiz önyargıların ise farklı müdahaleler gerektirdiğini göstermektedir.

Eşit fırsat politikalarının uygulanması, özellikle ırksal ayrımcılık bağlamında, işe alım süreçlerinde açık ayrımcılığın azalmasına ve azınlık gruplarının istihdam oranlarının artmasına katkı sağlamıştır (Colarelli vd., 2010). Ancak, son dönem araştırmalar, bu politikaların örtülü ayrımcılık biçimlerini ortadan kaldırmada yetersiz kaldığını hatta bazı durumlarda bu tür ayrımcılığı dolaylı yoldan artırabileceğini ortaya koymaktadır. Yani belirli gruplara yönelik önyargıların doğrudan ifade edilmesi vb şekillerde görülebilen açık ayrımcılık zamanla azalırken (Lennartz vd., 2019), önyargıların tarafsız veya ahlaki gerekçelerle maskelenmesi gibi daha üstü kapalı (gizli) biçimlerle ayrımcılık devam etmektedir (Sue, 2010). Gizli ayrımcılığın tespitindeki zorluk nedeniyle önyargılı kararların yaptırım korkusu olmadan sürdürülmesi mümkün olmaktadır. Çelişkili bir şekilde eşit fırsat politikalarının başarılı bir şekilde uygulanması gizli ayrımcılığın atmasına yol açabilmekte, bu durum da ayrımcılıkla mücadelede yalnızca yasal düzenlemelerin yeterli olmadığını, örtük önyargıları hedefleyen daha kapsamlı stratejilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Örgütsel ayrımcılık, kesişimsellik perspektifinden bakıldığında, yalnızca tek bir kimlik boyutuna (örneğin cinsiyet veya ırk) odaklanarak açıklanamaz; çünkü dezavantajlı grupların deneyimleri, kimliklerin birbiriyle kesişen dinamikleri (örneğin siyahi bir kadın olmak, beyaz bir kadın olmaktan farklı ayrımcılık mekanizmaları doğurur) ve kurumsal yapıların bu kesişimleri nasıl yeniden ürettiği ile şekillenir. Örneğin, bir şirkette ücret eşitsizliği incelenirken, yalnızca cinsiyet temelinde analiz yapmak, beyaz kadınlar ile siyahi kadınlar arasındaki farklı baskı katmanlarını (ırk + sınıf +

toplumsal cinsiyet) gözden kaçırabilir. Ayrıca, örgütlerdeki resmî olmayan normlar (örneğin “erkek egemen kültür”), dezavantajlı grupları “görünmez kılarak” (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008) onların terfi veya ücret taleplerini sistematik olarak engelleyebilir. Dolayısıyla, örgütsel ayrımcılıkla mücadelede, politikaların kesişimsel bir yaklaşımla tasarlanması ve kurum içi güç dinamiklerinin sorgulanması kritik önem taşır (Shields, 2008).

4. Örgütlerde Gizli/Örtülü Ayrımcılık

Ayrımcılık, işgücü ve konut piyasaları gibi alanlarda açık formlarıyla önemli bir toplumsal sorun olarak varlığını sürdürürken, örtük önyargılar ve mikro saldırganlıklar da dahil olmak üzere gizli ya da örtülü ayrımcılık, bireylerin fırsatları ve refahı üzerindeki önemli etkisine rağmen daha az araştırılmakta olan bir konudur.

Gizli ayrımcılık, açık niyet taşımayan, tespiti zor ancak zararlı etkileri olan mikro saldırganlıklar, nezaketsizlikler veya görünüşte tarafsız ancak ayrımcı sonuçlar doğuran davranışları kapsar (Jones vd., 2016; Glick & Fiske, 2018). Bu tür ayrımcılık, dolaylı biçimlerde ortaya çıkar. Örneğin, daha az ilgi gösterme, örtük önyargılarla karar verme veya sosyal etkileşimlerde dezavantajlı konuma düşürme gibi (Hebl vd., 2002; Lennartz vd., 2019). Açık ayrımcılığın aksine yasal olarak tanımlanması ve kanıtlanması daha zordur, ancak psikolojik ve sosyal etkileri benzer derecede yıkıcı olabilir (De Coninck et. al., 2024). Araştırmalar, açık ayrımcılığın azalmasıyla birlikte örtülü biçimlerin artabileceğini göstermekte (Lennartz vd., 2019), bu da toplumsal mücadelenin yalnızca görünür değil, gizli mekanizmaları da hedeflemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Gizli/örtülü ayrımcılık, önyargıların doğrudan ifade edilmek yerine nötr veya ahlaki gerekçelerle kamufle edildiği süreçleri ifade eder. Başarılı eşit fırsat politikaları, çalışanların “ahlaki lisanslama” (moral licensing) mekanizmasıyla kendilerini önyargıdan arınmış görmelerine yol açabilir. Politikaların varlığı, karar vericilere (“Biz ayrımcılık yapmıyoruz”) ahlaki bir güvence sağlayarak, örtük önyargılarını daha rahat sergilemelerine zemin hazırlar (Monin & Miller, 2001). Bireyler, geçmişte “iyi” davranışlarıyla (örneğin, eşitlikçi politikaları destekleme) kendilerini önyargısız olarak konumlandırıdıklarında, belirsiz durumlarda (örneğin, kararın ahlaki gerekçelerle açıklanabildiği senaryolar) önyargılı davranışları daha rahat sergileyebilmektedir. Monin ve Miller (2001) ile Brown ve diğerlerinin (2011) çalışmaları, bu durumu deneysel olarak doğrulamış; şirketlerin eşit fırsat politikaları gibi sembolik uygulamaların bile çalışanlara “ahlaki güvence” sağlayarak örtük ayrımcılığı tetikleyebileceğini göstermiştir. Ana

argüman, belirsizliğin ahlaki çifte standartlara zemin hazırladığı ve sistemik eşitsizliklerin bu yolla sürdürülebileceği yönündedir. Gizli ayrımcılık, kararların objektif kriterlerle açıklanabildiği durumlarda (örn. “Kültürel uyumsuzluk” gibi gerekçeler) kendini gösterir (Merritt vd., 2010). Bir işe alım sürecinde, eşit fırsat politikasına sahip bir şirketin yöneticisi, siyahi bir adayı “ekibe uyum sağlayamaz” diyerek elerken, bu kararı deneyim eksikliği gibi nötr bir gerekçeyle meşrulaştırabilir. Kotalar gibi fırsat artırıcı politikalar gizli ayrımcılığı tetikleyebilen bir başka dinamik yaratabilir örneğin çoğunluk grubundaki çalışanlar, “dezavantajlı gruplara haksız avantaj sağlandığı” inancıyla örtük önyargılarını pekiştirebilir (Harrison vd., 2006). Diğer yandan azınlık gruplarına kontrollü erişim tanıyan örgütler, “sembolik” istihdamla yetinerek sistemik eşitsizliği sürdürebilir (Kravitz, 2008). Örneğin kadınlara liderlik pozisyonlarında kota uygulayan bir şirkette, erkek yöneticiler “kadınların yeterliliği olmadan terfi aldığı” algısıyla, kadın çalışanların başarılarını görmezden gelebilir. Yine politikaların varlığı, örgütleri “sorunu çözdük” algısına sürükleyerek sistematik değişimi engelleyebilir. Açık ayrımcılık yasaklandıkça, önyargılar daha sofistike (test edilmesi zor) biçimlere bürünebilir (Sue, 2010).

Literatürde sıklıkla önyargı, stereotipler ve ayrımcı davranışlar birbirine karıştırılmakta, bu da kavramsal karmaşaya yol açmaktadır. Önyargı, bireylerin belirli gruplara yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden bilişsel bir yapı iken; ayrımcılık, bu tutumların davranışsal tezahürü olarak kurumsal veya bireysel düzeyde dezavantajlı muamele biçiminde ortaya çıkmaktadır (Quillian, 2006). Bu ayrımın yeterince netleştirilememesi, örtülü ayrımcılık mekanizmalarının anlaşılmasını güçleştirmekte ve bireylerin önyargı taşımalarına rağmen doğrudan ayrımcı eylemde bulunmayabileceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Bu nedenle, kavramsal çerçevenin doğru şekilde oluşturulması, örtülü ayrımcılığın toplumsal yapıdaki yaygınlığını ve sonuçlarını analiz etmede temel bir gerekliliktir.

Örtülü ayrımcılık literatürünün önemli bir kısmı, yalnızca bir veya iki ayrımcılık gerekçesine odaklanarak sınırlı bir perspektif sunmaktadır (Glick & Fiske, 2018; Jones vd., 2016; Salmon, 2022). Oysa ayrımcı davranışlar genellikle birden fazla özelliğin kesişiminden kaynaklanmakta ve mevcut çalışmalar bu çoklu faktörler arasındaki karmaşık etkileşimi göz ardı ederek örtülü ayrımcılığın çok boyutlu doğasını tam olarak yansıtamamaktadır. Kesişimsellik perspektifi, ayrımcılık nedenlerinin birbirinden bağımsız olmadığını ve birbiriyle ilişkili şekilde analiz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Ball vd., 2022; McCall, 2005; Shields, 2008). Bu nedenle, örtülü ayrımcılığın temelindeki dinamikleri anlamak için daha kapsayıcı araştırma yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çoklu ayrımcılık

gereçeklerini dikkate alan böyle bir yaklaşım, farklı demografik gruplar arasında örtülü ayrımcılığın sürekliliğine yol açan mekanizmaların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır.

Örtülü ayrımcılığı değerlendirmek için geleneksel yöntemler (yazışma testleri gibi) yetersiz kalırken, Örtük İlişkilendirme Testi (Implicit Association Test) yaygın olarak kullanılsa da güvenilirlik açısından ve bağlamsal etkilere açık olduğu için eleştirilmektedir (Fiedler vd., 2006; Morehouse & Banaji, 2024). Bu nedenle araştırmacılar, örtülü ayrımcılığı incelemek için daha güvenilir ve geçerli bir yöntem olan ortak deneylere (conjoint experiments) yönelmiştir. Bu yöntem, katılımcıların çeşitli niteliklerle oluşturulmuş senaryolar arasından seçim yapmasını sağlayarak, tercihlerdeki gizli önyargıları ortaya çıkarır (Hainmueller vd., 2015). Pazarlama alanında uzun süredir kullanılan bu teknik, yüksek iç geçerlilik ve gerçekçi senaryolarla örtülü sosyal bilişi yakalayabilme avantajı sunar (Caruso vd., 2009). Eleştiriler, dış geçerlilik konusunda şüpheler barındırsa da Hainmueller ve ekibinin (2015) İsviçre’de yaptığı büyük ölçekli çalışma, ortak deneylerin gerçek dünya kararlarını yansıtmada etkili olduğunu kanıtlamıştır. Bu nedenle, özellikle örgütlerdeki örtülü ayrımcılığın tespitinde bu yöntem önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

De Coninck vd. (2024), Belçika’da örtülü ayrımcılığı inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim ve siyasi ideolojinin ayrımcı tutumlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Toplu taşımada yan yana oturma tercihleri üzerinden 3.000 katılımcıdan 12.000 eşleşme toplanmıştır. Araştırmaya göre Müslümanlara, Yahudilere, Nijeryalılara, Faslılara, kilolu bireylere, görünür piercing’leri olanlara ve transseksüellere karşı güçlü önyargılar olduğu, kadınlar ve Çin kökenli bireylerin ise pozitif ayrımcılığa uğradığı görülmüştür. Aynı çalışmada örtülü önyargıların cinsiyete, yaşa ve siyasi ideolojiye göre önemli ölçüde değiştiği ve ayrımcılığın açık biçimlerinin ötesinde karmaşıklığını ortaya koymuştur (De Coninck vd. 2024). Bu çalışmanın bulguları, örgütsel ortamda çalışanlar arasında örtülü ayrımcılığın belirli gruplara yönelik olarak ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Özellikle Müslüman, Yahudi ve trans çalışanlar olumsuz önyargılarla karşılaşabilirken, kadınlar, Hristiyanlar ve belirli etnik kökenlere mensup kişiler lehine örtülü tercihler olabilir. Demografik faktörler (yaş, cinsiyet, siyasi görüş) de bu önyargıları şekillendirebilir. Şirketlerde bu riski azaltmak için farkındalık eğitimleri, çeşitlilik politikaları ve kapsayıcı liderlik gibi önlemler etkili olabilir.

Dini ve etnik kökene dayalı ayrımcılık temelinde örtülü ayrımcılık konusunda, iş ilanlarında “kültürel uyum” veya “bölgesel dencyim” gibi

kodlanmış ifadelerin kullanılması, etnik kökeni dolaylı olarak eleme kriteri haline getirebilir (Kaas & Manger, 2010). İrlanda'da Katoliklerin işe alım süreçlerinde geri planda kalması (McCrudden vd., 2004) veya Müslüman adayların “takım uyumu” gerekçesiyle elenmesi bu tür ayrımcılığın yaygın biçimleridir. Örtülü ayrımcılık, yasal boşluklardan faydalanarak sürdürüldüğü için tespiti ve mücadelesi daha zordur (Meenan, 2006).

Cinsiyet ayrımcılığı temelinde örtülü ayrımcılık konusu için “cam tavan” sendromu güzel bir örnektir. Kadınların yetenekli olmalarına rağmen üst pozisyonlara ulaşamama durumunu açıklayan cam tavan kadınlar ve azınlık gruplarının iş dünyasında veya diğer profesyonel alanlarda üst düzey pozisyonlara yükselmesini engelleyen görünmez bariyerleri ifade eder. Bu kavram, bireylerin nitelikleri ve yeteneklerine rağmen karşılaştıkları sistematik engelleri tanımlar. (Blau ve Tatum, 2000). “Kadınlar duygusaldır, liderlik yapamaz” gibi önyargılar nedeniyle performans değerlendirmelerinde kadınlar için dezavantajlı bir durum söz konusu olmaktadır (Gutek, Cohen ve Tsui, 1996). Hukuki eşitliğin sağlanması ve kadınlara yönelik açık ayrımcılığın önlenmesine ilişkin adımlar atılsa da, örtülü ayrımcılık devam etmekte ve çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Ailevi sorumlulukların bahane edilerek küçük çocuğu olan kadınların işe alınmaması veya terfi ettirilmemesi, çocuk sahibi olma gerekçesiyle gece vardiyalarına atanmamaları, yarı zamanlı çalışan kadınların teşvik primlerinden mahrum bırakılması veya işten çıkarılmalarında öncelikli hedef haline getirilmesi gibi uygulamalar, örgütsel düzeydeki örtülü ayrımcılığa örnek teşkil etmektedir (Dalkıranoglu, 2006: 42-43). Benzer şekilde, ABD’de cinsiyet çeşitliği konusundaki ilerlemelere rağmen, örtülü ayrımcılık devam etmekte ve farklı etnik kökenden gelen kadınlar bu durumdan farklı şekillerde etkilenmektedir. Örneğin, California’daki aile planlama kliniklerinde Kafkasyalı kadınların (%62), Afrikalı Amerikalı (%11) ve Latin Amerikalı (%17) kadınlara kıyasla daha fazla cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı belirlenmiştir (Ro ve Choi, 2010: 211-212). Bu örnekler, örtülü ayrımcılığın çok boyutlu yapısını ve mücadelede daha kapsamlı politikaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Leonard vd. (2010) tarafından yapılan geniş çaplı araştırma, 800’den fazla perakende mağazası verilerine göre örgütlerdeki gizli ayrımcılığın önemli bir kaynağını ortaya koymaktadır: İşverenler, müşterilerin kendilerine hizmet eden çalışanların ırklarına karşı duyarlı olduğu önyargısıyla, objektif verilerle desteklenmeyen işe alım kararları alabilmektedir (Moss & Tilly, 2001). Satışlar üzerinde minimal etki yaratan ırksal uyum endişeleri, örgütlerin örtük önyargılar ile hareket ederek çeşitliliği kısıtlamasına yol açabilmektedir. Dil bariyeri gibi istisnai durumlar dışında, bu tür gizli ayrımcılık pratikleri, daha kapsayıcı işyeri politikalarının önünde gereksiz bir engel oluşturmaktadır.

Ayrımcılığa karşı bilinçsiz önyargı eğitimleri ve çeşitlilik yönetimi programları, işe alım ve terfilerde algoritmik tarama gibi nesnel araçların kullanımı ile şeffaflık sağlama ve kapsayıcı kültür ile çalışanların politikalara katılımını sağlayarak “üstten dayatma” algısını kırmak gibi çözüm önerileri etkin olabilir (Lennartz vd., 2017).

5. Sonuç

Ayrımcılık, işgücü piyasası başta olmak üzere toplumsal yaşamın pek çok alanında bireylerin fırsat eşitliğini engelleyen ve örgütsel verimliliği düşüren önemli bir sorundur. Becker’in (1957) vurguladığı gibi, ayrımcılık ekonomik açıdan irrasyonel bir tercih olmakla birlikte, cinsiyet, etnik köken, yaş, din ve cinsel yönelim gibi faktörlere dayalı olarak varlığını sürdürmektedir. Açık ayrımcılık, doğrudan dışlama ve eşitsiz muamele gibi görünür biçimlerde ortaya çıkarken, örtülü ayrımcılık “kültürel uyumsuzluk” gibi nötr gerekçelerle maskelenmekte ve tespit edilmesi daha zor olmaktadır. Örtülü ayrımcılık, yasal düzenlemelerle kolayca tespit edilemeyen ancak dezavantajlı grupların kariyer ve yaşam fırsatlarını derinden etkileyen bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde ayrımcılıkla mücadelede yasal düzenlemeler (1964 Medeni Haklar Yasası gibi) önemli bir adım olsa da tek başına yeterli değildir. Açık ayrımcılığı önlemek için uygulamaya konan yasa ve düzenlemeler ayrımcılığın örtülü bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü önyargılar, ahlaki lisanslama (Monin & Miller, 2001) ve müşteri tercihleri (Leonard vd., 2010) gibi dolaylı mekanizmalarla yeniden üretilebilmektedir. Özellikle kesişimsellik perspektifinden bakıldığında, ayrımcılığın birden fazla kimlik boyutunu iç içe geçiren bir yapıda olduğu görülmekte ve bu da mücadeleyi karmaşık hale getirmektedir (Shields, 2008).

Etkili çözümler için şeffaf işe alım süreçleri (anonim başvurular, nesnel kriterler), bilinçsiz önyargı eğitimleri (Lennartz vd., 2017) ve çeşitlilik yönetimi politikaları gibi kapsayıcı uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün dönüşümü ve sistematik izleme mekanizmaları, ayrımcılığın yapısal nedenlerini hedeflemeye kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, ayrımcılıkla mücadele yalnızca yasalarla sınırlı kalmamalı; önyargıların kökenine inen, kurumsal adalet ve eşitliği merkeze alan bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir. Toplumsal dönüşüm, ancak bireysel farkındalık, örgütsel taahhüt ve politik iradenin ortak çabasıyla mümkün olacaktır. Örgütlerin şeffaf, nesnel ve çeşitliliği teşvik eden politikalar benimsemesi gerekmektedir. Anonim başvuru sistemleri, bilinçsiz önyargı

eğitimleri ve kesişimsellik perspektifini benimseyen kapsayıcılık programları, önyargıların azaltılmasında etkili olabilir. Ayrıca, örtülü ayrımcılığın tespiti için ortak deneyler ve niteliksel araştırmalar gibi yenilikçi yöntemlerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Gelecek çalışmalar, farklı sektörlerdeki ayrımcılık mekanizmalarını karşılaştırmalı olarak incelemeli ve politika uygulamalarının etkinliğini değerlendirmelidir. Ancak bu şekilde işgücü piyasalarında gerçek anlamda eşitlik ve adaletin sağlanması mümkün olacaktır.

Referanslar

- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15): 111-137.
- Ayres I, Vars FE and Zakariya N (2005) To insure prejudice: Racial disparities in taxicab tipping. *Yale Law Journal* 114(7): 1613–1674.
- Ball, E., Steffens, M. C., & Niedlich, C. (2022). Racism in Europe: Characteristics and intersections with other social categories. *Frontiers in Psychology*, 13, 789661.
- Blau, G. ve Tatum, D. (2000). Correlates of Perceived Gender Discrimination For Female Versus Male Medical Technologists. *Sex Roles: A Journal of Research*, 43(1/2): 105 118.
- Buz, S. (2015). “Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53): 268 278.
- Caruso, E. M., Rahnev, D. A., & Banaji, M. R. (2009). Using conjoint analysis to detect discrimination: Revealing covert preferences from overt choices. *Social Cognition*, 27(1), 128–137. doi:10.1521/soco.2009.27.1.128.
- Cheung, C., Kam, K. P and Man-hung Ngan, R. (2011). “Age Discrimination in the Labour Market from the Perspectives of Employers and Older Workers”, *International Social Work*, 54 (1): 118–136.
- Colarelli, S. M., Poole, D. A., Unterborn, K., & D’Souza, G. C. (2010). Racial prototypicality, affirmative action, and hiring decisions in a multiracial world. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 166–173. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00498.x>
- Cooper Jackson, J. (2001). “Women Middle Managers’ Perception of The Glass Ceiling”. *Women in Management Review*, 16 (1): 30-41.
- Córdova, D. Jr., and Cervantes, R. C. (2010). “Intergroup and Within-Group Perceived Discrimination among U.S.-Born and Foreign-Born Latino Youth”, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32(2): 259–274.
- Çolak, Ö.F ve Ardor, H. (2001). “İşgücü Piyasasındaki Ayrımcılık: Türkiye ve Seçilmiş Ülke Örnekleri”, *Ekonomik Yaklaşım*, 12 (40): 89-112.
- Dalkıranoglu, Tülin, (2006), “Çalışma Yaşamında Kadın işgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- De Coninck, D., Steeman, L. L., & d’Haenens, L. (2024). Uncovering covert discrimination: a conjoint experiment. *Ethics & Behavior*, 1-16.
- Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants’ ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860-882.

- Doğrul, H. G. (2007). "Kentsel Alanlarda Kadın İşgücü Arzının Belirleyicileri ve Kadın İşgücü Arzının Ücret Yapısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Duncan, C. ve Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1): 95-115.
- European Commission (2012), Discrimination in The EU in 2012 Report, Special Eurobarometer 393.
- Fiedler, K., Messner, C., & Bluemke, M. (2006). Unresolved problems with the "I", the "A", and the "T": A logical and psychometric critique of the Implicit Association Test (IAT). *European Review of Social Psychology*, 17(1), 74–147. doi:10.1080/10463280600681248.
- Flage, A. (2018). Ethnic and gender discrimination in the rental housing market: Evidence from a meta-analysis of correspondence tests, 2006–2017. *Journal of Housing Economics*, 41, 251-273.
- Ghumman, S., Ryan, A.M., Barclay, L. A. and Markel, K. S. (2013), "Religious Discrimination in the Workplace: A Review and Examination of Current and Future Trends". *J Bus Psychol*. 28: 439–454.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2018). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. In *Social cognition* (pp. 116-160). Routledge.
- Goldberg CB, Finkelstein LM, Perry EL, et al. (2004) Job and industry fit: The effects of age and gender matches on career progress outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 25(7): 807–829.
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H. and Lewis, K. (2006), "Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 32 (6): 786-830.
- Gutek, B.A., Cohen, A.G. ve Tsui, A. (1996). Reactions to Perceives Discrimination, *Human Relations*, 49(6): 791-814.
- Hainmueller, J., Hangartner, D., & Yamamoto, T. (2015). Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(8), 2395–2400. doi:10.1073/pnas.1416587112.
- Harrison, D.A., Kravitz, D.A., Mayer, D.M., Leslie, L.M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1013–1036.
- Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 815-825.

- Hickman, C. B. (1996). The devil and the one drop rule: Racial categories, African Americans, and the US census. *Mich. L. Rev.*, 95, 1161.
- Hoque, K. ve Noon, M. (1999). Racial Discrimination in Speculative Applications: New Optimism Six Years On? *Human Resource Management Journal*, 9(3): 71-82.
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges. Geneva: International Labour Conference, 96th Session, Report I (B)
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of management*, 42(6), 1588-1613.
- Kaas, L., & Manger, C. (2010). Ethnic discrimination in Germany's labour market: A field experiment (Discussion Paper No. 4741). *Institute for the Study of Labor, IZA*.
- Kahn LM (2000) The sports business as a labor market laboratory. *Journal of Economic Perspectives* 14(3): 75–94.
- Kayabaş, E. ve Kütküt, Ö. M. (2011). Türkiye’de Din veya İnanç Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu (1 Ocak – 30 Haziran 2010). İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Kelly Services (2006). Discrimination Emerging in New Forms in the Global Jobs Market. <http://www.reports-and-materials.org/Kelly-discrimination-survey-2006.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.08.2010)
- Keskinoglu, P., Üçüncü, T., Yildirim, İ., Gurbuz, T., Ur, İ., and Ergor, G. (2007). “Gender Discrimination in The Elderly and Its Impact on The Elderly Health”, *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 45: 295–306.
- Kravitz, D. A. (2008). The diversity–validity dilemma: Beyond selection— The role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173–193. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00110.x>
- Lennartz, C., Proost, K., & Brebels, L. (2019). Decreasing overt discrimination increases covert discrimination: Adverse effects of equal opportunities policies. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 129-138.
- Leonard JS, Levine DI and Giuliano L (2010) Customer discrimination. *Review of Economics and Statistics* 92(3): 670–678.
- Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 104315.
- Mallory, C. and Liebowitz, S. (2014). Employment Discrimination Based on Sexual Orientation and Gender Identity in Utah. UCLA: The Williams Institute.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.

- McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. *Signs*, 30(3), 1771–1800. doi: 10.1086/426800.
- McCrudden, C., Ford, R. ve Heath, A (2004). Legal Regulation Of Affirmative Action n Northern Ireland: An Empirical Assessment. *Oxford Journal of Legal Studies*, 24 (3): 363–415.
- Meenan, H. (2006). Age Discrimination in Europe: A Late Bloomer or Wallflower? Ageism – towards a global view. Copenhagen: International Federation on Ageing Conference.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344–357. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00263.x>
- Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 33–43. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.33>
- Morehouse, K. N., & Banaji, M. R. (2024). The science of implicit race bias: Evidence from the Implicit Association Test. *Dædalus*, 153(1), 21–50. doi:10.1162/daed_a_02047.
- Moss, Philip I., and Chris Tilly, *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America* (New York: Russell Sage Foundation, 2001).
- Neumark, D. (2009). “The Age Discrimination in Employment Act and the Challenge of Population Aging”, *Research on Aging*, 31 (1): 41-68.
- Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 799-866.
- OECD (2015) OECD Economic Surveys: Belgium 2015. OECD Economic Surveys: Belgium.
- Özgener, Ş. (2014). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım, Ankara, Nobel Basım Yayın A.Ş.
- Parlaktuna, İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 10(4): 1217-1230.
- Quillian, L. (2006). New approaches to understanding racial prejudice and discrimination. *Annual Review of Sociology*, 32, 299–328. doi:10.1146/annurev.soc.32.061604.123132.
- Ro, A., and Choi, K. (2010). “Effects of Gender Discrimination and Reported Stress on Drug Use among Racially/ Ethnically Diverse Women in Northern California”, *Women’s Health Issues*, 20: 211–218.
- Robinson, R. K., Franklin, G. M., Hamilton, R.H. (2011). “Workplace Religious Accommodation Issues for Adherents of Islam”, *Business Studies Journal*, 3 (2): 41-50.

- Rowe, M.P. (1990). Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.
- Russell, H. ve Di erleri (2008). The Experience of Discrimination in Ireland: Analysis of the QNHS Equality Module. Dublin: The Equality Authority and the Economic and Social Research Institute.
- Salmon, U. (2022). "It's wicked hard to fight covert racism": The case of microaggressions in science research organizations. *Gender, Work & Organization*. Advance online publication. doi:10.1111/gwao.12934.
- Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles*, 59(5-6), 301-311. doi:10.1007/s11199-008-9501-8.
- Sue, D. W. (2010). Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ulu, S., & Kutanis, R. Ö. (2016). İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 359-372.
- Verhaeghe, P. P., & De Coninck, D. (2022). Rental discrimination, perceived threat and public attitudes towards immigration and refugees. *Ethnic and Racial Studies*, 45(7), 1371-1393.
- Weichselbaumer D. (2003). "Sexual Orientation Discrimination in Hiring", *Labour Economics*, 10: 629 642.
- Wilson, E. M., & Iles, P. A. (1999). Managing diversity—an employment and service delivery challenge. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 27-49.
- Zamfir, Ionel. (2023). Standards for equality bodies: Discrimination under Article 19 TFEU grounds.