

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE
MOBBİNG DAVRANIŞI: BOLU İLİ BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Fatime Nur GÜLER

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI

Bolu 2012

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE;

Fatime Nur GÜLER'e ait "Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. / /20.....

Tez Jürisi Üyeleri

Görev	Akademik Unvan, Ad ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR	
Üye	Yrd. Doç Dr. Senem KURT TOPUZ	

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Yahya Mustafa KESKİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek lisans/doktora tezi olarak sunduğum, “*Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Bir Araştırma*” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda aitta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.
..../..../20..

Fatime Nur GÜLER

ÖZET

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE MOBBİNG DAVRANIŞI: BOLU İLİ BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatime Nur GÜLER

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI

Bu çalışma, Türkiye’de, son yıllarda işgücü farklılıklarının bireyler tarafından nasıl algılandığını kavramak, farklılıkların mobbing davranışının ortaya çıkmasında nasıl bir etkiye sahip olduğunu görmek, çalışanların bu farklılıklardan kaynaklanan mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını öğrenmek, farklılıklardan dolayı çalışma grupları dahilindeki ilişki ve iletişimin ne düzeyde etkilendiğini gözlemlemek ve kurumsal anlamda farklılıkların yönetimi anlayışı hakkında neler yapıldığını ortaya koymayı ve bu uygulamalar dahilinde farklılıkların yönetimi anlayışı ve mobbing davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, çalışmada, “Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı” konusuna ilişkin kavramsal ve kurumsal bir altyapı oluşturarak, konunun Türkiye perspektifinin incelenmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, Bolu ilinde, dört işletmede gerçekleştirilen araştırmada, hem niceliksel hem de niteliksel yöntemler çerçevesinde açık uçlu soru ve anket yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında iki tane anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formlarından ilki çalışanların farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışı ilişkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. İkinci anket formu ise, yönetimin konuya bakış açısını değerlendirmek üzere uygulamaya aktarılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında, günümüz rekabet ortamında işletmelerin değişime uyum sağlayabilme ve hızlı hareket edebilmeleri için nitelikli ve uyumlu insan gücüne ihtiyaç duydukları gerçeğinin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda cinsiyet, ırk, yaş, etnik köken, kültür, cinsel tercih, eğitim, kişilik, engellilik gibi farklı nitelikteki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetimi stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışının, kurumsal imaj, grup farklılıklarının ve örgüt performansının geliştirilmesi ve insan sermayesinin rekabetçi avantaj olarak kullanılması noktalarında önem taşıdığı görülmektedir.

İşyeri terörü, duygusal taciz, yıldırma gibi kavramlarla da ifade edilen mobbing davranışının işyerlerinde çalışanlara, bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen sistemli, ahlak dışı, düşmanca davranışları ifade etmektedir. Bu bağlamda, bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle uygulanan mobbing davranışının, iş tatminsizliğinin, örgütsel çatışma ve verimsizliğin temel kaynağı olarak görülmektedir. İşletme içerisinde mobbing davranışı gibi istenmeyen davranışların meydana gelmesi işletmenin rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz durumun giderilmesinde farklılıkların yönetimi anlayışı uygulamaları büyük öneme sahip olmaktadır. Çünkü farklılıkların yönetimi anlayışı, mobbing davranışının oluşumunu ortadan kaldırmaya katkı sağlayarak bunun doğurabileceği iş kayıplarını engelleyen bir anlayışın yerleşmesine katkı sağlayabilecek bir bakış açısını ifade etmektedir. Bununla beraber, farklılıkların yönetimi anlayışı farklılıkların her birinin birer yetkinlik olarak değerlendirilmesinde ve bu yetkinliklerin rekabet avantajını artırıcı bir nitelik kazanmasına katkı sağlamaktadır.

İkinci olarak, bu çalışma, işletme içerisinde çalışan kişilerin ırk, cinsiyet, yaş, eğitim, etnik köken, engellilik, kişilik, kültür anlamında farklılıklarının olduğunu bu farklılıklarından dolayı çalışanların, ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü mobbing davranışlarıyla karşılaşabileceği vurgulanmaktadır. İşletme içerisindeki bu tür mobbing davranışları farklılıkları anlama ve farklılıkları tolere edebilme kabiliyetinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi farklılıkların yönetimi anlayışının işletme içerisinde içselleştirilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline

getirilmesiyle mümkün olacaktır.

Son olarak, bu çalışma, araştırma kapsamında ele alınan işletmelerde farklılıkların yönetimi anlayışı ve mobbing davranışı arasındaki ilişkinin sadece yasal gereklilikler düzeyinde uygulamaya aktarılan prosedürlerden ibaret olarak uygulandığını ortaya koymaktadır. Bu düzeyde sınırlı kalan bakış açısının dahi mobbing davranışının görülmesini azaltıcı etki yarattığı yine araştırma bulgularından çıkarılabilecek bir noktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing Davranışı, Farklılık, Farklılıkların Yönetimi Anlayışı, Beyaz Et Sektörü

ABSTRACT

ACTS OF MOBBING ON THE BASIS OF THE UNDERSTANDING OF MANAGING DIVERSITY: A STUDY OF THE POULTRY SECTOR IN BOLU, TURKEY

Fatime Nur GÜLER

Master of Arts Thesis

Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Hülya ERKANLI

This study aims to understand how individuals have conceived differences in the Turkish workforce in recent years and how such differences in the workforce affect the presence of acts of mobbing, to determine whether employees are exposed to acts of mobbing resulting from such differences, to examine how the relationship and communication among people in a working group is affected by such differences, what is done to ensure management of diversity, and to reveal a relationship between the understanding of managing diversity and acts of mobbing. To this end, the study first introduces a conceptual and institutional framework regarding "acts of mobbing on the basis of the understanding of managing diversity", aiming to contribute to the Turkish perspective of the issue.

Within this context, following the presentation of the framework in the second, third and fourth chapters, the results of surveys are analyzed in the fifth chapter. The study makes use of both quantitative and qualitative methodology. Two surveys have been conducted for the purposes of the study. The first survey aims to assess whether employees are exposed to acts of mobbing in the framework of the understanding of managing diversity. The second survey has been conducted to evaluate the management's perspective on the issue.

In light of the findings of this study, it is clear that businesses need qualified and easy-to-adapt workforce in order to keep pace with changes in today's competitive environment and make quick moves. Therefore, effective and efficient management of a workforce having different features of gender, race, ethnic origins, culture, sexual preferences, education, personality and disability status is of strategical importance. It has been confirmed that the understanding of managing diversity is crucial for corporate image, the improvement of performance through understanding of the differences and the use of human capital as a competitive edge. Furthermore, based on the definition of mobbing as systematic, immoral, and hostile acts exercised upon employees in a workplace by one or more people, acts of mobbing, also referred to as workplace terrorism, emotional harassment, or intimidation through tactics such as suppression, intimidation, oppression, bullying or threatening are regarded as the main source of job dissatisfaction, organizational conflicts and non-productivity. The presence of unfavourable conditions such as mobbing in a workplace might cause the organization to lose its competitive advantage. The understanding of managing diversity plays an important role in eliminating such unfavourable conditions since this understanding expresses a perspective that could contribute to elimination of mobbing and therefore prevent workforce loss resulting from acts of mobbing. Furthermore, through the understanding of managing diversity, differences can be welcomed as competence and thus contribute to competitive advantage.

As a second important point, by revealing differences of race, gender, education, ethnic origin, personality and culture at the workplace, this study concludes that employees might experience persistent, systematic, humiliating acts of mobbing based on such differences. Such acts of mobbing in the workplace are due to the lack of understanding and tolerating differences. Such unfavourable obstacles can be overcome by integrating the understanding of managing diversity into the workplace and making it a part of the organizational culture.

Last but not least, this study has revealed that, in the organizations the study was conducted, the understanding of managing diversity and prevention of mobbing are practiced solely as procedures necessitated by legislation. Even such a limited practice

of prevention of mobbing has been found to decrease the number of mobbing acts. However, it is stressed that the integration of the understanding of managing diversity into the organization not only as a legal requirement but also as part of its organizational culture could provide competitive advantage to the business as a whole, and that organizations need to raise their awareness on this issue.

Keywords: Acts of Mobbing, Diversity, Understanding of Managing Diversity, White Meat Sector

TEŞEKKÜRLER

Yüksek lisans eğitimim sırasında öğrencisi olmaktan büyük mutluluk duyduğum, tez çalışmam sırasında desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen, beni hep daha iyiye yönlendiren ve bu çalışmamda danışman hocam olarak yer almasından gurur duyduğum değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI'ya,

Çalışmam esnasında bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım emeği geçen tüm hocalarıma,

Araştırmam sırasında işletmelerde inceleme yapmama imkan tanıyan ve bana zaman ayıran tüm çalışanlara ve yöneticilere,

İhtiyacım olduğunda her zaman yanımda olan ve desteğini esirgemeyen arkadaşım Uğur AKSOY'a,

Varlıkları ile beni her zaman onurlandıran, bana karşı inanç ve desteklerini her zaman hissettiğim sevgili AİLEME, teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜRLER.....	x
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
 BÖLÜM I.....	 1
1. GİRİŞ.....	1
 BÖLÜM II.....	 5
2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	5
2.1. Farklılık Kavramı ile İlgili Tanımlar	5
2.1.1. Farklılığın anlamı	5
2.1.2. Farklılıkların yönetimi.....	6
2.2. Farklılıkların Önemi	9
2.3. Tarihsel Süreç Olarak Farklılıkların Yönetimi	12
2.4. Farklılıkların Boyutları	15
2.4.1. Farklılığın iç boyutları.....	16
2.4.2. Farklılığın dış boyutları.....	23
2.4.3. Farklılığın örgütsel boyutları	31
2.5. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler	35
2.5.1. İşgücünün demografik yapısındaki değişiklikler	36
2.5.2. Yasal düzenlemeler.....	37
2.5.3. Rekabet baskısı.....	39
2.5.4. Küresel işletme yapılarının ortaya çıkması.....	41
2.5.5. Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması	43
2.6. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımları.....	44

2.6.1. Fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı	45
2.6.2. Giriş ve yasallık yaklaşımı	46
2.6.3. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı	47
2.6.4. Altın kural yaklaşımı	48
2.6.5. Yanlışları doğrulama/ düzeltme-haksızlıkları giderme yaklaşımı	48
2.6.6. Farklılıklara değer verme yaklaşımı	49
2.6.7. Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı	49
2.6.8. Rekabetçi yaklaşım	50
2.7. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları ve Sakıncaları	50
2.7.1. Farklılıkların yönetiminin faydaları	50
2.7.2. Farklılıkların yönetiminin sakıncaları	54
BÖLÜM III	57
3. MOBBİNG	57
3.1. Mobbing Davranışı Kavramı	57
3.1.1. Mobbing davranışının tarihçesi	58
3.1.2. Mobbing davranışı tanımları	60
3.1.3. Mobbing davranışının önemi	62
3.1.4. Leymann mobbing davranışları tipolojisi	64
3.1.5. İşyerinde mobbing davranışının nedenleri ve sonuçları	66
3.1.6. Mobbing davranışının tarafları	78
3.1.7. Mobbing davranışı türleri	83
3.1.8. Mobbing davranışıyla mücadele yöntemleri	86
BÖLÜM IV	98
4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE MOBBİNG DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	98
4.1. Örgütsel Yapı	98
4.2. Örgüt Kültürü	99
4.3. İnsan kaynakları yönetimi	100
4.4. Kişilik ve Kişisel Özellikler	101
4.5. Kuşak Farkı	103
4.6. Engellilik	103

4.7. Bölgeselcilik ve Irkçılık.....	104
4.8. İdeoloji	105
4.9. Toplumsal Cinsiyet	105
4.10. Küreselleşme ve Çalışma İlişkilerinin Değişen Yapısı.....	106
BÖLÜM V	108
5. BOLU İLİ BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	
ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE MOBBİNG DAVRANIŞINA İLİŞKİN BİR	
ARAŞTIRMA	108
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	108
5.2. Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri.....	109
5.3. Evren ve Örneklem	109
5.4. Veri Toplama Aracı	109
5.5. Veri Analiz Teknikleri	110
5.6. Bulgular	111
5.6.1. Mobbing ölçeği güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları	111
5.6.2.Çalışanların mobbing davranışına bakış açıları	117
<i>Farklılıkların yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi ve tek yönlü</i>	
<i>anova testi sonuçları</i>	<i>121</i>
5.6.3. Çalışanların farklılıklara ilişkin bakış açıları	123
5.6.4. İşletmelerin mobbing davranışına bakış açıları.....	130
5.6.5.İşletmelerin farklılıklara ilişkin bakış açıları.....	131
5.6.6. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açıları	132
5.7. Farklılıkların Yönetimi Anlayışı ve Mobbing Davranışı Üzerine İşletmelerarası	
Karşılaştırma	133
5.8. Bulguların Değerlendirilmesi.....	135
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA	145
EKLER	156
EK 1: ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET.....	156
EK 2: YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET	159

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BİLKA	Bilge Kadın Araştırma Merkezi
BM	Birleşmiş Milletler
İLO	Uluslararası Çalışma Örgütü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumu
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Yazarların Farklılıkların Yönetimi Tanımları	8
Tablo 3.1: Literatürde Yer Alan Mobbing Davranışı Tanımları	62
Tablo 3.2: Mobbing Davranışının Kişisel Sonuçları	71
Tablo 3.3: Mobbing Davranışının Örgütsel Sonuçları.....	75
Tablo 3.4: Mobbing Davranışının Toplumsal Sonuçları	77
Tablo 5.1: Güvenilirlik Testi	111
Tablo 5.2: Kmo ve Bartlett's Test	112
Tablo 5.3: Toplam Açıklanan Varyans.....	112
Tablo 5.4: Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri	113
Tablo 5.5: Faktörler İle Cinsiyet ve Medeni Durum Arasındaki T Testi (Bağımsız Örneklem) Sonuçları	115
Tablo 5.6: Faktörler İle Demografik Özellikler Arasındaki Varyans Analizi	116
Tablo 5.7: “Çalışanın Sağlığına Doğrudan Saldırılması ve Psikolojik Baskı Altına Alınması” İle İlgili Faktör ve Firma Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	117
Tablo 5.8: “Çalışanın İtibarına Saldırılması” İle İlgili Faktör ve Firma Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	118
Tablo 5.9: “Çalışanın Kendini Göstermesine ve Motivasyonuna Yönelik Saldırıları” İle İlgili Faktör ve Eğitim Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	119
Tablo 5.10: “Çalışanın Sosyal İlişkilerine Saldırılması” İle İlgili Faktör ve Çalışma Süresi Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	120
Tablo 5.11: “Çalışanın İletişimine Yönelik Saldırıları” İle İlgili Faktör ve Firma Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	120
Tablo 5.12: Güvenilirlik Testi	121
Tablo 5.13: Tek Yönlü Anova Testi	122

Tablo 5.14: “Çalışanların, Yöneticilerinin Farklılık ve Pozisyonuna Bakmaksızın Tüm Çalışanlara Saygılı Davranıyor” İfadesi İle İlgili Algısı ve Yaş Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	123
Tablo 5.15: “Çalışanların, Yöneticilerinin Farklılık ve Pozisyonuna Bakmaksızın Tüm Çalışanlara Saygılı Davranıyor” İfadesi İle İlgili Algısı ve Eğitim Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma.....	124
Tablo 5.16: “Çalışanların, Üst Yönetim Eşit Fırsat, Ayrımcılığı Önleme ve Farklılıkların Yönetimi Politikalarına Açık Destek Veriyor” İfadesi İle İlgili Algısı ve Eğitim Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma.....	125
Tablo 5.17: “Çalışanların, Bu Örgütte Eğitim, Kariyer ve Terfi Konularında Bana Eşit Davranılıyor” İfadesi İle İlgili Algısı ve Firma Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma.....	126
Tablo 5.18: “Çalışanların, Bu Örgütte Eğitim, Kariyer ve Terfi Konularında Bana Eşit Davranılıyor” İfadesi İle İlgili Algısı ve Pozisyon Arasındaki LSD Testi Çoklu Karşılaştırma	127
Tablo 5.19: “Bir Çalışanı Diğer Çalışanlardan Farklı Yapan Unsurlara” İlişkin İfadelerin Algılarının Analizi	128
Tablo 5.20: “Bir Çalışanın Hangi Yönlerden Farklı Bir Çalışanla Birlikte Çalışmak İstemediğine” İlişkin İfadelerin Algılarının Analizi	128
Tablo 5.21: “Çalışanların İş Hayatı Dışındaki Hangi İnsanlara Mesafeli Davrandığına” İlişkin İfadelerin Algılarının Analizi	129
Tablo 5.22: “Çalışanların, Farklı Yönleri Olan Çalışanların Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunların Ortaya Çıkabileceğine” İlişkin İfadelerin Algılarının Analizi.....	129
Tablo 5.23: “Çalışanların, Farklı Yönleri Olan Çalışanların Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajların Olabileceğine” İlişkin İfadelerin Algılarının Analizi.....	130
Tablo 5.24: “Yöneticilerin Mobbing Davranışına İlişkin Şikayet Alıp-Almadıklarına” İlişkin Verilerin Analizi.....	130
Tablo 5.25: “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışı İle İlgili Politika ve Faaliyetlerinde Hedef Aldığı Boyutlara” İlişkin İfadelerin Algılarının Analizi	131

Tablo 5.26: “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışı İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşım” İlişkin Frekans ve Yüzdeler	132
Tablo 5.27: “İşletmelerin Farklılıklarla İlgili Sahip Oldukları Olanak ve Faaliyetlere” İlişkin Soru Puanları	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler	36
Şekil 3-1: Mobbing Sürecinin Sebepleri ve Sonuçları.....	67

BÖLÜM I

1. Giriş

Günümüzde, dünya genelinde, yönetsel bir anlayış ve uygulama alanı olarak farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, Amerika'dan sonra tüm dünya ülkelerinde önem kazanmaya başlamıştır. İş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla işletmelerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenler, farklılıkların yönetimi anlayışının tüm dünya ülkelerinde hem akademik bir araştırma konusu hem de bir uygulama alanı olarak yayılmasında itici bir güç oluşturmuştur. Ayrıca, kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar çalışma hayatında farklılıklar üzerinde durmayı gerekli kılmaktadır.

İşgücü piyasasında böyle bir mozaik yapının oluşması çalışma hayatında bir takım sorunların ortaya çıkmasını da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlardan biri olan mobbing davranışı farklılıkları anlama ve farklılıkları tolere edebilme kabiliyetinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışı bu eksikliğin giderilmesi ve bu doğrultuda oluşan istenmeyen davranışların azaltılabilmesi noktasında bir bakış açısı oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt içerisinde içselleştirilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi, bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olduğu belirtilmektedir.

Türkiye’de her ne kadar farklılıklara ve farklılıkların yönetimi anlayışı konularına dair son yıllarda gözle görülür bir ilgi ortaya çıkmış olsa dahi, işletmelerde farklılıkların nasıl algılandığı, yöneticilerin ve çalışanların farklılıklara nasıl yaklaştığı, farklılıkların mobbing davranışının ortaya çıkmasında nasıl bir etkiye sahip olduğu ve işletme yöneticilerinin konu ile ilgili ne tür uygulamalar gerçekleştirdiği gibi konuları açığa çıkartmaya yönelik geniş kapsamlı araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Tüm bu noktalardan hareketle, bu çalışma Türkiye’deki işgücü farklılıklarının bireyler tarafından nasıl algılandığını kavramayı, çalışanların bu farklılıklardan kaynaklanan mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını öğrenmeyi, farklılıklardan dolayı çalışma grupları dahilindeki ilişki ve iletişimin ne düzeyde etkilendiğini gözlemlemeyi ve kurumsal anlamda farklılıkların yönetimi anlayışı hakkında neler yapıldığını ortaya koymayı ve bu uygulamalar dahilinde farklılıkların yönetimi anlayışı ve mobbing davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmaya temel oluşturan, “Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı” konusunun, Türkiye boyutunu incelemek için Bolu ilinde dört işletmeye gidilerek çalışmanın içeriği çerçevesinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin seçiminde, işletmelerin özel sektör işletmesi olması, üretim sektöründe faaliyet gösteriyor olması, Bolu ili ve çevresinde faaliyet gösteriyor olması ve araştırma kapsamında yer alan işletmelerin hepsinin aynı sektörde faaliyet gösteriyor olması kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Dört işletmede gerçekleştirilen araştırmada, hem niceliksel hem de niteliksel yöntemler çerçevesinde açık uçlu soru ve anket yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında iki tane anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formlarından ilki çalışanların farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışı ilişkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. İkinci anket formu ise, yönetimin konuya bakış açısını değerlendirmek üzere uygulamaya aktarılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarını ise şu şekilde sıralayabiliriz: Araştırmanın yapıldığı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticiler ve işgörenlerin iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Bu durum, araştırmada yöntem olarak niceliksel yöntemlerin daha fazla ağırlık kazanmasına dolayısıyla da

derinlemesine görüşme gibi niteliksel yöntemlerin kullanılamamasına neden olmuştur. Bu gibi davranışsal konuların araştırılmasında niceliksel yöntemlerle beraber niteliksel yöntemlerin kullanılması konunun daha kapsamlı bir biçimde, tüm yönleriyle açığa çıkarılmasında daha etkili olabilecektir. Araştırmada uygulanan anket çalışması beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Bunun nedeni, araştırmada yer alan işletme yöneticilerinin anket uygulanması konusunda mavi yaka çalışanların okur- yazarlık oranlarının düşük olduğunu söylemeleri ve buna bağlı olarak mobbing davranışına yönelik soruların işletmelerdeki mavi yakalı çalışanlar tarafından yanlış anlaşılabilceği düşüncesi işletme yöneticilerinin uygulamayı sadece beyaz yakalı çalışanlarla sınırlandırması gereğini doğurmuştur.

Çalışmanın yapıldığı işletmelerden gelen talep üzerine işletmelerin ticari ünvan ve isimleri gizli tutulmuştur. Araştırmanın gerçekleştiği Bolu ili, kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanan sınırlılıkları nedeniyle, Türkiye genellemesi oluşturmakta yetersiz kalabilir. Araştırma kapsamında seçilen işletmelerde hizmet sektörü işletmeleri üretim sektörü işletmelerinden farklı davranış biçimlerine ve uygulamalara sahip olduğundan araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında, bu çalışmada savunulacak tez; İşletme içerisinde çalışan kişilerin ırk, cinsiyet, yaş, eğitim, etnik köken, engellilik, kişilik ve kültür anlamında farklılıkları mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu davranışın ortaya çıkması farklı olan insanları anlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, bu eksikliğin giderilmesi ve bu doğrultuda oluşan istenmeyen davranışların azaltılabilmesi noktasında bir bakış açısı oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, henüz yeterli farkındalık düzeyine ulaşamamış bir konu olan farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışı konusu, bu çalışmada ayrıntılı bir biçimde incelenerek literatüre bir katkı yapılmaya çalışılmıştır. Tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışmaya giriş niteliğindedir. İkinci bölüm de, farklılık kavramı, farklılığın anlamı, farklılıkların yönetimi anlayışı, farklılıkların önemi, farklılıkların boyutları, farklılıkların yönetimini anlayışını ortaya çıkaran gelişmeler ve farklılıkların yönetimi yaklaşımları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Üçüncü bölümde mobbing davranışının kavramsal ve tarihsel gelişiminden başlanarak

mobbing davranışının tanımı, önemi, tipolojisi, uygulanma nedenleri, tarafları ve mücadele yöntemleri konuları ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde ise, farklılıkların yönetimi anlayışı ve mobbing davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik unsurlara değinilmektedir. Beşinci bölümde işletmelerde farklılıkların yönetimi anlayışı uygulamalarıyla mobbing davranışı ilişkisine yönelik yapılan araştırmaya yer verilerek konunun uygulamadaki durumu yansıtılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM II

2. Farklılıkların Yönetimi

2.1. Farklılık Kavramı ile İlgili Tanımlar

2.1.1. Farklılığın anlamı

Farklılık, bünyesinde çeşitli tanımlamaları barındıran bir kavramdır. Bu yüzden literatürde yer alan farklılık tanımlarından bazılarına değinmekte yarar bulunmaktadır. Farklılık kavramının kaynağı olan “diversity” kelimesi Türkçeye birinci anlam itibariyle “farklılık” olarak çevrilirken, ikinci olarak “çeşitlilik” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlatılmaktadır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde, aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fizikî engelli olma, şive ile konuşma gibi birçok farklılaşma ve sapma olabileceğinin bilincinde olunmasıdır (Aksu, 2008:5).

Farklılık; insanların benzemezliğini ya da aynı olmadığını belirten bir sınıflandırmadır. Kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerinden, deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavramdır (Gümüş, 2009:15).

Farklılıklar; çalışma hayatı ya da örgütler gibi bir mozaik ifade eden yapılar içerisindeki benzerlik ve farklılıklara işaret etmektedir. Buna göre, mozaik içindeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça, farklılıklarda artmaktadır. Çalışma yaşamı göz önüne alınarak yapılan bazı farklılık tanımlarında; insanlar arasındaki işe kabul edilme, iş performansı, iş doyumu ya da örgütteki ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar

anlatılmak istenmektedir (Sürgevil, 2010:6).

Farklılık kavramını, temel farklılıklar ve ikincil farklılıklar şeklinde ikili bir ayırıma tabi tutarak incelemek mümkündür. Temel farklılıklar, bireyi tüm yaşamı boyunca etkileyen, diğer insanlarla olan ilişkisini ve dünya görüşünü şekillendiren çekirdek unsurlardır. Yaş, cinsiyet, fiziksel görüntü, etnik köken, ırk gibi unsurlar temel farklılıklar arasında sayılabilir. Temel farklılıklar doğuştan kazanılır. Bu nedenle değiştirilmesi mümkün değildir ve bireyin fiziksel özelliklerine yansıdığı için ilk bakışta kolayca ayırt edilebilir. Farklılığın ikincil boyutu ise, bireyin yaşamı boyunca edindiği kazanımların bir sonucudur. Bireyin iş deneyimi, eğitim durumu, yaşam biçimi, politik tercihi, medeni durumu gibi nitelikler ikincil boyut içinde sayılabilir. İkincil boyutta yer alan unsurlar ilk bakışta kolayca fark edilemez niteliktedir ve temel farklılıklara göre bireyin yaşamını daha az etkiler, temel farklılıklar gibi doğuştan gelmez, sonradan kazanılır. Dolayısıyla değiştirilmesi nispeten daha kolaydır (Ünalp, 2007:65).

Farklı bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde bireyler birbirlerinden farklı yaşam anlayışları ve bakış açıları edinmektedirler. Bazılarına göre farklılık yeni bir yaklaşım, renkli bir oluşum, yeni fikirler anlamına gelse de bazıları farklılığı örgütün başarısını engelleyen bir faktör olarak görebilmektedir. Esasında örgütteki farklılıklar rekabet açısından bir avantajdır. Farklı insanlar benzer problemlere farklı çözüm yolları bulabilirler (Aksu,2008:4).

2.1.2. Farklılıkların yönetimi

Örgütsel davranış ve yönetim alanında 2000'li yıllarda yapılan çalışmalarda farklılıklar ve yönetimi son derece önemli bir yer tutmaktadır. Farklılık, 1960'lı yıllardan itibaren azınlıklar, kadın çalışanlar ve eski çalışanlarla ilgili yasal bir konu olarak görülmüştür. Günümüzde örgütler bu kavramın daha güçlü, daha rekabetçi örgütler oluşturmadaki önemini anlayarak, farklılıkları yasal mücadele verdikleri bir kavram olarak görmek yerine insan kaynakları uygulamalarında farklılıkların yönetimi anlayışına yer vererek bu anlayışın örgütsel etkinliği artırıcı yönünden yararlanmayı hedeflemektedirler (Ünalp, 2007:67).

Literatürde farklılıkların yönetimi konusunda birçok tanımlama yapılmaktadır. Bunlardan bir kısmına değinecek olursak eğer:

Farklılıkların yönetimi, etnisite/ırk ve yaşla belirlenmiş olan spesifik toplumsal gruplara yoğunlaşan ve bazı ülkelerde kullanılan eşit fırsatlar programları olarak görülebilir. Bunun yanı sıra farklılıkların yönetimi, cinsel oryantasyon, beceri ve deneyim gibi faktörleri de içeren bireysel farklılıkların daha geniş biçimde anlaşılmasını önererek yeni personel çekmeye yönelen kapsamlı bir yaklaşımdır (Bleijenbergh, Peters ve Poutsma, 2010:414)

Farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için plânlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır (Aksu, 2008:5).

Thomas’a göre farklılıkları yönetmek, ona önem vermek, onu güçlendirmek ya da onu anlamak değildir; homojen iş gücünden ettiği karın, üretkenliğin, bağlılığın aynısını heterojen olan iş gücünden de elde etmenin bir yoludur (Omanovic, 2009:354).

Farklılıkların yönetimi, tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil,2010:89). Farklılıkların yönetimini; insan kaynakları ile koordineli bir şekilde çalışanların isteklerinin en iyi şekilde karşılanması, yetenek ve ölçülerinin belirlenmesi ve çalışanların şundaki ve yakın zamandaki farklılığına uygun ortamlar geliştirmesi için teşvik edilmesi olduğunu söylemektedir (Humphries ve Grice, 1995:24).

Farklılıkların yönetimi, organizasyonlarda heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem organizasyonun performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Dereli, 2007:1)

Birbirine benzemeyen çalışanların farklılıkları ve benzerliklerinin ışığında, farklılıkların yönetiminin örgüt çalışanlarının sadece hâkim grubuna yoğunlaşmamasını sağlamaktadır. Bu sebeple farklılıkların yönetimi kavramı, bir ilkeye itaat eder ve bu ilke “çalışanlar farklı olabilir ve farklı muameleyi hak eder”dir. Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için eşit fırsatlar doğrultusunda uygun şekilde davranılması gerekliliğini ifade etmektedir (Süb ve Kleiner, 2008:36).

Yerel farklılıkların yönetimi, yerli işgücü içinde bulunan ulusal farklılıklar haricindeki farklılığı ifade ederken; uluslararası farklılık, ülkelerin kültürleri arasındaki farklılığı ifade etmektedir (Jackson ve Joshı, 2009:242).

Literatürde yazarların yaptıkları farklılıkların yönetimi tanımlarını Tablo 2.1.de gösterecek olursak eğer;

Tablo 2.1. Yazarların farklılıkların yönetimi tanımları

Yazarlar	Farklılıkların Yönetimi Tanımları
Loden ve Rosener (1991)	Farklılığın birincil boyutlarını yaş, etnik köken, cinsiyet, ırk, cinsel eğilim ve fiziksel yetenekler ikincil boyutlarını eğitim durumu, coğrafi bölge, gelir, inanç, medeni durum ve iş tecrübesi oluşturmaktadır.
Cox (1993)	Kültürel farklılığı yönetme, farklılığın yararını en yüksek seviyeye çıkartmak ve olumsuzluklarını en aza indirmek için insan kaynakları yönetim ve yürütme planlamasını içermektedir.
Morrison (1996)	Farklılık, gelip geçici bir durum değildir, bir örgütün rekabet gücü yüksek seviyede tutmak için bir gereksinimdir.
Thomas (2000)	Örgütler, ırk, etnik köken, cinsiyet ve kültürel olarak farklı heterojen gruplarla giderek daha fazla çalışmaktadır.
Fleury (2000)	Farklılık, eğer sosyal içerme için bir araç olarak görülürse, önemli ve son derece gelecek vadeden bir kavram olmaktadır.

Kaynak: Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, Fernanda Serotini Gordono ve diğerleri (2011), Diversity Management Challenges Benefits and The Role Of Human Resource Management in Brazilian Organizations, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Volume: 30 Issue: 1 (58-74)’dan adapte edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi; örgütün farklı geçmiş deneyimlerine sahip bireylerin işe alınmaları ve yerleştirilmeleri ile bireyler arasında ki iş ilişkilerini düzenlemek ve kolaylaştırmak amacıyla gösterdikleri çabaları ifade etmektedir. Buradaki farklılık kavramı; sadece demografik ve kültürel farklılıklara değil aynı zamanda çeşitli din, kültür, ten rengi, cinsiyet, farklı cinsel yönelimler, çeşitli davranış stilleri, farklı yetenekler ve genellikle birbirine benzemeyen özelliklere sahip olan bireylerden oluşan

işgücüne işaret etmektedir (Sürgevil, 2010:90).

2.2. Farklılıkların Önemi

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler açısından değişime uyum sağlayabilme ve hızlı hareket edebilme ancak nitelikli ve uyumlu insan gücüyle mümkündür. Bu bağlamda farklı niteliklerdeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetimi stratejik bir öneme sahiptir (Aksu,2008:7).Farklılıkların yönetimi, kurumsal imaj, grup farklılıklarının ve örgüt performansının geliştirilmesi ve insan sermayesinin rekabetçi avantaj olarak kullanılması noktalarında önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca farklılıkların yönetimi, sosyal adaleti hedeflemekte ve farklı çalışan gruplarını bünyesine dâhil ederek eşit fırsatlar sağlamaktadır (Bleijenbergh, Peters ve Poutsma, 2010:413-414)

Yakın zamana kadar birçok yönetici farklılıkla ilgili sorulara, ayrımcılığın hem yasal hem de ahlaki yönden yanlış olduğu savıyla cevap vermekteydiler. Ancak günümüze gelindiğinde yöneticiler ikinci bir düşünceyi dile getirmeye başlamışlardır. Daha farklı bir iş gücünün kurumsal etkinliği arttıracaklarını söylemektedirler. Morali yükseltecek, piyasanın yeni alanlarına daha geniş ulaşım sağlayacak ve üretkenliği artıracaktır. Farklılığın firmanın geleceği için daha iyi olduğunu savunmaktadırlar (Thomas ve Ely, 1996:1).

Farklılıkların yönetiminde başarılı organizasyonlar, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektedirler. Bu organizasyonlar, toplumda giderek artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini organizasyona taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışmakta ve onlara gerçekten değer vermektedirler. Farklılıkları, organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran bir boyut olarak görebilen yöneticiler, daha da ileri giderek, özellikle farklılaşmayı özendirecek politikalar ve prosedürler geliştirmeye ve farklılığı ödüllendirmeye çalışmaktadırlar (<http://bisorusor.com>). Benschop, farklılığa özen göstermenin, örgütlerin yeni çalışanlar edinmede

işlerini kolaylaştırdığını bu sayede de, farklı kültürlerden gelen çalışanların örgüte yeni fikirler ve farklı düşünce tarzları getirdiğini belirtmektedir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:484).

İstikrarsız ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü de karmaşık etkenlerin bir araya gelmesini gerektirmekte ve bu karmaşık süreç, ancak farklı bakış açılarını yansıtan kavramların aynı anda kullanılması ile analiz edilebilmektedir (Helvacıoğlu, 2007:62).

Roosevelt ve Thomas, örgütlerin farklılığı yönetmek için güdülenmiş olduklarını, bu güdülerden birincisi ve ikincisinin örgüte personel tedarik etmekle ilgili olduğunu, üçüncü güdünün ise, farklılığın örgüte getireceği olumlu etkiler olduğunu belirtmektedirler. Bütün bu avantajları elde etmek için, örgütlerin sadece eşit şartlar yaratmakla kalmayıp, farklı insanların beraber yaşayabileceği ilham veren ortamlar oluşturması gerektiğini söylemektedirler (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:484).

Farklılık yönetimi, örgütlerdeki farklılığın değerini yükselterek örgütlerin daha yüksek düzeyde etkinlik, verimlilik, performans ve rekabetçiliği başarmalarına olanak sağlamaktadır. Farklılıklar; farklı kişilerin sahip oldukları çeşitli yeteneklerin yönetimi ile ilgilidir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:23).

Farklı perspektiflere sahip insanlar grubun gündemindeki olası sorunlara problem çözmenin ilk aşamasında yer alan çevresel inceleme aşamasında daha kapsamlı bir yaklaşım getirebilirler. Bunun ardından örgüt içerisindeki farklı perspektiflere sahip grup üyelerinin aralarında yapacakları tartışmalar grubun alternatif yorumları değerlendirerek, farklı perspektifleri bütünleştiren yaratıcı çözümler üretme yeteneğini geliştirebilir. Alternatif eylem biçimleri ve çözümler değerlendirildiğinden, farklı perspektifler grubun olası tüm maliyetleri, kazançları ve yan etkileri öngörme yeteneğini artırabilir. Son olarak da, farklılık yaratıcı çözümleri uygulama yeteneğini geliştireceğinden, grubun müşteriler nezdindeki itibarının artmasına neden olabilmektedir (Jackson ve Joshi, 2009:244).

İşletmeler yetenekli bireyleri örgüt içerisine çekmeye çalışırken, yaş gurupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşmaktadırlar. Pek çok ülke yetenekli insanları kuruluşlarına kazandırmayı olanaklı kılacak göç politikaları oluşturmak için yasalarını değiştirmektedir. Ancak, bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de beraberlerinde getirmektedirler. Dolayısıyla, eğer bireylerin yetenekleriyle ilgileniliyorsa onların farklılıklarına da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap edilmelidir (www.arguden.net/).

Ekonomilerin uluslararasılaşması ve globalleşmesiyle birlikte örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmışlardır. Memnun müşterinin rekabet avantajı açısından önemli bir kaynak olduğu göz önüne alındığında ise çalışanlardaki farklılığın müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması firmanın başarı kriterleri üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Tüm bunların yanı sıra farklılıkların yönetimine önem veren firmaların yeni ve yetkin çalışanları çekmesi de kolaylaşacaktır. Yeni çalışanların yeni fikirler ve bakış açılarıyla örgüte katmış oldukları değer, firma için yeni bir avantaj yaratma imkânını da sağlayabilecektir (Özkaya ve Diğerleri, 2006:360).

Cox, örgüt içerisindeki farklılıkların, yeterince dikkate alınmaması ve önyargı ve basmakalıp düşünce ile beslenen örgütsel süreçler rekabetçi avantaj yaratma, yaratıcı problem çözme noktalarında daha fazla avantaj sağlayabilme kabiliyetini kısıtladığını vurgulamaktadır (Süb ve Kleiner, 2008:36).

Farklılıkların yönetimi anlayışı aynı zamanda, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile ilişkili bir anlayıştır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yaklaşımı, farklılıkları yaratarak daha barışçıl ve tatminkâr bir örgüt ortamı oluşturarak, insanların etkili ve verimli olabilecekleri yerlerde çalıştırılmasını mümkün kılan, kazan-kazan mantığına uygun bir düşünce sistemini simgelemektedir. Nitekim yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, insanların farklı olduklarını ve iş yerinde zenginlik ve yaratıcılığın bundan kaynaklandığını bilen bir yaklaşımdır. Bu nedenle farklılıkların

yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında yer almakta ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bir şemsiye gibi görmektedir (Sürgevil, 2010:92).

2.3. Tarihsel Süreç Olarak Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetiminin 1980’lerde Amerikan iş piyasasına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu piyasa yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi kişisel özelliklere dayanan insan kaynakları çeşitliliği ile karakterize edilmektedir (Süb ve Kleiner,2008:36). Eşit iş olanağı ve olumlu eylem programlarına liderlik yapan 1960’ların Birleşik Devletler Sivil Haklar Hareketi farklılık politikalarının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Cox, bu tür programların, cinsiyet, ırk gibi kitle kimlikleri temeline dayanan insanların lehine ya da aleyhine olan sistemden kaynaklanan sosyal adaletsizliklere hitap etme niyetinde olduğunu söylemiştir (Omanovic, 2009:354).

Johnston ve Packer oldukça dikkat çeken ırk ve cinsiyet eşitliği hareketlerini takip eden ve işyerinde farklılık ile ilgili “İşgücü 2000: 21. Yüzyılın İş ve İşçileri” başlıklı rapor da, kadınların ve azınlıkların işe alınmasındaki ve işyerindeki orta yaşlı insanların artmasındaki önemli artışı öngörmek için demografik istatistikler kullanılmıştır. Bu rapor işadamlarını olduğu kadar araştırmacıları da değişen işyeri demografisini incelemeye sevk etmiştir (Omanovic, 2009:354).

ABD’de örgütsel araştırmalar, insanların istihdamda adaletsiz bir ayrımcılığın yaygınlaştığını düşünceleri üzerine gelişmiştir. Nüfusun çoğunluğunu oluşturan bireylerin, azınlıkta kalanlara karşı ayrımcılık yapma suçu işlediği ve böylece azınlıkları kurban durumunda getirdikleri varsayılmaktadır. Bu yaklaşım öncelikle çoğunluğun ayrımcı faaliyetlerini engellemeyi, ikinci olarak da azınlık gruplarına ayrımcılıkla mücadele edebilecek davranışları kazandırmayı hedefleyen farklılıkların yönetimi uygulamalarının çıkmasına neden olmaktadır (Jackson ve Joshı, 2009:242).

İşletme yönetimi açısından bakıldığında 1960’lı yıllardan itibaren kültürel ve

demografik farklılıkların yanı sıra çok kültürlülüğün, eğitim ve örgüt performansına etkisi üzerine çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Amerikan şirketlerinde ortaya çıkan işgücü farklılığının dikkate alınması ve önemsenmesine yönelik farklılık stratejileri ve uygulamaları da aynı döneme rastlamaktadır. Bu alanda işletmelerde verilen eğitimin yanı sıra yapılan araştırmalar da farklılık stratejileri ve uygulamalarına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Aksu, 2008:10).

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında, birçok araştırmacı tarafından, nüfustaki demografik değişiklikler nedeniyle, işgücündeki farklılıkların artacağı öngörülmüştür. Farklılaşma derecesi giderek artan bu işgücünü yönetmek amacıyla, bazı çevrelerce etkin bir insan kaynakları stratejisi olan farklılıkların yönetimi ortaya atılmıştır. Göreceli olarak yeni olan bu yaklaşım, eşit fırsat ve olumlu eylem / aksiyon gibi daha eski olan kavramlardan doğmuştur. Eşit fırsatlar ve olumlu eylem yaklaşımlarının çerçevesi yasal olarak belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi ise bir işletmecilik olayı olarak değerlendirilmektedir. Dahası, eşit fırsatlar ve olumlu eylem, dezavantajlı gruplara ve bu grupların paylaştıkları niteliklere odaklanırken; farklılıkların yönetimi anlayışının altında yatan temel varsayım, tüm bireylerin eşsiz ve benzersiz olduğudur (Sürgevil, 2010:96).

Örgütler, ulusal sınırları aşmakta ve insanlarda özellikle bu sınırların ötesindeki davranışlarla karşı karşıya kaldıklarında, bu duruma yönelik bilgi ve düşüncelerini geliştirmeye daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Böylesi bir durumda aradaki benzerliklerden çok farklı yönlerin neler olduğunu öğrenmek daha önemli hale gelmektedir (Yayınoglu, 2005:3).

Farklılıkların yönetimi kavramı ortaya çıkışından bu yana bu kavrama yönelik iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır: İlk yaklaşımda Batı Avrupa'da ve daha çok ABD'de olmak üzere yönetim alanındaki bir grup akademisyen, danışman ve işveren farklılık yönetimi kavramını organizasyonel rekabeti ve performansı arttırmanın yeni bir yönetimi olarak benimsemişler ve savunmuşlardır. İkinci yaklaşımda ise, eleştirel yönetim ve endüstriyel ilişkiler disiplininin gelen sendikacılar ve akademisyenlerden oluşan bir grup, farklılık yönetimi kavramını, sosyal ve işgücü eşitsizliğinin üstesinden

gelinmesi konusundaki endişelerine karşı yetersiz olması açısından eleştirmektedirler (Özbilgin, 2007:3).

İşyerlerinde, insan kaynağı kompozisyonu farklı kültür, ırk, cinsiyet, etnik ve benzeri özelliklerin çeşitliliği, başka bir anlatımla, benzerlikler yerine farklılıkların esas alındığı, farklılıkların değerli bulunup korunduğu ve yönetildiği bir strateji doğrultusunda biçimlenmeye başlamaktadır. Bu yeni yaklaşımın fark yaratan üstünlükleri ve olumsuzlukları da çağdaş işletmeleri hem bu olumsuzlukları azaltma hem de üstünlüklerden yararlanma doğrultusunda adımlar atmaya, programlar geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Farklılık söylemi ya da anlayışı, bu işletmelerin misyon, vizyon ve kalite ifadeleri yanına eklenmeye başlanmıştır (Gümüş, 2009:11).

Farklılıkların yönetimi üzerinde en çok durulan konulardan bir diğeri de, kurumsal değer yaratmasına yönelik felsefe ve yaklaşım biçimidir. Farklılıkların etkin biçimde yönetimi ile kurumsal performansın artışı arasında olumlu ilişkinin olduğu görüşü farklılıkların yönetiminin yirmi birinci yüzyıl örgütlerinin çözümlemesi gereken yönetim ve başarı unsurları arasında olduğu yönündedir. Ayrıca, günümüz örgütleri için ayırıştırıcı niteliği ve rekabet üstünlüğü kaynağı olmasından dolayı büyük önem taşıyan bilgi yönetimi ve paylaşımı açısından yapısal olarak çeşitlilik içeren çalışma takımlarının kurum içi bilginin açığa çıkması, anlamlandırılması, paylaşılması ve örgüt geneline yayılmasında etkin rol üstlendikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin takım oluşturma aşamasında kurum içinde farklı rol, konum ve ilişkilere sahip kişiler arasından seçim yapmasının bilginin etkin bir şekile kullanımını arttıracığı öngörülmekte ve önerilmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:36).

İnsanlık ilerlemekte ve uygar dünya çeşitliliğin değerinin ve zenginliğinin farkına varmaktadır. Değişik etnik kökenleri ve politik ve dinsel inançları olan insanların birbirleriyle gittikçe daha yakın ve daha sıkı bağlantı kurdukları, durmadan küçülen bir dünyada farklılık algısı sınır tanımaz bir biçimde büyümektedir (Mark, 2006:35).

2.4. Farklılıkların Boyutları

Farklılık kavramının sınırlarının belirlenmesinde öncelikli olarak bireysel farklılıklar üzerinde durulması gerekmektedir. Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir ve bu onun diğerlerinden farklılığını oluşturmaktadır. Aynı şekilde her birey, hayat görüşü bakımından da diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler.

İnsanlarla çalışmak veya onları yönetmek durumunda olanların, insan ve insan davranışları konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları hem sağlıklı bir örgüt yapısı, hem insan motivasyonu, hem de iş verimi açısından oldukça önemlidir. Farklı kurum ve kuruluşlarda veya örgütlerde yer alan insanların davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça zordur. Zor olmasının nedeni; insanların ihtiyaçlarının ve değer sistemlerinin farklı olmasıdır. Dolayısıyla farklılıklara değer vermek örgütlerin dikkate alması gereken bir durum haline gelmektedir (Güney, 2008:1).

Bireysel nitelikteki farklılıklar hemen saptanabilir ya da geri planda olarak sınıflandırılabilir. Hemen sınıflandırılabilir nitelikler, çalışanlar tarafından hemen ve büyük bir bağdaşmayla belirlenebilen niteliklerdir. Sadece kısa bir birliktelik ya da etkileşim yeterli olmaktadır. Hemen saptanabilir nitelikler yaş, ırk, cinsiyet ve örgütsel imtiyazı içermektedir. Bu çabuk fark edilebilen boyutlara görünen ya da yüzeysel boyutlarda denmektedir. Bir de geri plandaki nitelikler vardır ki bunlar beceriler, yetenekler, bilgi, tutum ve değerlerdir. Bu nitelikler çalışanlar tarafından o kadar çabuk ve kolay bir şekilde belirlenemezler. Bu geri plandaki niteliklere çok sık görünmez ya da derinlerde olan boyutlarda denebilmektedir (Chuang, Church ve Zikic, 2004:27).

Bireysel farklılık satranç oyunundaki taşlara benzetilebilmektedir. Nasıl ki satranç oyunundaki her taşın ayrı bir görevi ve özelliği varsa, bireylerinde farklı özellikleri vardır. İyi bir satranç oyuncusu rakibini yenebilmek için sahip olduğu taşların özelliklerini bilmek ve onları özelliklerine göre kullanmak zorundadır.

Yöneticilerde satranç oyuncularına benzetilebilir. Yöneticiler; farklı özelliklere sahip insanlardan oluşan örgütlerin yönetiminde başarılı olabilmek için birlikte çalıştığı insanların kişilik, kültür, eğitim gibi özelliklerine dikkat etmeleri gerekmektedir (Begeç, 2004:16).

Fernandez ve Sanchez-Gardey, insan kaynakları farklılığının, çalışma grubunun, problemleri fark etme ve yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmadaki beceri, bilgi ve bilişsel yeteneklerini artıracığı için grup faaliyetlerine değer katacağı varsayımında bulunmuşlardır. Diğer yandan demografik farklılığın örgüt içi sosyal ilişkileri ve sosyal süreçleri olumsuz etkileyeceği ve bu nedenle de güven kaybına sebep olacağını düşünmektedirler. Örgütsel çerçevede, farklılığın, örgütsel performansı ve grup performansını doğrudan değil de karar verme süreçleri gibi özel çalışma grubu süreçleri yoluyla dolaylı etkilediğini vurgulamışlardır (Bleijenbergh, Peters ve Poutsma, 2010:417).

Son yıllarda stratejik boyuta taşınan insan kaynakları çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılarak, müşterilerin mevcut ve potansiyel istek ve ihtiyaçlarını en tatminkâr şekilde karşılama yaklaşımına yönelmiştir. Çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları şüphesiz farklı insanların farklı özelliklerinden kaynaklanmakta ve farklılıklar zenginlikleri beraberinde getirmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:31)

Bu bağlamda yazında farklılıkların üç boyutta ele alındığı görülmektedir:

- Farklılığın İç Boyutları
- Farklılığın Dış Boyutları
- Farklılığın Örgütsel Boyutları

2.4.1. Farklılığın iç boyutları

Farklılığın iç boyutları; ırk, cinsiyet, yaş,cinsel tercih, etnik köken gibi fiziksel yetkinlikler olup genellikle kolayca fark edilip araştırılabilir yapıdadırlar. Farklılığın iç boyutları, sosyalleşmenin ilk aşamalarında ve hayatın her aşamasında güçlü bir etkiye sahip olan kişisel farklılıklardır. İç boyutlar, diğerlerinin gözüne çarpan, yani

başkalarında dikkat edilen özelliklerdir. İç boyutun bir diğer özelliği ise önyargı, ayrımcılık gibi tepkileri uyandırmasıdır. Bunun nedeni ise, iç boyutların gözle görülebilen, göze çarpan özellikler olmasıdır.

Yaş dağılımı

Geçmişten bugüne baktığımızda işgücünün her geçen gün daha heterojen bir özellik kazandığını görmekteyiz. Bu heterojen yapının oluşumundaki en önemli nedenlerden birisi işgücünün yaş kompozisyonundaki değişimdir (Ünalp, 2007:113).

Örgüt içerisinde yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arasında nesil çatışması yaratmakta ve deneyim açısından bir farklılık oluşturmaktadır. Örgüte yeni katılan gençler; deneyim eksiklikleri yüzünden yöneticilere ek zorluk çıkartırken, yaşlılar; yeni yöntem ve tekniklere uyum sağlamakta güçlük çekmektedirler. Her iki kuşak arasında yaşanan bu çatışma, örgütün sürekliliği ve verimliliği açısından uygun politikalar geliştirilerek yönetilmesi gereken bir farklılık konusunu oluşturmaktadır (Begeç, 2004:28).

1990’larda sonra değişen işletme kültürleri geleneksel üretim ve yönetim politikalarını reddetmiştir. Eylemsel, yönetsel ve stratejik roller yerlerini yenilik ve yaratıcılık düşüncelerine bırakmakta, teknoloji günlük hayatın vazgeçilmezi olmaktadır. Çünkü işletmeler değişmekte, bu değişim ve geçen zaman beraberinde farklı bakış açılarını, farklı kişilikleri, farklı kuşakları ve onların algılayış farklılıklarını da getirmektedir. Günümüzde kuşak farklılıklarından doğan çatışmalar ülkesel, bireysel veya kurumsal kültürün çatışmalarında çok daha önemlidir. Sosyologlara göre bu kuşaklar doğum yılları aralıklarına ve bu tarihlerin örtüştüğü, sosyal kültürel veya teknolojik olaylar vasıtasıyla farklı karakteristikse özellikler göstermektedirler. Bu kuşaklar; son 50 yıl itibariyle kısaca, Baby Boomers, X, Y ve Z kuşağı olarak adlandırılmaktadırlar. Katılıma önem veren, bürokrasi ve denetime karşı olan, yaşam kalitesi ve bireysel inisiyatifi daha ön plana çıkaran yeni kuşaklardan X ve Y büyük benzerlik göstermektedir. Bu farklı insan kaynakları koşullarıyla uyum içinde çalışabilmek için bu farklılık özellikteki bireylere önem gösterilmesi gerekmektedir.

Farklı kuşaklardan gelen fakat bağlı oldukları organizasyonların vazgeçilmezi olan çalışanlar birbirleri arasında uyumu sağlayarak, kendilerine özgü etkin bir yol izlemektedirler. Farklı kuşakların bir araya gelmesiyle oluşan insan kaynakları karakter, yönetim, yöneticilik yaklaşımlarındaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu farklı kuşakların, ilgi alanlarının, beklentilerinin doğru analiz edilmesi, uyum içerisinde olabilmeleri için örgüt bunları dikkate alan yönetim yaklaşımlarını benimsemelidir (<http://www.allpower.com>).

Cinsiyet

Örgütlerde karşılaşılan bir diğer farklılık unsuru da cinsiyet farklılığıdır. Kadın ile erkek gerek psikolojik, gerek biyolojik ve gerekse fiziksel olarak birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar özellikle günümüz dünyasında ve çalışma yaşamında yadsınamaz bir gerçektir. Farklılıkların yönetimi konusunda da vurgulandığı gibi önemli olan, kadın ile erkek arasında cinsiyetten kaynaklanan farklılığı örgüt için avantaj yaratabilecek olumlu bir durum olarak görmek ve bu farklılığı ayrımcılık konusu haline getirmemektir.

Çalışma yaşamı açısından cinsiyet ayrımcılığı, işin yapılmasında etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamında dışlanması ve bunun sonucunda işyerindeki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması anlamındadır. Bir diğer anlatımla, işyerinde cinsiyet ayrımcılığı eğitimde, iş bölümünde, ücretlendirmede kadın ve erkeğin yaptıkları işle değil, cinsiyet temeline dayanarak işleme tabi tutulmasıdır. Ayrımcılık, aynı iş için farklı ödeme yapılması biçiminde olabileceği gibi, eşit verimliliğe sahip bireylerin farklı ücret düzeyine karşılık gelen farklı işlere sahip olmaları şeklinde de meydana gelebilmektedir (Demirbilek, 2007:21).

Kadının çalışma yaşamına katılımı ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişen bir görüntü arz etmekle birlikte, kadın işgücü açısından çalışma yaşamı birçok avantajın yanında çeşitli nedenlerden kaynaklanan engelleri de barındırmaktadır. Cam tavan olarak adlandırılan durum, özellikle yönetsel kademelerde yer alan kadınların

karşılaştığı engelleri ifade etmektedir. Yönetişel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetişel pozisyonlarda yoğunlaştığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir (<http://girisim.comu.edu.tr>).

Çalışan kadın ve ayrımcılık üzerine yapılan çalışmalarda, kadının toplumsal rolü ile ilgili bulguların kadının çalışma hayatında yer almasına ve özellikle yönetici olarak yükselmesine engel oluşturduğu görülmektedir. Çalışma hayatında yer alan kadına karşı tutumlar, geçmiş kuşaklara oranla değişmekle birlikte hala yönetici pozisyonlarının erkeksi değerlerle özdeşleştiği ve kadının yönetici olmasına yönelik değer, inanç ve tutumların pek değişmediği saptanmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:63).

Örgütte çalışan kadının karşılaştığı bir diğer sorun ise cinsel tacizdir. Yaşları, medeni durumu, fiziksel görünüşü, geçmişi veya mesleki konumu önemli olmaksızın cinsel taciz kadının çalışma hayatında karşılaştığı sorunlardan biridir. İşyerinde kadın ve erkeklerin geleneksel rol ayrımının sürmesi, cinsel tacizin kalıcılığına katkıda bulunmaktadır. Cinsel taciz, çoğu kez, kişilerin konumlarını ve güçlerini, öteki işçileri yıldırma veya korkutma üzere yetkilerini kötüye kullanmalarının bir sonucudur (Baypınar, 2003:2).

İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi için alınacak önlemler konusunda yol gösteren uluslararası düzenlemeler bulunmaktadır. Türkiye'nin de kabul ettiği bu düzenlemelerin işletmeleri bağlayıcı niteliği olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu yasal düzenlemeler aşağıdaki ana başlıklarda özetlenebilir; (<http://www.bianet.org>).

- 111 Sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi: İş ilişkilerinde diğer ayrımcılıklar yanında cinsiyet ayrımcılığını da önlemeye çalışan ve Türkiye tarafından 1966 yılında kabul edilmiş olan, iş ve meslek bakımından ayırım hakkındaki 111 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesinde, ayırım kavramı, iş ve meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak

muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak tanımlanmıştır.

- Avrupa Sosyal Şartı: Türkiye'nin 1979'da onayladığı Avrupa Sosyal Şartı'nın çalışan kadınların korunması hakkı başlıklı maddesi sağlık içeriklidir. Söz konusu şartın giriş bölümünde ise, genel olarak sosyal haklardan yararlandırmada cinsiyet ayrımcılığının yapılamayacağı özellikle vurgulanmıştır.
- Avrupa Birliği'nin Cinsiyet Ayrımcılığına Yaklaşımı: İş ilişkilerinde cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi yaklaşımı, Avrupa Birliği'nin temel sosyal politika ilkelerinden biridir. Tarihsel süreç içerisinde değişen ve gelişen bu yönergelerden 75/117/AET sayılı olanı biçimsel eşitlik anlayışını taşıırken, 75/207/AET sayılı yönergede tam eşitlik ilkesi esas alınmıştır.

Bütün yasal düzenlemelere rağmen, iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı aşılamayan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak, günümüzde artık gerek ekonomik nedenler gerekse eğitim düzeyinin yükselmesi gibi nedenlerle iş hayatında aktif olarak yer alan kadın sayısı da hızla artmaktadır. Çalışan kadın sayısının her geçen gün artması cinsiyet farklılığının önemine de dikkat çekmektedir. Toplam işgücü içinde kadın çalışanların payının göz ardı edilemeyecek şekilde artış göstermesiyle birlikte örgütlerin de kadın işgücü için bir takım düzenlemeler yapmaları bir zorunluluk haline gelmektedir (Ünalp, 2007:117).

Örgütler, farklılığın yönetimi anlayışını destekler mahiyette yapacakları düzenlemeler ile kadın çalışanların da erkek çalışanlar gibi eşit fırsatlara sahip olmalarını, işyerinde cinsiyete dayalı bir iş ayrımcılığı yapılmamasını sağlamalıdır. Çünkü her iki cinsiyetten çalışanlar da örgüte farklı yaklaşımlar, farklı düşünce kalıpları, özellikler ve davranışlar getirmektedir. Bu nedenle de örgütler için önemli olan kadın ve erkek arasındaki cinsiyet farklılığını, herhangi bir taraf için avantaj ya da dezavantaj yaratacak bir unsur olarak görmek yerine, cinsiyetten kaynaklanan çalışan farklılıklarını işletme için bir avantaj haline dönüştürebilmek, bir başka ifadeyle bu farklılıklardan en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğini ortaya koyabilmektir (Ünalp, 2007:118).

Etnik Köken

Etniklik, cinsiyet ve yaş değişkeni gibi yeni kabul edilen işgücündeki farklılık boyutlarındandır. Johnston ve Packer tarafından 1987 yılında yayınlanan “21 yy’da İş ve İşgörenler” isimli çalışmayla yazına girmiştir. Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya millî kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, millî, kültürel ve alt kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilmektedir. Terimin orijinal Yunanca anlamı “ethnos”, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliği dışına çıkarak, bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri ile sosyal öğrenme ve sosyal miras anlamlarında kullanılmaktadır (Aksu, 2008:36).

Örgütlerin çatışan çıkarları uzlaştırma başarısı göstermesi ve örgütte kendi dışındaki kimlik ve kültürlere hoşgörü ve saygının yaygın bir kanaat olması halinde, farklılığın sosyal kaynaşma üzerinde olumsuz bir etki yaratmayacağı düşünülmektedir. Ortak kimlik ve ortak değerlerin sosyal kaynaşmanın ön koşulu olmadığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede, farklı gruplar arası gerilimi önleyici değerler teşvik edilmektedir. Buradaki temel soru “birlikte nasıl yaşıyoruz” olmakta ve sosyal kaynaşma ancak kurumlar, prosedürler ve kurallar üzerinde yeterli toplumsal mutabakat varsa sağlıklı işleyebilmektedir. Bu nedenle, toplumu birbirine bağlayan merkezi değerler olarak hukukun üstünlüğü, fırsat eşitliği ve hoşgörü vurgulanmaktadır (Duman ve Alacahan, 2011:226).

İrk

İrk sınıflandırması insan topluluklarını birbirinden ayırmada kullanılan en temel yöntemlerden biridir. Irklar, insan türü içindeki biyolojik tip farklılıkları ifade eder. Irkların günümüzdeki karmaşık ve çok çeşitli dağılımı ise büyük çaplı nüfus hareketleri sonucunda ortaya çıkmıştır. İrk ayrımcılığı terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, örgütler işe alım süreci

başta olmak üzere, örgütün tüm süreçlerinde çalışanlara eşit fırsat tanıma ve hangi ırktan olursa olsun eşit davranılma ilkesi uygulamalarına uyması gerekmektedir (Aksu, 2008:37).

İrk, kişiler arasındaki ortak fiziksel özelliklerin sınırını verir. Dünya üzerinde çeşitli coğrafi bölgelerde yerleşmiş insanların bazı fiziksel benzerlikleri vardır. Göz kapaklarının biçimi, saç ve ten rengi gibi. İrk sadece fizyolojik özelliklerdeki farklılıkları belirlemede değil, ırksal sınıflamalarda da kullanılır. İrk kavramı bazen geniş bir grupta kültürel özelliklerin sınırının ayrılması için kullanılabilir (Erdoğan, 1997:141).

İrkçilik temelli uygulamaların temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. İrkçilikten kaynaklanan baskıda örgütte başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkâr davranışlar yer almaktadır. İrkçilik, sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmamaktadır. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. İrkçiliğin kurbanı olan bir birey, dışlanır, aşağılanır, onuru kırılır ve yok sayılır. Ancak ırkçılığı bu kadarla da sınırlandırmamak gerekmektedir. Farklı giyim kuşamla veya abartılı makyajla işe gelen veya çok şık ve bakımlı insanların çalıştığı bir firmada giyimine ve kendine özen göstermeyen ya da özel yaşamı diğerlerininkinden çok farklı bir bireye de, ırkçılığın bir sonucu olarak, işyerinde, iş arkadaşları tarafından mobbing davranışı uygulanabilir. İrkçılığa bağlı mobbing davranışı, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur (toprakisveren. org.tr).

Cinsel Tercih

Cinsel tercih ayrımcılığında, ayrımcılığın konusunu insanların cinsel tercihlerine karşı oluşan eşitlikçi olmayan davranışlar oluşturmaktadır. Bu grupta homoseksüeller ve lezbiyenler gibi tercihlerini toplumun çoğunluğunun aksi yönünde kullanan gruplar bulunmaktadır. Bu gruba yönelik ayrımcılık kaynaklarından en önemlisi, toplum açısından anormal ve normal olarak belirlenmiş davranış

sınıflandırılmasıdır. Buna göre, cinsel tercihi farklı olan insanlar toplumda anormal olarak belirlenmiş kalıplara oturtulmaktadır. Bu genellemeleri oluşturan tutumlara bağlı olarak, bu bireyler diğerleri tarafından dışlanabilmektedir. Bir örgüte ihtiyaç nedeniyle on kişilik bir eleman alım sürecinde, aynı pozisyona başvuran beş kişi arasından cinsel tercihi farklı olan kişinin diğer adaylarla ortalama aynı özelliklere sahip olmasına rağmen, pozisyona dört kişi alınarak cinsel tercihi farklı olan bireyin alınmaması bu duruma örnek oluşturmaktadır (<http://www.belgeler.com>).

Homofobi en basit tanımıyla cinsel tercihi farklı olanlara yönelik önyargı ve nefreti ifade etmektedir. Örgütlerde cinsel tercihi farklı olduğu için ayrımcılığa uğrayan, alay konusu olan, işten çıkmak zorunda kalan ya da çıkarılan pek çok insan bulunmaktadır. Örgütlerde ki cinsel tercihi farklı olan bireylerin pek çoğu kimliğini gizlemeyi tercih etmekte ya da ayrımcılığa uğradıklarında da buna boyun eğip hukuki yollara başvurmayı reddetmektedirler. Ayrıca cinsel tercihleri açığa çıktığında ayrımcılığa uğrayabilmekte hatta işten atılabilmektedirler. Sırf yeniden iş bulamama korkusuyla hak arayışına girmemektedirler (<http://haber.kamudunyasi.com>).

2.4.2. Farklılığın dış boyutları

Farklılığın dış boyutları; kişilik, eğitim, engellilik, din, kültür gibi etmenlerden oluşmaktadır. Farklılığın dış boyutları, iç boyutlara göre daha az göze çarpar ve insan hayatını etkileme gücü daha az değişkendir. Dış boyutların daha bireyselleşmiş olduğunu söyleyebiliriz. Dış boyutlar, hayat boyunca yitirilen, kazanılan veya uyumlaştırılan farklılıklardır. Bir başka deyişle, kontrol veya seçimin bir ürünüdür.

Kişilik

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer

aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür (Yelboğa, 2006:198).

Bir işte çalışma, ekonomik yönü yanında, psiko-sosyal yönüyle de bireyin yaşamında vazgeçilmez öneme sahip bir olgudur. Dolayısıyla birey için çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olmak gibi anlamlara da sahiptir. Bireyin kişilik yapısıyla, yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olması durumunda iş performansı olumlu etkilenmektedir. Bireyin davranışlarının, onun içinde yaşadığı ortam ve bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması dolayısıyla, bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, birey de kişiliği ile iş çevresini etkilemektedir. Birlikte çalışılan, iş yapılan, statüleri, görev ve sorumlulukları birbirinden farklı insanların kişiliklerinin de birbirinden kısmen veya tamamen farklı olduğunu bilmek ve buna göre ilişkileri geliştirmek gerekmektedir. Bu bağlamda, bireyin işi ile kişiliği arasında bir uyum varsa bireyin başarısı artacak, uyumsuzluk söz konusu ise azalacaktır (Kutunis ve Tunç, 2010:63).

Kişilik deyince, bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılmaktadır. İnsanın kendinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. Bireyin başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2008:261).

Yüksek düzeyde huzursuz, sinirli, asabi, karamsar, problemlili, bunalımlı, endişeli, şüpheli, gergin kişilik yapısına sahip bireyler örgütlerde yaşanan mobbing davranışı ile yakından ilişkili olabilmektedirler. Bu kişilikteki bireyler kişilik özellikleri itibarıyla çevrelerinde yaşanan olumsuzlukları algılamaya daha fazla eğilimlidir. Örneğin, yüksek düzeyde olumsuz türde bilginin veya uyarının alınmasında ve hatırlanmasında diğer bireylere göre daha hassas olabilmektedirler. Bu görüşlerle tutarlı olarak, örgütte bu şekilde kişilik yapısına sahip olan bireylerin çalışma yaşamda karşılaştıkları olayları, kendilerini geliştirecek pozitif olaylardan çok, tehdit olarak algılamaya eğilimli oldukları görülmektedir (Deniz ve Ünsal, 2010:11).

Örgüt içerisinde farklı kişilik yapısında olan bireylere karşı önyargılı davranışta bulunan kişilerin özelliklerinden bahsedecek olursak eğer; (Gümüş, 2009:111).

- Katı inatçılar,
- Kendi içlerinde ve başkalarında zayıflığa hoşgörüsüzlük,
- Saldırgan ve cezalandırıcı tarz,
- Şüphencilik ve kincilik,
- Otoriteye mutlak itaat ve bağlılık.

Kültür;

Kültür, insanların yaşam amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık gibi konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin oluşturduğu bir bütündür (Koçel, 2003:30).

Kültürel farklılıkların yönetimi ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm iş görenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanmadır. Başka bir ifade ile tüm dünyaya yayılmış örgütlerdeki farklı kültürlerden gelen iş görenlerin davranışlarını ve nasıl yetiştirileceklerini araştıran küresel bir yönetim olarak tanımlanabilir (Helvacıoğlu, 2007:85).

Bugün dünyanın her köşesinde insanlar etnik, dini ve ulusal kimliklerinin bilincine, giderek daha fazla varmaktadırlar, kimliklerinde daha ısrarcı olmakta ve kültürel kimlikleri adına çeşitli taleplerde bulunmaktadırlar. Kültür ve dillerinin korunmasını, çocuklarını kendi anadillerinde eğitilme hakkını, kendi özel gün ve sembollerinin ulusal gün ve semboller olarak tanınmasını, içerisinde yaşadıkları toplumlara kültürel ve tarihi katkılarının tanınmasını, grupların siyasi temsilini, siyasi özerklik ve hatta bazı durumlarda bağımsızlıklarını talep etmektedirler (Akdemir, 2004:44).

Powell'ın da vurguladığı gibi kültürel farklılığa önem veren örgütler kişiler arası ilişkileri geliştirerek ve gizli ayrımcılıkları en aza indirgeyerek nitelikli değişimlere ulaşma girişiminde olmalıdırlar. Örgüt içerisindeki ayrımcılık, dışlanma, mobbing gibi istenmeyen davranışlar, farklı olan insanları anlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, bu eksikliğin giderilmesi ve bu doğrultuda oluşan istenmeyen davranışların azaltılabilmesi noktasında bir bakış açısı oluşturmaktadır (Omanovic, 2009:354).

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanları tarafından güdülen amaçları göz önünde bulundurmaktadırlar. Genelde örgüt üyeleri ile örgütün çalışanlarının amaçları farklıdır. Başarılı yönetim ve yöneticiler ise farklı olan bu amaçları uyumlaştırmakta ve başarıyı elde etmektedirler. Bu farklılıklardan biri olan kültürel özellikler boyutu ise bireye, kendi toplumunda geçerli olan ve yöneticilerin beklentilerini içeren davranış kalıpları geliştirmesini ve buna uygun davranması zorunluluğunu da yüklemektedir (Altay, 2006:39).

Farklı kültürlerden gelen çalışanlar, neyin önemli ve uygun olduğu konusunda farklı tutum ve algılara sahip olmakla kalmayıp ayrıca spesifik bazı durumlarda farklı davrandıkları için farklılık arz eden çalışanlar arasında iş birliği bir hayli zor olabilmektedir. Farklılık arz eden kültürel özgeçmişlere sahip çalışanlar arasında iş birliği ve iletişimi sağlamak, bir uyum durumu elde etmek ve her bir kültür ve alt kültürün çalışanlarının kaynaştırıldığı, saygı duyulduğu bir örgüt ortamı yaratmak için kültürler arası iletişim eğitimleri verilebilmektedir. Kültürler arası iletişim eğitimi, çalışanların, kendi değer, alışkanlık ve davranışlarının bir kültürün eseri olduğunu ve başkalarının kültürel özgeçmişlerini de öğrenebileceklerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:484).

Bir örgüt kalkınmak ve gelişmek için farklı fikirlere ve kültürel unsurlara elbette açık olmak zorundadır. Çünkü hiçbir örgüt mevcut, kazanılmış bilgiler ile ayakta kalamaz. Gelişmek için sürekli yeni bilgiler peşinde koşmak ve üretilen bilginin sosyal ve ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde kullanılması gerekmektedir (Türkkahraman ve Tutar, 2009:11).

Örgütler uluslararası arenada farklı hukuk sistemleri ve kültürel çevrelerde hareket etme gibi zor bir işle karşı karşıyadırlar. İşyerinde neyin adil ve doğru olduğunu adaletlerde ve yasalarda kendisini gösteren kültürel değerler belirlemektedir. Yasalarda bu tür farklılıklarda olduğu gibi adalet algılarında da büyük farklılıklar görülebilmektedir. Yabancı yöneticiler ile ev sahibi ülke vatandaşları arasında adalet algılarına ilişkin kültürel farklılıklar, yabancı yöneticilerin ev sahibi ülkeye mensup astlarına karşı davranışlarında ya da astlarının kendilerine yönelik davranışlarında ortaya çıkabilir ve verilen görevin başarılması üzerinde etkili olmaktadır (Jackson ve Joshi, 2009:244).

Kültürel körlük, yöneticilerin ve diğer iş görenlerin hem kavramsal hem de algısal anlamda, kültürel farklılıklara duyarsızlığını ifade eden bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, kişilerin farklı davranışlar sergileyebileceğini, ırk, cinsiyet ve etnik anlamda farklı olabileceklerini kabul etmeme veya görmeme durumudur. İnsanların sahip oldukları kültürleri iyi/kötü olarak sınıflandırma, onları sadece birey olarak görebilme ve profesyonel becerilerine göre yargılama yeteneğine sahip olamama, örgütlerde mobbing kavramının oluşmasını da beraberinde getirmektedir. Kültürel körlüğün tam zıddı bir kavram olarak kültürel empati kavramı; başkalarının fikir ve davranışlarına saygı göstermek ve kendimizi onların yerine koyabilme yeteneğini ifade etmektedir. Olayları önyargısız, başkalarının görüş açısıyla bakabilme yeteneği herkes için geçerli olabilecek bir beceri değildir. Potansiyel bir rekabet aracı olduğu inancı ile kültürel farklılığın desteklenmesini savunanlara göre, kültürel empatik davranış, farklı kültürlerden geldikleri için kendilerini ihmal edilmiş ya da dışlanmış hissedenlerin örgüt ile tam anlamıyla bütünleşmelerinde olumlu katkı sağlamaktadır (Helvacıoğlu, 2007:86).

Kültürel sinerji, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açısidir ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda etkili problem çözümlerine imkân sağlamaktadır. Sinerjik çözümler, çalışanların ve müşterilerin bireysel olarak etnik kültürlerinin üstüne çıkarak, yeni yönetim ve organizasyon formları oluştururlar. Sinerji yaklaşımı, organizasyon içindeki kültürel farklılığı görerek, farklı kültürlerin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici

bir yaklaşım benimser. Uluslararası organizasyonlar kültürel eritme kabından daha çok bir kültürel mozağe benzetilmiştir. Yani farklı kültürel etkiler ile birlikte bir model oluşmakta, bu model kendi farklı özelliklerini tamamen eritmek yerine korumaya yönelmektedir. Kültürel farklılıklar eğer dikkatli yönetilirse kültürel model değişir ve birçok kültürlü modelden sinerjik kazançlar elde edilir (Ehtiyar, 2003:71).

Eğitim Düzeyi

Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerine, tutum ve davranışlarına ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik bir süreçtir. Bu süreçten geçen insanın kazandığı yeni bilgi, beceri ve tutum onun birey olma ve ait olma farkındalığını artırmakta, kişiliğini geliştirmekte ve daha değerli kılmaktadır. İnsanın içinde yaşadığı bireysel, organizasyonel ve sosyal alanları bütünleştirmektedir. Sahip oldukları ile sahip olmak istedikleri arasındaki farkı azaltmasını ve kişisel bütünlüğe ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin içinde bulunduğu kalıpları kırmasına, sınırlarının dışına çıkmasına, dünyaya daha esnek ve daha geniş bir açıyla bakmasına olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:18).

Günümüzde çalışma yaşamı kuşkusuz eğitilmiş olmak ve başarılı olmak olguları üzerine kurulmuştur. Bunun için insanlar başarıyı yakalamak, bir bakıma bir üst sınıfa kariyer ve ücret bakımından yükselmek için, eğitime büyük gereksinme duymuşlar ve kaynaklarının büyük bir kısmını eğitim üzerine harcamaya başlamışlardır. Çağımızda eğitim sürecinden geçmemiş bir kimsenin, kendi kendine yetişme olanağını bulsa bile, tam olarak yeteneklerini geliştirmesi olanaksızdır. Bu nedenle bir insanın kendini ve ailesini geçindirecek bir iş veya kariyer sahibi olabilmesi; başkaları ile iyi ilişkiler kurabilmesi; ailesinin ve toplumun kendisinden beklediklerini yerine getirebilmesi için, iyi bir eğitimden geçmesi gerekmektedir (Duygulu, 2004:3).

Çalışanlara görev alacakları örgütte daha kolay yaşayabilmeleri ve çalışabilmeleri için bu örgütün kültüründe hangi değerlerin önemli olduğu sunulmalı, bunun yanı sıra yeni kültür içinde çalışmayı ve sosyal yaşamda yer almayı

kolaylaştıracak unsurlar hakkında bilgiler ve bu bilgileri içeren teorik eğitimleri, uygun davranışlara nasıl dönüştürüleceği aktarılmalıdır. Farklı yaş, cinsiyet, dil, ırk ya da kültürden meslektaşları, astları ve yöneticileri ile aynı iş ortamında daha verimli çalışabilmelerini, çalışanlar arasındaki farklılıklar hakkında bilinçlendirilmelerini sağlamak ve böylelikle önyargılı, basmakalıp tutumlarını azaltmalarına destek olmak hedeflenmektedir (Çetin ve Dereli, 2007:146).

Örgüt içerisinde farklı yetenek ve becerilerin gelişimine imkan tanımak için kariyer yolu yönetimi ve danışmanlık sistemleri uygulanabilmelidir. Açık ve teşvik edici bir kurumsal kültür çalışanların inisiyatif almalarına ve kendi kişisel kariyerlerine yönetmelerine imkan tanımaktadır. Kariyer yolu yönetimi ve danışmanlık gibi eğitimler yoluyla farklı bireysel çalışanların spesifik ihtiyaç ve beklentilerini hesaba katmak mümkün olmaktadır (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:486).

Toplumların giderek bilgi toplumlarına dönüşmesi de farklılıkların yönetimini gerekli kılan değişimler arasında görülmektedir. Bu dönüşüm, aynı zamanda bilgi işçiliği kavramının doğmasına da neden olmuştur. Bilgi işçiliğinin artması da, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesini unsurlar arasındadır. Çalışanların bilgi, eğitim, yetenek ve niteliklerinin önemli olduğu örgütlerde; yaratıcılığı, yüksek performansı, öğrenme kültürünü teşvik eden yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Sürgevil, 2010:121).

14 Aralık 1960 tarihinde eğitim ayrımcılığını önlemek için UNESCO tarafından ortaya konulan değerlere göre; eğitimde farklılık, ayrımcılık, kısıtlama yapılamaz veya ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi görüş, farklı düşünce, etnik köken, yaş dolayısıyla öncelik hakkı tanınmaz. Hiç kimse eğitim hakkını ve eşitliğini geçersiz kılamaz ve zarar veremez. Dolayısıyla ülkeler gibi evrensel değerlerden kopmak istemeyen örgütler, bütün çalışanlara eğitim olanağı sağlamak ve bunu da eşit olarak gerçekleştirmek zorundadırlar (insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr).

Din

Küreselleşme ve bu doğrultuda emek faktörünün hareketlilik kazanması örgütlerde farklılıkların artmasına neden olmaktadır. Din farklılığı da bu doğrultuda ortaya çıkan farklılık unsurlarındandır. Din farklılığının, örgütlerde başlıca farklılık unsurları arasında sayılmasının en önemli nedenlerinden birisi, örgütlerin farklı ülkelerden gelen ve farklı dini inanışlara sahip olan çalışanlardan oluşan bir işgücü yapısına sahip olmasıdır. Örgütlerde ki insan gücü farklı ülkelerden gelen ve dolayısıyla da farklı inançlara sahip olan insanlardan oluşmaktadır (Ünalp, 2007:112).

Dünyanın başlangıcından beri insanoğlunun en çok gereksinim duyduğu ve sahip olabilmek için sürekli mücadele verdiği olgulardan bir tanesi, belki de en önemlisi hoşgörü kavramıdır (Begeç, 2004:250). Bu nedenle yöneticiler, birlikte yaşamak ve çalışmak durumunda oldukları bireylerin farklılıklarına saygı ve hoşgörüyle yaklaşarak çalışanların örgüt içerisinde ötekileştirilmelerinin önüne geçerek, her çalışanı örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeye çalışacak şekilde bir anlayışı temel almak durumundadırlar.

Engellilik

Engellilik, yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel etmenlere bağlı olarak özrürlülük ve sakatlık sonucu oluşan, o birey için normal olan bir işlevin yerine getirilememesi, tamamlanamaması ya da eksik kalmasıdır. Engellilik toplum düzeyindedir ve sakatlık sonucu kişinin toplum içindeki rolünü gerçekleştirememesidir. Bireyin fiziksel işlevlerindeki bozukluk ve bunların hareket yeteneğinde yarattığı eksiklik ve güçlük, onu toplumun diğer bireylerinden farklı kılmaktadır. Bu farklılık engellilerin yaşadığı ayrımcılığın da asıl nedenidir. Bilindiği gibi her türlü ayrımcılığın temelinde farklı olmak, yani alışılmamış özelliklere sahip olmak vardır. Fiziksel işlevlerdeki bozukluklar ve bunların hareket yeteneği üzerinde yarattığı sınırlamalar bireyi toplumdan uzaklaştırır. Toplumsal destek sistemlerinin yetersizliği, toplumun dışlayıcı tutum ve davranışları da engelli bireyin topluma eşit bireyler olarak katılmasını önlemektedir (Aksu, 2008:55).

Türkiye nüfusunun %12,29'unu engelliler oluşturmaktadır. Sekiz milyon beş yüz bin engelliden yalnızca 374 bin engelli çalışmaktadır. Yani her 100 engelliden 78'i çalışmamakta ve iş aramamaktadır. Geri kalan 22 engellinin içinde ise sadece %4'ü istihdam edilmektedir. Engellilerle ilgili olarak 22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4875 sayılı kanunun 30. maddesine göre, özel sektör işverenleri elli ve üzeri işçi çalıştırdıkları işyerlerinde %3 engelli, kamu işyerleri ise %4 engelliye bedensel ve ruhsal durumuna uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdür (Gümüş, 2009:81).

2.4.3. Farklılığın örgütsel boyutları

Farklılık boyutları örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi, ön plâna çıkan farklılık boyutlarıdır. Örgütsel boyutta ele alınan farklılıklar içerisinde farklılaştığı gibi işletmeler arası da bir takım farklılıklar da gösterebilmektedir. Bu çerçevede bu bölümde örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi kavramları ele alınacaktır.

Örgütsel rol ve statü;

Örgütlerde bireyler arası ilişkilerde ihmal edilmemesi gereken bir konu da insanların üstlendikleri rollerdir. Örgütsel yapı içindeki bireyin hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun sosyal rolü de belirlenmiş olmaktadır. Dolayısıyla rol ve statü ayrılmaz iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol kavramı, örgüt içerisinde belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünü olmaktadır (Güney, 2008:16).

Örgütteki grup üyeleri daha yüksek statüdeki kişilere başlangıçta daha olumlu davranmaktadırlar. Alt statüdeki bireyler üstlerinden olumsuz tepkiler aldıklarında, alt statüde olmaları nedeniyle bu olumsuz tepkilere karşılık verip kendilerini savunmak yerine, bunları sineye çekmek durumunda kalmaktadırlar (Jackson ve Joshı, 2009:242).

Her kültürün kendine özgü bir çalışan modeli üretmesi kaçınılmazdır. Kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimleri, simgeler farklı çalışan insan modelleri oluşturacaktır. Bazı örgütlerde az gücü olan insanlar gücün eşit olmayan bir

biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle örgütün üst basamaklarında bulunanlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları, sahip oldukları yetki ve güçten kaynaklanmaktadır. Örgütte, biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işlemekte ve bu da hangi çalışanın hangi çalışan üzerinde yetkisi olduğunu açıkça belirlemektedir (Sargut, 2001:183).

Örgütte, çalışanlar arasındaki hiyerarşik mesafe az ise genel olarak örgütsel paylaşmayla ilgili uygun davranışlar sergilemektedir. Ancak, iki kişi arasındaki hiyerarşik mesafe fazlaysa üst asta oranla daha verici olmak, ast ise saygı ve itaat göstererek karşılık vermek durumundadır. Astların üstlerinin hatalarını yüzlerine karşı eleştirme eğilimi oldukça düşüktür. Astlar üstleriyle çatışmaktan özenle kaçınmaktadırlar (Sargut, 2001:195). Dolayısıyla örgüt içerisindeki rol ve statü kültürel kabullenmeler çerçevesinde farklılık göstermektedir. Bununla beraber statü kişiler arasında biçimsel bir farklılıkta göstergesidir. Bu noktada bu farklılığın örgüt içerisindeki yapı ve kültürle uyumu statünün kullanılmış biçiminin kişisel farklardan etkilenmesi çalışanların örgüte olan bağlılıkları, işe ilişkin istekleri, motivasyonları noktalarında etkili olabilecek bir unsur olarak görülmektedir. Rol ve statü kavramları beraberinde yetki kavramı da getirmektedir. Örgütlerde yetki, sorumluluğundaki bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol etme hakkı veren yasal bir güçtür. Örgütteki bireylerin farklı kişilik yapılarından dolayı yetkili karşısında farklı davranışlar sergileyebilmektedirler (Güney, 2008:17).

Çalışma biçimi

Örgütsel açıdan bakıldığında örgütlerde bir takım standart çalışma biçimlerinin olduğu gözlemlenmektedir. Son yıllarda gelişen yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi hızlandıran küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevî ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda birçok örgüt, esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmiştir (Aksu, 2008:56).

Peters ve Den Dulk ve De Ruijter, örgütteki çalışanların gittikçe artan bir şekilde, sözleşmelerinde geçen çalışma saatlerinin bir kısmını, örgüt içinde ve dışındaki başka kişilerle iletişim kurmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak evde çalışmaları için fırsat verilmesini talep etmektedirler. Yöneticilerin tele iş karşısında kontrol ve koordinasyon argümanları baskın gördüklerini ve istihdam ilişkilerini bir yönetim ilişkisi olarak gören geleneksel görüşü benimsediklerini söylemektedirler. Ancak yöneticilerin, bireysel çalışanların tele iş taleplerini yerine getirmezlerse çalışanların örgüte olan bağlılığın kaybedileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bazı çalışanlara özellikle de oldukça değer verilen ve becerikli çalışanlara evde çalışma izni verme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Bütün çalışanlara eşit miktarda güven duyulmamakta ve bu da yöneticilerin iş ilişkisini iş birliği ilişkisi olarak görmediklerini ortaya koymaktadır. Günümüz çalışma yaşamında örgütlerin, koordinasyon ve kontrol yerine karşılıklı alış veriş iş birliğine dayalı yönetici çalışan ilişkisine gitgide artan bir şekilde duyulmakta olduğunu göstermektedir (Bleijenbergh, Peters ve Poutsma, 2010:417-418).

İşyerlerinde uygulanan esnek çalışma, part-time çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı, takım çalışması gibi yeni çalışma biçimleri morali yükseltmekte, verimliliği arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmaktadır. Yeni çalışma biçimlerinin uygulanması örgütlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verebilme amacını taşımakla beraber, çalışanların özel yaşam-ış yaşamı dengesini kurabilmesini sağlayarak iş doyumunu artırmak, stresi azaltmak, verimliliği yükseltmek amaçlarına da hizmet etmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu, bu yeni çalışma biçimleriyle çalışan bireylerin, karşılaştıkları yeni ortam, iş çevresi ve iş süresini algılayış biçimlerinin, yeni çalışma biçimleriyle çalışmayı isteyip istemediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkileniyor olmasıdır. Çünkü yeni çalışma biçimlerine dönüşümü kabullenme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları karmaşıktır. Örneğin bir araştırmada, iş üzerinde esnekleşme yönünde yapılacak değişimlere yaşlı çalışanların ve düşük eğitim seviyesine sahip olanların, yeni yetenek ve bilgiler gerektireceği düşüncesi ile karşı çıktığı, gençlerin ve yüksek eğitimlilerin, yeteneklerini

geliştirme özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmaya göre ise yeni çalışma biçimlerinin aile ve iş dengesini kurmaya yardımcı olması nedeniyle kadınlar ve yaşlılar tarafından daha çok benimsendiği, gençlerin ise iş bulmanın daha da kolaylaştığı düşüncesiyle olumlu karşıladığı tespit edilmiştir (Çakır, 2001:4).

İnsan kaynakları araçlarını oluşturan, işçilik esnekliği, yarı zamanlı çalışma ve aile iş dengesini teşvik etme bireyselleştirilmiş ve farklılaştırılmış personel yönetimine imkan tanımaktadır. Bireyselleştirilmiş personel yönetiminin temel amacı her bir çalışanın bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Esnek çalışma saatleri sistemi, çalışanların belirli sınırlar içerisinde ne zaman çalışmaya başlayıp ne zaman bırakacaklarına özgürce karar vermelerine olanak tanımaktadır. Yarı zamanlı çalışma işçinin, aile temelli ya da başka faaliyetlerle iş gereksinimlerini dengelemesine yardımcı olmaktadır. Örgütler çalışanlarının, iş-aile dengesini geliştirmek için, örneğin çocuklar için kreş gibi sosyal ortamlar oluşturarak iyi ve tecrübeli çalışanların kaybedilmemesini sağlamaktadırlar. Çünkü tecrübeli bir çalışanın kaybedilmesinin maliyetinin çoğu zaman aile dostu bir ortam yaratmaktan daha yüksek olduğu savunulmaktadır (Bogaert, Vloeberghs, 2005:485).

Gelir düzeyi;

Bir farklılık boyutu olarak gelir düzeyi örgütlerde çalışanların değişik gelir seviyesine sahip olmasıyla açıklanabilir. Bunda şüphesiz çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim, bölüm vb. unsurlar etkili olmaktadır. Aynı sektör içinde farklı ücret sistemleri uygulandığı gibi sektörler arasında da farklı ücret politikaları görülmektedir. Örgütler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygulurlar (Ergül, 2006:12).

Ücret aynı zamanda iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını beklemektedir.

Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu bilinmektedir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:7).

2.5. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Ekonomik genişleme ve emek piyasasının daralması işverenlerin yeterli sayıda vasıflı çalışan bulmasının zorlaştığı anlamını taşımaktadır. Bunun sonucunda, bir zamanlar farklılıkların yönetimi faaliyetlerini bir maliyet olarak gören örgüt sahipleri, artık tamamen farklı özgeçmişlere sahip çalışanların becerilerini bütünüyle ortaya koyabilecekleri ve kendilerini rahat hissedebilecekleri örgütler yaratmaya çalışmaktadırlar (Jackson ve Joshi, 2009:259). Günümüzde örgütlerde ki farklılıkların önemini ve farklılıkları etkin yönetmenin gerekliliğini ortaya çıkaran başlıca gelişmeleri maddeler halinde ve şekil yoluyla gösterecek olursak eğer;

- İşgücünün demografik yapısındaki değişiklikler,
- Yasal düzenlemeler,
- Rekabet Baskısı,
- Küresel örgüt yapılarının ortaya çıkması,
- Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması.



Şekil 2-1: Farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler

Kaynak: Ünalp, Ayça Tasar (2007), Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

2.5.1. İşgücünün demografik yapısındaki değişiklikler

Tibbets ve Keeton’a göre, günümüzde yaygın bir şekilde kabul edilmiş olan görüş, gelecekteki iş gücünün demografik yapısındaki kaçınılmaz değişikliklerdir. Örgütlerin, çalışanlarını geçmişte seçtiklerine kıyasla daha çok farklı gruplardan seçeceğinin sinyalini vermektedir. Geleneksel deyim olan, “melting pot” yani “farklı özellikte çalışanların bir araya gelip, birbirlerini etkiledikleri ortam” yerini “salad bowl” yani “farklılıkların sağladığı renge, tada ve desene göre zenginleştiren ortama bırakacağı” görüşüdür (Humphries ve Grice, 1995:23).

Örgütlerde önem kazanan, üzerinde durulan konulardan biri işgücünün demografik yapısında meydana gelen değişimlerin neden olduğu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına artan taleptir. Özellikle kadınların, yaşlıların işgücü içerisindeki oranının ve işgücü içerisindeki ırk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel

normlar bakımından farklılıkların artması insan kaynakları yönetiminin esnek iş programları düzenlemesine, çalışanların sağlıklarının korunması için ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmasına; kariyer geliştirme ve farklılıkların uyumlu bir şekilde yönetilebilmesi konularının önem kazanmasına neden olmuştur (Eroğlu, 2001:5).

Hudson Enstitüsü'nün İşgücü 2020 adlı raporunda işgücünün demografik özelliklerinde üç temel değişiklik öngörülmektedir. İlk olarak, 2020'li yıllarda işgücünün yaş ortalamasında bir artış beklenmektedir. İkinci olarak, işgücü büyüklüğünün yavaş bir şekilde artacağı ve işgücüne katılım ya da göç oranlarındaki ciddi değişiklikleri engelleyeceği; üçüncü olarak işgücünün etnik açıdan daha çeşitli olacağı ve daha çok kadının işgücüne katılacağı öngörülmektedir. 21. yüzyılın işgücü; kadınların, azınlıkların, farklı etnik kökene, farklı yaş gruplarına ve farklı yaşam tarzlarına sahip insanlara sahne olmaktadır. Örgütler, bu demografik değişkenlerin etkin bir şekilde yönetilmesinin, örgütsel işleyişi ve örgütün rekabet gücünü etkilediğini fark etmektedirler. Demografik özelliklerin değişimi; farklı işgücünün çalışma yaşamına dâhil edilmesini, seçilmesini, işe alınmasını ve yönetilmesini önemli kılmış ve böylece farklılıkların yönetimi önemli bir uygulama haline gelmiştir. Çalışma yaşamı, yaşamın her kesiminden gelen, farklı geçmişleri, değerleri ve dünyayı algılayış tarzları olan insanlarla zenginleşmektedir (Sürgevil, 2010:119).

2.5.2. Yasal düzenlemeler

İşyerindeki demografik değişikliklere uygun olarak ayrımcılıkla ilgili yasal önlemlerin alınması gerekmektedir. Irk, renk, milliyet, din, yaş, cinsiyet, medenî hal, ailevî durum, engellilik ve cinsel tercihle ilgili ayrımcılık yapmak yasal değildir. Örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramının doğmasına katkıda bulunan yasalardan bazı örnekler verecek olursak şu yasaları sayabiliriz;

4857 sayılı yasa ile bir yanda işverenin genel anlamda eşit davranma yükümlülüğü varlığını korurken, öte yanda bazı ayrımcılık yasakları özel olarak düzenlenmiş, böylece eşit işlem ilkesi iş hukukunda katmanlı bir yapıya kavuşmuştur. Ayrıca ayrımcılık yasakları açısından da kapsam ve içerik açısından bir farklılaşma ile

karşılaşılmaktadır. İş Kanununun 5. maddesinin 1. fıkrasında genel anlamda; dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcılık yasağı hükme bağlanmıştır. Aynı hükmün 2. fıkrasında sözleşme türü nedeniyle ayrımcılık yapılması, 3. fıkrasında cinsiyet veya gebelik nedeniyle ayrımcılık yasaklanmıştır. 5. maddenin 2. fıkrasında getirilen sözleşme türü nedeniyle ayrımcılık, kanunun 12. maddesinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmeleri, 13. maddesinde kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmeleri bakımından daha ayrıntılı biçimde düzenlenmiştir. İş Kanunundaki bu somut ayrımcılık halleri dışında Sendikalar Kanununun 31. maddesinde sendikal nedenlere dayalı ayrımcılık, 5378 s. Özürlüler ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 14. maddesinde de özürlülük nedeniyle yapılan ayrımcılık yasaklanmıştır (Yenisey, 2006:11).

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'na Aralık 1979'da kabul edilen ve Eylül 1982'de yürürlüğe giren ve Türkiye'nin de kabul ettiği Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi daha önce diğer uluslararası sözleşmelerde olmayan bir özelliğe sahiptir. Bu sözleşme ilk defa kadınlara karşı ayırım ifadesini açıkça tanımlamıştır. Böylece bu sözleşmeyi onaylayan ülkeler böyle bir olgunun varlığını kabul ettiklerini teyit etmişlerdir. Bu sözleşme kadınlara karşı ayırımı, kadınların medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın erkek eşitliğine dayalı olarak, ekonomik, sosyal, kültürel ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen, cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım olarak tanımlamaktadır (TÜSİAD, 2000:172).

Eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağının AB hukukuna uygun bir şekilde İş Hukukumuzda düzenlenmiş olması, Türk Hukuk sisteminin çağdaş normlara uyumu açısından oldukça önemli bir adım olmaktadır. Ancak sistemimizin bazı eksiklikleri de mevcuttur. Bu eksikliklerden en önemlisi, ayrımcılık yasasının iş sözleşmesinin kuruluş aşamasını kapsamamasıdır. Eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağının uygulamada karşılaştığı durumlardan biri, iş sözleşmesinin kuruluş aşamasıdır ki bu aşama, işe almadan önceki iş görüşmelerini içermektedir. Gerek dünyada gerekse ülkemizde işsizliğin artık yapısal ve kronik olması gerçeği karşısında iş bulma olanakları gittikçe

güçleşmektedir. Bu gerçekten en fazla etkilenenler doğal olarak engelliler, yaşlılar, kadınlar, yabancılar gibi dezavantajlı olan gruplardır (Balcı, 2007:123). Yasal bağlamdaki bu düzenlemeler örgütlerin hareket alanını belirleyen önemli bir değişken olarak var olduğundan farklılıkların yönetimi anlayışını örgüt için daha önemli bir noktaya taşımaktadır.

2.5.3. Rekabet baskısı

Farklılıkları önemli kılan en önemli unsur, işgücü farklılıklarının yaratacağı rekabet avantajıdır. Örgütteki çalışanların niteliklerinde, bakış açılarında, yeteneklerinde farklılık yaratma yoluna gidilmektedir. Çeşitli düşünce ve tecrübeler daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, daha fazla yaratıcılık ortaya çıkmakta ve daha iyi karar verme süreçlerinden söz etmek mümkün hale gelmektedir. Bununla birlikte, çatışmalar çözümlendiğinde farklılıkların daha iyi yönetilmesi gerekmektedir (Gümüş, 2009:49). Dolayısıyla, farklılıkların yönetilmesi anlayışı, farklılıkların her birinin birer yetkinlik olarak değerlendirilmesine ve bu yetkinliklerin rekabet avantajını arttırıcı bir nitelik kazanmasına katkı sağlamaktadır.

Cox, Thompson ve Zuckerman, içsel bir perspektiften şirketlerin, esneklik, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında bir artış beklentisi içinde olduklarını söylemektedirler. Araştırmalar, örgütlerin niteliklerinde, tecrübelerinde ve gereksinimlerinde farklılık gösteren çalışan grupların, homojen gruplara nazaran farklılaşmış bir problem algılama ve daha yaratıcı problem çözme yeteneklerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanın performansının gelişmesini ve performansındaki dalgalanmanın azalmasını sağlamak amacıyla çalışanın memnuniyetini güçlendirmenin, çalışanların farklı olduğu düşüncesi ve ayrımcılığın yasaklanması ile mümkün olabileceğini düşünülmektedir. Bunun aynı zamanda, önyargıdan, entegrasyon eksikliğinden ve farklı çalışanların ve çalışan gruplarının potansiyellerinin verimsiz kullanımından kaynaklanan masrafları da azaltan bir ortam yarattığını da söylemek mümkündür. Farklılıkların yönetimi anlayışı, içsel anlamda rekabetçi avantajı sağlayacak bir iş ortamı oluşturacak, dışsal anlamda da kurumsal imajı güçlendirecek bir anlayış yaratarak örgüte katkı sağlamaktadır (Süb ve Kleiner,

2008:36).

Örgütler de farklılık algısıyla birlikte esneklik, rekabet, verimlilik ve yenilikler kavramları daha da önem kazanmaktadır. Birimler arasında sinerjik etkileşim, rekabet ve dayanışmanın birlikte gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bilişimsel bilgi hem bilgi toplumundaki üretim sürecinin girdisi hem de tüketim sürecinin en önemli girdisi olmaktadır. Böylece bilişimsel bilgi, emek, sermaye ve doğal kaynak şeklindeki diğer klasik üretim faktörlerinin yerine kolaylıkla geçebilmektedir. Şirketler için rakiplerin üretim tekniğinden ziyade bilgiyi kimin ürettiği önemlidir. Bilgiye ulaşmak sermayeye ulaşmaktan daha zordur. Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olan örgüt çalışanları aynı zamanda bilgiyi üreten ve işleyen kişilerdir. Bilgi bazlı yönetim bir bakıma farklılıkların yönetimidir. Farklılıkların yönetimi de örgüt içerisindeki farklı özellikteki çalışanların yetkinliklerinden en iyi şekilde yararlanıp, örgütü rekabet gücü yüksek bir duruma getirmeyi sağlamaktır (Aktürk, 2001:6).

Ross ve Schneider, fırsat eşitliğinin, değişen iş pazarının ve en iyileri çekme gereğinin en önemli etkeni olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda yapılması gereken sadece doğru şeyi yapmak olarak değil bununla beraber işin bir gereği olarak da ortaya çıkmaktadır (Humphries ve Grice, 1995:24).

Farklılıkların rekabete katkısı şu başlıklarda özetlenebilir: (Aksu, 2008:21-22)

- Farklılığı genel olarak öğrenen örgütler daha yüksek verimliliğe ve daha düşük maliyete sahip olurlar.
- Farklılıkların yönetiminde başarılı örgütler, kadınlar ve azınlıklar arasında daha iyi çalışma yerleri olarak bilinir ve benzerlerine nazaran daha kaliteli iş gücünü kendisine çekerek rekabette daha başarılı olabilirler.
- Farklı iş gücüne sahip örgütler benzerlerine göre farklı pazarları daha iyi anlarlar.
- Farklı iş gücüne sahip örgütler emsallerine nazaran daha yaratıcı ve keşifçidirler. Farklılığı, örgütte yaratıcılığı arttıran bir itici güç olarak görürler. Aynı özellik ve niteliklere sahip örgüt üyeleri genel olarak mevcut normlara yapışır ve kendi unsurunun düşünce biçimini kabul eder ve yansıtır.

- Farklılık daha yüksek bilgi havuzunu da beraberinde getirir. Tüm örgütlerde her farklı kişinin sahip olduğu farklı düzeyde bilgiler vardır. Bir problemi çözecek daha geniş bir bilgi havuzuna sahip olanlar, daha büyük ve kolay çözümler sunabilirler.
- İşgücünde farklılıkları barındıran örgütler yönetimde daha esnek olmalıdır. Örgütsel esneklik, çevresindeki değişimlere daha iyi tepki gösterir. Böylece farklılıkları barındıran örgütler çevresine hitap etmede daha donanımlı hale gelebilirler.

2.5.4. Küresel işletme yapılarının ortaya çıkması

Farklılığın yükselmesine katkıda bulunan diğer bir etken küresel harekettir. Örgütler diğer ülkelerde ofisler, şubeler açmaktadırlar. Stratejik ittifaklar ve yabancı sahiplik günümüzde yöneticilere diğer ülkelerde işe yerleştirme ihtimaline katkıda bulunmakta, kendi ülkelerinde yabancı yöneticiler ile beraber çalışabilmekte ya da her iki durum da söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler ulusal sınırların ötesine atanabilmekte, örgütler ve onların diğer ülkelerdeki yan şirketleri daha da farklılaşmaktadır. Böylece diğer ülkelerdeki modeller ve ülkelerin karşılıklı çalışan transferleri önemli faktörler olarak farklılığı artmasına hizmet etmektedir (Aksu, 2008:20).

Uluslararası yöneticilerin kültürü ve kültürün davranışlar üzerindeki etkisini anlaması gerekmektedir. Farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışma durumunda kalan uluslararası yöneticiler, çatışma, engellenme, algılanma ve mobbing gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu nokta da, kültürün farkında olma ya da bir insanın kültürünün onun davranışlarını nasıl etkilediğini anlama ve kendinin farkında olma büyük önem kazanmaktadır. Uluslararası işletmelerdeki yöneticiler; son derece açık fikirli olmak, farklı ülkelerde işlerin farklı yürütülmesine saygı duymak, işlerin neden o şekilde yapıldığı konusunda bir anlayışa ve hayal gücüne sahip olmak, esnek fakat sabırlı olmak durumundadırlar (Demirci, 2009:54).

Riel, ülkelerin ekonomilerinin giderek uluslararası hale gelmesi ve

küreselleşmesinden dolayı, örgütlerin çok kültürlü ve çok uluslu ortamlarda çalışmak durumunda olduğunu söylemektedir. Müşterilerin, rekabet avantajının önemli bir kaynağını oluşturduğunu bu nedenle iş gücü çeşitliliğinin müşterilere yansıtılması gerektiğini vurgulamaktadır. Farklı işgücü yapılarından meydana gelmiş küresel yapıda bir örgütün, farklı kültürel özelliklere sahip müşterilerini anlamada daha başarılı olacağını belirtmektedir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:484).

Örgütler küresel olarak genişlerken farklı kültürlerden, geleneklerden, sosyal normlardan gelen çalışanların istihdam etmeleri de kaçınılmaz olmaktadır. Farklı kültürlerle mensup işgücünün yönetilmesi, her şeyden önce bu farklılıkların varlığını ve örgüt üzerindeki etkilerini objektif bir bakış açısıyla kabul etmekle başlayacaktır. Çokuluslu işletmeler, içinde yer aldıkları yerel kültürleri bilmeli, saygı göstermeli ve bu gerçeklerle birlikte global düşünme mekanizmasını sürdürebilmelidirler. Bu doğrultuda, ulusal bir sınırdan iş yapan örgütler için farklı alt kültürlerden gelen çalışanlardan ortak bir kültür oluşturmak yani kültür birliği sağlamak, başarıya ulaşmak için son derece önemlidir (Uzunçarşılı, 2001:3).

Allport, çalışma ortamında gruplar arası ilişkilerin önyargıları azaltmasını sağlamak için aşağıdaki koşulların zorunlu olduğunu öngörmüştür: (Jackson ve Joshi, 2009:259).

- Çalışma ortamında eşit grup statüleri,
- Karşılıklı işbirliğini gerektiren ortak bir hedefe ulaşmak için aktif çaba harcanması,
- Gruplar arası ilişkileri destekleyen belirgin sosyal kabuller

Farklı sosyal gruplara mensup kişiler bu koşulların bulunduğu çalışma ortamlarında etkinleştirildiklerinde, grup dışı üyelere yönelik tutumlar önemli ölçüde iyileşmektedir. Bu koşullar, farklı kökenlere sahip çalışanların bir arada yaşadığı küresel örgütlerde yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Örgütsel ortamlarda eşit grup statüleri oluşturmak için yapılan girişimler arasında çalışanları yetkili kurullara ve görev ekiplerine atarken grup üyelerini bir ölçüt olarak kullanmak bu koşulların sağlanmasına olanak tanımaktadır (Jackson ve Joshi, 2009:259).

2.5.5. Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması

Sosyal sorumluluk kavramı, bir örgütün faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir. Doğal çevreyi koruma; müşterilerin tercihlerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli ürünler sunma; işgörenlerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme; örgütü ortakların haklarını koruyacak ve yatırımları karlı kılacak bir şekilde yönetme, faaliyetlere ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konular bu kavram kapsamında değerlendirilmektedir (Aydemir, 2007:99).

Sosyal sorumluluk, günümüz koşullarında örgütlerin üzerinde dikkatle eğilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk kavramının böylesi önemli olmasının bir takım nedenleri vardır. Her şeyden önce sosyal sorumluluk kavramı, örgütlerin imajını ve saygınlığını; çalışanların ve müşterilerin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal sorumluluğunu yerine getiren örgütlerde çalışanların devir hızı azalırken, müşterilerin satın alma sıklığı ve satışların karlılığı yükselmektedir (Barutçugil, 2004:222).

Farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında ise, farklılıkların yönetimini örgütlerde zorunlu hale getiren sosyal sorumluluğun, çalışanlara karşı duyulan sorumluluk olduğunu belirtmek gerekmektedir. Örgütte çalışanlar ile ilgili her türlü konuda ırk, milliyet, din, dil ve cinsiyet farkı gözetmemek, çalışanların kültürel farklılıkları ile gurur duyacak ve bu farklılıkları gelişme için bir araç olarak görececek politikalar oluşturulmalıdır (Aktan ve Börü, 2007:15).

Şirketlerin sosyal sorumluluklarından biri de genç nüfusa istihdam sağlamaktır. Ayrıca yasalar gereği ve özürülere bir fırsat yaratmak için, bunları belirli oranlarda çalıştırmak zorundadırlar. Sosyal sorumluluk bilinci taşıyan örgütler, elden geldiğince bu tür insanları işe almaya çalışmalıdırlar. Nüfusun, kadın-erkek oranı da, iş hayatı için çok önemlidir. İşlerin özelliği bazen kadın, bazen erkek nüfus çalıştırmayı gerektirebilir. Örgüt yöneticileri, özellikle kadın çalışanlara karşı duyulan önyargının aşılmasını

sağlamalıdır (Tosun, 1990: 119-120).

Sosyal ilişkiler tepe yöneticisinden, astlara kadar tüm basamaklarda yer alan kişilerin aralarında kurdukları resmi ya da resmi olmayan ilişkilerle canlılık kazanabilir. Örgütsel ortamda iş görenlere sağlanan hakların derecesi sadece yasal bir sorun değil, aynı zamanda ahlaki ve sosyal sorumluluğa ilişkin bir sorundur. Şirketler, iş görenlerine uygun çalışma koşulları, ücret ve sosyal olanaklar sağlayabilmelidirler. Örgütlerin her geçen gün daha fazla küresel bir yapıya sahip olması, çalışanlarının kişisel, yapısal, kültürel yönden farklılık gösteren özelliklerine dikkat edilmesini zorunluluk haline getirmektedir (Çelik, 2007:69).

2.6. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımları

Geçmişte, başarının anahtarı olarak görülen, örgüt içerisinde özellikle çatışma ortamını yok edeceği ve uyum içerisinde çalışmayı sağlayabileceği düşüncesi ile homojen grup oluşturma ve insanların farklı özelliklerini törpüleme çabaları, örgütleri tekdüze ve sadece problem çıkarmadan işini yapan insanların oluşturduğu örgütler durumuna getirmektedir. Bu anlayış, örgütlerde birlik ve beraberliği sağlayacağı, ortak amacı garanti edeceği ve örgüt içi kaosu önleyeceği düşüncesi ile yöneticiler arasında oldukça kabul görmektedir. Ancak, bu anlayış çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğundan, çalışanlar yaratıcılıklarını kullanamamış, kendi değer ve tarzlarından ödün vererek örgütün kalıplarına uyma zorunlulukları nedeni ile içsel çatışmalar yaşamış ve olayları geniş perspektifler ile değerlendirememişlerdir. Oysa bu özellikler, günümüz örgütlerini pazarlarda başarılı kılacak stratejilerin oluşturulmasına temel teşkil etmektedirler (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:39).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili, literatürde birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların nihai amacı işgücünün değişen demografik özelliklerine verilen tepkileri tanımlayarak, birbirinden farklı niteliklere sahip işgücünün başarılı bir şekilde yönetilmesi ve bu farklılıkları yöneten örgütlerin süreçlerine odaklanılmasıdır. Bu yaklaşımlara değinecek olursak eğer;

2.6.1. Fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı

Fark gözetmeme ve tarafsızlık modeli farklılığı anlamak için en çok kullanılan yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşım içinde olan liderler, fırsat eşitliği, adil davranma ve yasal zorunluluk olan eşit iş fırsatına önem vermektedirler. Thomas ve Ely'e göre, belirli grup üyelerinin, diğer grup üyelerine üstünlük sağlamasının önüne geçilerek, tüm çalışanlara saygılı ve eşit davranılması, dezavantajlı grupların üyelerinin koçluk ve kariyer geliştirme programları yoluyla desteklenmesi, farklılıklara saygı yönünde tüm çalışanların eğitilmesi, fırsat eşitliği sağlayacaktır. Böylece, farklılık çabalarının başarısının bir göstergesi olarak, örgütte çalışanların demografik ve oransan olarak farklılıkları olan kişilerden oluşması sağlanabilecektir (Gümüş, 2009:98).

Farklılıklara ayrımcılık ve adalet perspektifinden bakan örgütler, farklı işgücünün örgüte girişlerinde, işe alımlarında adaletli olmaya çalışan örgütlerdir. Bu örgütler, özellikle örgütün alt kademelerinde, farklı bir işgücüne sahipmiş gibi gözükebilmektedirler. Fakat farklılıklara yönelik olumlu bir örgüt iklimi yaratma konusunda yetersizdirler. Bu nedenle, teni renkli insanların işe alınmasının nedeni; bu insanların düşünce deneyim, bilgi ve yeteneklerinin gerçekten farklı olması ve bu yeteneklerden fayda sağlanacak olması değildir. Bu örgütlerin, farklılıklara yönelik gösterdikleri başarılı çabalara ilişkin tek ölçüt, azınlık üyelerinin o örgütteki sayıca varlığıdır. Bu sürecin sonunda örgütler, yüksek işgücü devrinden dolayı yeni işgücünün seçimine, işe alınmasına ve eğitilmesine ek fonlar ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Sürgevil, 2010:139).

Fark gözetmeme ve tarafsızlık modelinin üstün yönü, organizasyonda farklılıkların artmasının ve çalışanların her birine adil davranılmasının önemini vurgulamasıdır. Bununla birlikte modelin bazı sınırlamalar getirdiği de bir gerçektir. Fark gözetmeme ve tarafsızlık modelinde, “hepimiz aynıyız” ya da “hepimiz aynı olmayı istiyoruz” düşüncesi vardır. Bu anlayışa göre, çalışanlar arasındaki farklılıklar çok fazla göz önünde bulundurulmaz, dahası çalışanlar arasındaki farklılıkların önem kazanmaması için çalışanlar üzerinde güçlü bir baskı vardır. Örgütte farklı çalışanların olması sadece şekil açısından önemlidir. Tüm çalışanlar aynı ırktan, aynı milliyetten

gelmiş, aynı dili konuşuyor, aynı eğitimi almış gibi kabul edilir. Bu modele göre, liderler farklılıkları yönetirken, bu farklılıkların örgütün işi, pazarı ve insanları etkin yönetmede ne kadar olumlu bir katkısının olduğunun da farkında değildir. Bu nedenle çalışan farklılıklarını etkin kullanamamaktadırlar (Ünalp, 2007:78).

2.6.2. Giriş ve yasallık yaklaşımı

Farklılıkların yönetimi yaklaşımlarından ikincisi, 1980-1990'lı yıllarda geliştirilen giriş ve yasallık modelidir. Thomas ve Ely'e göre içinde yaşadığımız toplum gün geçtikçe daha heterojen bir yapıya kavuşuyor ve organizasyonların bu heterojen yapıya uyum sağlayabilmesi için demografik olarak farklılaştırılmış işgücüne daha fazla ihtiyacı olacaktır. Giriş ve yasallık modelini başarıyla uygulayan firmaların ortak özellikleri; bu tür örgütlerin hemen hemen her zaman müşterileri arasında ya da işgücü havuzunda büyük farklılık bulunması, bu nedenle de örgüt açısından açık bir fırsat ya da yakın bir tehdidin söz konusu olduğu bir örgüt ortamında faaliyet göstermeleridir (Ünalp, 2007:79).

Giriş ve yasallık modelinin altında yatan anlayış şöyle ifade edilebilmektedir: Biz çok kültürlülüğü artan bir toplumda yaşamaktayız ve yeni etnik gruplar hızlı bir şekilde tüketici gücü kazanmaktadır. Örgütlerimizin bu farklı gruplara giriş yapabilmesini sağlayacak demografik olarak daha farklı işgücüne ihtiyacı vardır. Bizim tüketicileri anlamak, onlara daha iyi hizmet sunabilmek ve onlarla meşru olmayı kazanmak için birden fazla dil konuşabilme yeteneğine sahip çalışanlara ihtiyacımız bulunmaktadır (Aksu, 2008:98).

Giriş ve yasallık modelini benimseyen örgütler, farklı çalışanlara kendi kimlik grubundan müşterilerle çalışma ortamı yaratmaktadırlar. Örneğin, Afrika kökenli Amerikalılar genellikle kentin yoksul kesimlerindeki müşterilere ürün pazarlamakta; İspanyol kökenliler genellikle İspanyol kökenlilere yönelik pazarlama işlerinde ya da Latin Amerika şubelerinde istihdam edilmektedirler. Bu tür durumlarda örgütler, farklı çalışanların farklılığını aynı gruptan müşterilere ilişkin bilgiler yönünde avantaj görmektedirler (Thomas ve Ely, 1996:2).

2.6.3. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı

Öğrenme ve etkinlik modeli, bundan önce bahsettiğimiz diğer iki modeli kabul etmekle birlikte, bu iki modelin farklılıkla ilgili eksik bıraktığı yönlerini tamamlayan bütünleştirici bir model niteliğindedir. Öğrenme ve etkinlik modeli, çalışanların farklılıklarını kabul etmenin ya da bu farklılıkları belli bir alanda kullanmanın ötesinde, çalışanlar arasındaki farklılıklardan örgütün her alanında yararlanmayı amaçlamaktadır. Çalışanların bakış açılarını, düşüncelerini, değer yargılarını örgütün esas işine taşımasına izin vermektedir. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, benzer çalışanların oluşturduğu gruptansa farklılıkların olduğu gruplara ve bu farklılıklardan daha fazlasını öğrenen örgütlere yönelmeyi önermektedir. Bu sayede gerçekleşen örgütsel öğrenme, örgütün etkinliğini artırmasını sağlamaktadır (Ünalp, 2007:81).

Thomas ve Ely, farklılıklardan öğrenmek ve bu şekilde etkinliği sağlamak yönünde çabaların sergilendiği öğrenme ve etkinlik yaklaşımında örgütlerde önemli bir unsur olan liderlik ve yöneticilik anlayışına ilişkin bazı gözlemler yapmışlardır. Bu gözlemler sonucunda, farklılıkları yöneten liderlerin veya yöneticilerin bazı ortak eylemlerde bulunduğunu belirtilmişlerdir. Buna göre liderler; farklı kimlik gruplarına dahil olan üyelerin örgüte ne gibi anlamalar yüklediğini anlamaya çalışmakta, farklı kimlik grubu üyelerinin, çalışanları ve örgütü nasıl bilgilendirdiği ve etkilediği konusundaki tüm tartışmalara izin vermekte, tüm çalışanların örgüte katkısını engelleyen baskınlık veya aşağı görme gibi durumlara karşı koymakta yani ırkçılık, homofobi, cinsiyetçilik, cinsel taciz, mobbing gibi örgüt etkinliğini azaltan baskıcı tüm tutumların karşısında olmakta ve süreç içinde örgütsel güvenin zedelenmediğinden emin olmaya çalışmaktadırlar (Sürgevil, 2010:141).

Sonuç olarak, öğrenme ve etkinlik modeli, fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımının “herkese eşit fırsat” anlayışı ile giriş ve yasallık yaklaşımının “farklılıklara değer verme” anlayışını da içine almaktadır. Bu yaklaşım, farklılıkları içselleştirme ve farklılıklar sayesinde yeni şeyler öğrenerek örgütün gelişmesini sağlayan bütünleştirici ve örgüt geneline yayan bir yaklaşımdır (Gümü, 2009:100).

2.6.4. Altın kural yaklaşımı

Palmer’a göre, geçmişte bazı insanlar farklılıklarla baş etme konusuna, ahlaki açıdan yasaklanmışlardır. Bu insanlar, farklı olarak gördükleri insanlara, sadece adil ve yapılması gereken doğru şey bu olduğu için fırsatlar yaratmaya çalışmaktadırlar. Palmer, bu yaklaşımı altın kural yaklaşımı olarak adlandırmıştır (Sürgevil, 2008:26).

Bu anlayış, “sana yapılmasını istemediğini başkalarına yapma”, “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına öyle davran” ilkesiyle özetlenebilir. Altın kural yaklaşımına göre, önemli tek fark bireysel farklılıklardır. Herkesi takdir etmek ve aynı davranmak gerekmektedir. Farklılığın başarılmamasını sağlayan unsurlar bireysel sorumluluk ve ahlaktır (Gümüş, 2009:89). Farklılıkların, bireysel sorumluluk ve moral faktörünü işler hale getirdiğini savunan ve bunları sağlamak için her bireye nezaketle, eşitlik ve takdir duyguları ile davranmayı prensip edinen altın kural yaklaşımı, son yıllarda insan kaynakları yöneticileri tarafından sıklıkla kullanılan bir yaklaşım olmaya başlamaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:40).

2.6.5. Yanlışları doğrulama/ düzeltme-haksızlıkları giderme yaklaşımı

Palmer’in, yanlışları doğrulama / düzeltme – haksızlıkları giderme şeklinde adlandırdığı ikinci yaklaşım, farklılıklarla yasal bir sorun olarak mücadele etmeye odaklanmıştır. İnsan hakları ve feminist hareketlerin başlangıcından itibaren; özellikle Amerika’da insanların büyük bir çoğunluğu, zencilere ve kadınlara yapılan haksızlıkların farkına varmaya başlamışlardır. Amerika’da olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı yasaları kabul edildikten sonra; örgütlerdeki birçok yönetici, kanunlara uyarak herkese eşit davranmaya başlamıştır. Korunan sınıfların ortaya çıkışıyla farklı özelliklere sahip çalışanlara yönelik fırsatlar artarken; bu kanunlar aynı zamanda büyük tepki toplamıştır. Nitekim bazı insanlar, olumlu eylemin kendi içinde adaletsiz olduğuna inanmıştır. Çoğunluk grubu oluşturanlar bu yaklaşımı; kalifiye olmayan insanların işe alınması ve kendi işlerini kaybetmelerine yol açacak kota uygulamaları şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu nedenle bu yaklaşım öncelikle, Amerika’da çoğunluğu oluşturan beyaz erkeklerin tepkisini çekmiştir ve ters ayrımcılık kavramının

konusulmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım aynı zamanda; ekip çalışmasını, verimliliği yok eden ve çalışanlarla üst yönetimi olumsuz bir şekilde etkileyen “biz ve ötekiler” anlayışının doğmasını tetiklemiştir (Sürgevil, 2008:27).

2.6.6. Farklılıklara değer verme yaklaşımı

Palmer’ın üçüncü yaklaşım olarak belirttiği farklılıklara değer verme yaklaşımında hedef, asimilasyon yerine var olan farklılıklara değer verme yönünde değişmektedir. Bu bakış açısı; çalışanlar arasındaki farklılıkların daha çok farkına varmayı ve bu farklılıkların örgüte kazandırdıklarına odaklanmayı içermektedir. Bu yaklaşımda amaç, insanları değiştirmek değil, örgüt sistemini ve kültürünü değiştirmektir. Böylece, örgüt daha kapsayıcı bir hal alacak ve tek kültürlülüğten çok kültürlülüğe doğru bir geçiş yaşayacaktır. Farklılıklara değer verme yaklaşımı, kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da öyle davranın şeklindeki altın kural yaklaşımının ötesine geçmektedir. Farklılıklara değer verme yaklaşımında, insanlara, onlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorsa, öyle davranın şeklinde bir kural yer almaktadır ki bu “Platin kural” olarak anılmaktadır (Sürgevil, 2008:28).

2.6.7. Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, çalışma gruplarını oluşturan üyelerin heterojenlik düzeyinin artması, performansı güçlendiren olumlu bir faktör olarak görülmektedir. Buna göre, heterojen bir grup; daha geniş bilgi, beceri ve yetenek anlamına gelmektedir. Bu şekilde grup, bilgilere daha çabuk ve doğrudan ulaşabilmekte, homojen gruplara kıyasla daha yüksek performans gösterebilmektedir. Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı; bir grup bileşimindeki farklılıkların grup performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu olumlu ilişkinin kaynağı olarak ise; farklı bir işgücünün sahip olduğu, bakış açıları, beceri ve yeteneklerdeki farklılığı göstermektedir. Bu görüşe göre, farklılık sayesinde; üyelerin sahip oldukları bilginin kapsamı genişleyecek, böylece karar verme sürecinde daha geniş bir bilgi ile hareket edilmiş olacak ve üyeler aynı anda farklı seçenekleri düşünebileceklerdir. Bu da, daha çok yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve sorunların çözüm süreçleri üzerinde daha çok

düşünülmmesine yol açacaktır (Sürgevil, 2008:30).

2.6.8. Rekabetçi yaklaşım

Bazı örgütler, rekabetçilik yaklaşımını benimsemekte ve örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için farklılıklara ve farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Bu yaklaşım, örgütün farklılıkların, rekabetçi üstünlüğü etkileme yollarına ilişkin bir strateji tasarlamasını gerektirmektedir (Sürgevil, 2008:30).

2.7. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları ve Sakıncaları

Farklılıkları etkin yönetmenin temel amacı, örgüt çalışanlarını cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, etnik köken, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve hiyerarşi gibi farklılaştırıcı kimliklerden uzaklaştırarak onların sahip oldukları yetenekleri örgütün amaçları ve organizasyonel etkinlik doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Özellikle küreselleşme sürecinde yaşanan bu değişimlerle baş edebilmek ve bunları bir gelişme fırsatı olarak kullanabilmek için farklılıkların anlaşılması, uyum sağlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:32) .

2.7.1. Farklılıkların yönetiminin faydaları

Cox ve Blake özel olarak, farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için iyi olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca farklılıkların zeki ve akıllıca yönetilmesi yönündeki çabaların; birey- grup, örgüt-toplum nezdinde fayda getireceği düşünülmektedir. Bu nedenle, bu bölümde farklılıkların yönetiminin faydaları birey, örgüt ve toplum düzeyinde ele alınarak incelenecektir (Sürgevil, 2010:108).

Farklılıkların yönetiminin bireyler açısından faydaları

Belirsizlik ortamının hüküm sürdüğü, artan bir hızla ve sürekli olarak değişen çevrenin örgütlerle olan karşılıklı bağımlılığı, söz konusu örgütleri bu değişikliğe

uymakta mecbur etmekte, örgütleri varlıklarını devam ettirebilmeleri için rakipleri karşısında rekabet üstünlüğüne sahip olmaya zorlamaktadır. Örgütlerin orta ve uzun vadede temel yetenekleri durumuna dönüştürebilen rekabet güçleri, artık makine, tesis, hammadde, teknolojik altyapı, ürün yelpazesinin genişliği ve ürün tasarımı gibi unsurlara dayanmamakta, çünkü benzer maddi olanaklara sahip örgütler zaman içerisinde bu unsurlara kolaylıkla sahip olabilmektedirler. Bu şartlar altında, rekabet üstünlüğüne ancak sahip olduğu eşsiz insan kaynağı vasıtası ile yenilikçi ve yaratıcı olabilen ve bu sayede en yakın rakibinden bile daima bir adım önde gidebilen örgütlerin ulaşabileceği aşıkardır (Kamaşak ve Yücelen, 2007:31).

- Örgütsel farklılıkların iyi yönetilmesinden olumlu etkilenenler sadece zayıf durumda olan çalışanlar değildir. Farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün tümü için potansiyel faydalar yaratmaktadır. Örneğin, gençler bir gün yaşlı olabileceği için, yaşlılara o örgütte iyi davranıldığını görmek onların gelecek endişelerini gidermektedir (Sürgevil, 2010:109).
- Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, çalışma yaşamında bireyleri psikolojik açıdan ciddi anlamda zorlayan bir olgu olan mobbinge de ilişkilendirilmektedir. Çoğu insan farklılıkları olumsuzluk olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu insanlar, diğerlerine şiddet uygulamaktan çekinmezler. Bu gibi durumlarda, farklılıkların yönetimi; mobbingin önlenmesine ilişkin bir strateji olarak ele alınmalıdır. Mobbingin bu şekilde önlenmesi, hem bireylere hem örgüte yarar sağlayacaktır (Budak, 2008: 398).
- Bir örgütteki herkesin, yanlılıkların işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olması da önemlidir. Bilgi sahibi olmak farkındalık yaratmaktadır. Kişiler böylece, kendi sahip oldukları yanlılıkları, önyargıları ve kendilerine benzemeyen diğerlerine ilişkin tutumlarıyla ilgili anlayışlarını da geliştirme fırsatı yakalar. Ayrıca, kişilerin sahip oldukları yanlılıklardan kurtulma çabaları ve bu yanlılıkları en aza indirmeleri, ileride davranışlarından dolayı suçluluk duygusuna kapılma risklerini de önleyici bir etki yaratmaktadır (Sürgevil, 2010:109).

Farklılıkların yönetiminin örgütler açısından faydaları

Farklılaşmış bir iş gücünün yoğun faydalarını ortaya çıkarmak için bir takım yollar vardır. Bunlar öğrenmeyi, yaratıcılığı, esnekliği, kurumsal ve bireysel büyümeyi ve bir örgütün piyasadaki değişikliklere hızlı ve başarılı bir şekilde adapte olabilme yeteneğini kapsayan mali ölçülerin ötesine geçmektedir. Ancak arzulanan dönüşüm, örgüt yönetiminin tutum ve davranışlarında köklü bir değişiklik gerektirmektedir. Bu değişiklik, kıdemli yöneticilerin farklılık hakkındaki kusurlu ve kökleşmiş düşüncelerini terk etmeleri ve bunu daha geniş bir anlayışla değiştirmeleriyle mümkün olabilmektedir (Thomas ve Ely, 1996:2).

Farklılık sakınılacak bir şey olmayıp, yaşamın bir gerçeğidir. O nedenle, farklılıklardan kaynaklanan sorunlar karşısında, farklılıkları dışlamak doğru bir yaklaşım değildir. Tam tersi, olumsuz etkilerinden sakınarak, örgütlerde kültürel farklılığa tam olanak sağlamak gerekmektedir. Çalışma yaşamındaki farklılıklar, işgücünü stratejik bir şekilde kullanan örgütler için, büyük bir fırsattır. Bu yararlarla kısaca değinecek olursak eğer; (Gümüş, 2009:160).

- Sorun çözmenin iyileştirilmesi,
- Daha fazla yaratıcılık ve yenilik,
- Örgütsel esneklik artışı,
- Daha nitelikli personel,
- Daha iyileştirilmiş pazarlama stratejileri.

Başka bir kaynakta farklılıkların yönetiminin örgütlere sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Sürgevil, 2010:111).

- Personel seçimini geniş bir yetenek havuzundan yapma şansı yaratır.
- İşgücü devrinin ve işe devamsızlığın yarattığı maliyetleri düşürür.
- Çalışan esnekliğinin artmasına ve duyarlılığın gelişmesine katkı sağlar.
- Çalışan bağlılığını ve moralini artırır ve çalışanların isteğe bağlı çaba göstermelerini sağlar.
- Küreselleşmenin ve teknolojik değişikliklerin etkilerini daha iyi yönetmeyi sağlar.

- Yenilik ve yaratıcılığı artırır.
- Farklı kültürlerde nasıl çalışıldığına ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlar.
- Var olan müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlar.
- Yeni ürünlerin, servislerin ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine destek olur.
- Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, örgütün itibarını ve imajını güçlendirir.
- Dezavantajlı gruplara fırsat yaratır ve sosyal uyumun sağlanmasına katkı verir.

Cox, farklılıkların yönetiminin potansiyel yararlarından şu şekilde bahsetmektedir;(Chuang, Church ve Zikic, 2004:28)

- Emek piyasası bağlamında mevcut insan kaynaklarının en iyilerini kendine çekme ve elde tutma,
- Farklılaşmış piyasa sektörlerine karşı pazarlama çabalarını genişletme,
- Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme,
- Problem çözmeyi kolaylaştırma,
- Örgütsel esnekliği genişletme farklılıkların sağladığı potansiyel yararlardandır.

Farklılıkları başarı ile yöneten örgütler, gerek kurumsal performans artışını gerekse farklılıkların yaratıcılığa olan göz ardı edilemez katkısını neticesinde hizmet kalitesi ve ürün çeşitliliğini yakalamışlardır. Artık farklılıkları, örgüt içerisinde değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir zenginlik olarak görebilen yöneticiler, örgüt içerisinde farklılaşmayı teşvik edecek uygulamaları geliştirmeye çalışmaktadırlar (Kamaşak ve Yücelen, 2007:53).

Farklılıkların yönetiminin öngörülen faydalarını ölçebilmek kolay bir iş değildir. Çünkü farklılıkların yönetiminin etkili kullanımı, hazırlık yapılmadan ve aniden belirlenemediğinden uzun vadeli temelde de bir zararı işaret etmemektedir (Süb ve Kleiner, 2008:36).

Farklılığın örgüte etkilerini, Milliken ve Martins üç başlık altında

toplamlışlardır: (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:486).

- Farklılığın bir grubun bilgi toplama ve işleme yeteneğini geliştireceğini ve böylece bilişsel çıktıların yaratıcılık ve yenilikte bir artış meydana getireceğini savunmuşlardır.
- Farklılık arz eden bir örgütün kurumun itibari için önemli olduğunu söylemişlerdir.
- Farklılığın, bir grup ya da örgüt içerisinde ki iletişim süreçleri üzerinde belirgin yansımaları olacağını vurgulamışlardır.

Farklılıkların yönetiminin toplum açısından faydaları

Farklılıkların yönetiminin toplumda sağlayacağı faydalara değinecek olursak eğer; (Sürgevil, 2010:114-115).

- Örgütlerde marjinalleştirilmiş gruplarda yer alan çalışanlar; güçlendirilirlerse veya daha etkili olabilecekleri konumlara gelme şansına ulaşabilirlerse ve örgüt yönetimleri eşitsizliğe prim vermekten kaçınırsa; bu durum o çalışanların aileleri için daha yüksek bir refah ve kaynak anlamına gelecektir.
- Farklılıklar konusunda sahip olunan bilgilerin artması ve örgütlerin tam anlamıyla çok kültürlülüğe yaklaşması da; tüm dünya çapındaki farklılık uygulamalarını etkileyecektir.
- Farklılıkların yönetiminin toplumsal düzeyde bir diğer faydası ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmek amacıyla, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın gelişmesine yardımcı olmasıdır. Kültürlerarası anlayışın gelişimi, farklı toplumları oluşturan ulusların birbirlerine daha hoşgörüyle yaklaşmasına yol açacaktır. Bu bir anlamda kültürler arası köprülerin inşa edilmesini ifade etmektedir. Kültürlerarası ilişkiler, hoşgörü ve anlayış duyguları ise dünya barışına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

2.7.2. Farklılıkların yönetiminin sakıncaları

Örgüt içerisindeki farklılıkların hem örgüt hem de çalışanlar açısından bir

takım olumsuzlukları da beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Bunların neler olduğuna değinecek olursak eğer;

- Örgütlerde farklılıkların getirdiği zorluklar arasında; birbirinden farklı kişilerle aynı etkinlikte çalışabilmenin güçlüğü ve çeşitli farklılıklara sahip çalışanların yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim şekliyle ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması sayılabilir (Barutçugil, 2004; 232).
- İletişim, insanın içinde bulunduğu koşullar altında bilgi, duygu, düşünce, istek ve beklentilerin bir başka kişi, grup ya da topluma, ortak semboller kullanarak, paylaşılan anlamları farklı yol ve yöntemlerle aktarıp etkileştiği ve sürekli kıldığı kişisel ve toplumsal ilişkiler sürecidir. Farklı bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan çalışma ekiplerinde, bu ortak anlam ve sembollerin bulunmaması bir sorun kaynağı olarak düşünülmektedir. Çünkü etkin olmayan bir iletişim, yanlış anlamaları, çatışmayı ve güvensizliği de beraberinde getirir. Çatışma ve güvensizlik ise kişilerin stres yaşamasına neden olabilir, karar alma sürecini zorlaştırır, yabancı işgörenlerin ev sahibi ülkenin kültürüne uyumu konusunda direnç yaratabilir (Gümü, 2009:158).
- Farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde uygulamaya ilişkin problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu problemlerden birisi de farklılıkların yönetiminin bir örgütün tüm insan kaynakları politikaları içindeki yeridir. Farklı ulusal örgütlerde, farklılıkların yönetimi genel olarak insan kaynakları yönetimi sistemine bağlıdır. Bu durumda farklılıkların yönetimi, yürürlükteki insan kaynakları yönetimine ilave olarak ekstra politikalar demektir. Bu şekilde bir farklılıkların yönetimi anlayışı proaktif bir uygulamadan ziyade bürokratik ve savunmacı bir uygulamaya yol açabilmektedir (Bleijenbergh, Peters ve Poutsma, 2010:415).
- Farklılıkların yönetiminin sakıncalardan bir diğeri, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı inancını yaratabilmesidir. Farklılıkların yönetimi ile azınlık grubun, farklılıklarından kaynaklanan bastırılmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla örgütler, farklı çalışanlara yönelik olarak, onların farklı yeteneklerini gösterebilmelerini sağlayacak bir takım yeni uygulamalar gerçekleştirecektir. İşte örgütler böyle kadın çalışan

ve azınlık grupları gibi farklı işgücünü destekleyici programlar hazırladıklarında, örgüt içindeki baskın grubun üyeleri önemsenmediklerini ve kendilerine adil davranılmadığını düşünebilirler (Ünalp, 2007:132).

- Eğitim farklılığı, kişilik ve duygusal etkenler, çekememezlik ve kıskançlık gibi farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar örgüt içerisinde görülebilmektedir. Ayrıca grup üyeleri arasındaki yükselme ve kendini kabul ettirme duygusu sık sık çatışmaya neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:198).
- Örgütlerdeki farklılıkların artması grup bağlılığının azalması ile sonuçlanabilir. Grup bağlılığı, genelde odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir unsurdur. Genellikle farklı olan şeyler insanlar tarafından hemen kabul görmez, ilk başta bir tedirginlikle karşılanır. İnsanlar hep çevrelerinde kendileri gibi insanları görmek isterler, onların yanında kendilerini daha rahat ve daha mutlu hissederler. Bu nedenle homojen gruplarda grup birliğini sağlamak daha kolay iken, heterojen gruplarda grup üyelerinin birbirine olan bağlılığı daha zayıftır (Ünalp, 2007:133).

BÖLÜM III

3. Mobbing

Bu bölümde, mobbing davranışı kavramı, tarihçesi, mobbing davranışının uygulanma nedenleri, mobbing davranışı türleri, mobbing davranışıyla mücadele yöntemleri üzerinde durulacaktır.

3.1. Mobbing Davranışı Kavramı

“Mob” kavramı İngilizce yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. İngilizce mob fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek gibi anlamlar da taşımaktadır. Kavramın latince kökenine “mobile vulgus” sözcüklerinden geldiği görülmektedir (Tiyek, 2011:114). Kavramın genel geçer bir Türkçe karşılığı tam olarak oturmamış olmakla beraber psikolojik şiddet, yıldırma, işyeri terörü, duygusal yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, duygusal zorbalık gibi karşılıklarla kullanılmaktadır (Aydın ve Özkul, 2007:170). Ülkemizde de Şubat 2011 itibariyle, Türk Dil Kurumu tarafından mobbing kavramının karşılığı, bir veya birkaç kişiyi bezdirme tanımından hareket ederek, ‘bezdiri’ olarak verilmiştir (Koçak ve Hayran, 2011:1110).

İngiliz ve Avustralyalı araştırmacıların çalışmalarında, “mobbing” kavramı yerine “bullying” kavramının kullanıldığı görülmektedir. ABD’deki araştırmalarda ise okullarda “bullying”, işyerlerinde ise “mobbing” sözcüğü kullanılmaktadır. Bullying, fiziksel saldırı ve tehdit anlamına geldiğinden, okullarda bu kavram, öğrencilerin uyguladığı fiziksel saldırı şeklindeki davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Buna karşılık iş yerlerinde görülen mobbing davranışlarında fiziksel saldırı çok nadir

görülmekte ve mobbing davranışı daha çok düşmanca davranışlar biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, mobbing ve bullying kavramlarının kullanım alanları ayrılmakta ve buna göre, okullarda çocuklar ve gençler arasındaki fiziksel zarar veren eylemler için “bullying” kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasındaki düşmanca davranışlar için ise “mobbing” kavramının kullanılması uygun görülmektedir (<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>).

Bu noktadan hareketle bu çalışma içerisinde de işyerindeki davranışlar ele alındığında mobbing kavram kullanımı açısından benimsenmiştir. Mobbing kavramı; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması olarak tanımlanır (Özer, 2009:1).

3.1.1. Mobbing davranışının tarihçesi

Mobbing kavramı ilk olarak, 1960’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında ve sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır (Eser, 2008:56).

1970’li yıllarda çocukların ders saatleri arasında birbirlerine ne yaptıklarıyla ilgilenmeye başlayan İsveçli Doktor Heinemann, Lorenz’dan terminolojisini ödünç alarak ufak gruplardaki çocukların, (çoğunlukla) yalnız bir çocuğa yönelttikleri oldukça yıkıcı davranışları “mobbing davranışı” olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996:167). Daha sonraları Heinz Leymann tarafından çalışanların birbirine uyguladıkları psikolojik şiddeti ifade etmek üzere kullanılmıştır. Einarsen ve Raknes tarafından da bir veya daha fazla çalışan tarafından tekrarlı, bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uygulanan, gurur kırıcı, üzüntü ve sıkıntı verici, iş performansını düşüren, hoş olmayan bir iş çevresine neden olan, rahatsızlık verici davranış olarak tanımlamıştır (Kök, 2006:435).

1982 yılında İsveçli bilim adamı Heinz Leymann, İsveç’teki işyerlerinde yaptığı incelemeler sonucunda yetişkinler arasında da benzer grup şiddetini fark

etmiştir. Çalışma sonuçları 1983 yılının sonunda ufak çapta bilimsel bir rapor olarak sunulmuş, 1984 yılı başlarında ise İsveç, Stockholm’da Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu’nda yayımlanmıştır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>).

Leymann’ın görüşleri ve araştırmaları, örgütlerdeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmuştur. Leymann örgütte mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. İş yaşamında mobbing davranışına dikkat ve ilginin İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde de yayılmasını sağlamıştır. Günümüzde ise birçok ülkede ele alınan bir konu olduğu görülmektedir (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:12).

1996’da İngiliz araştırmacı Tim Field, mobbing davranışını “çalışanların kendilerine olan güvenlerine ve özsaygılarına karşı acımasız ve sürekli saldırı” olarak tanımlamıştır. Bu anlamıyla mobbing davranışı, “çalışanın benliğini öldürme çabası” olarak görülmektedir. Bu davranışların altında yatan sebeplerin ise insanlara hükmederek boyun eğdirme ve örgütten uzaklaştırma isteği olduğu vurgulanmaktadır (İlhan, 2010:1180).

1998’de Chappell ve Martino’nun hazırladığı, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan Violence at Work (İşyerinde Şiddet) adlı raporda mobbing davranışı diğer şiddet hareketleriyle birlikte kullanılmış, mobbing ve bullying eylemleri kapsamında şiddete yönelik davranışlar tartışılmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1999’dayayınladığı raporunda ise fiziksel ve duygusal yönüyle örgütte şiddet incelenmiş, bu olgunun yeni yüzyılda işyerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu vurgulanmıştır. Böylece konuya uluslararası boyutta dikkat çekilmiştir (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:14).

3.1.2. Mobbing davranışı tanımları

Mobbing davranışına ilişkin tanımlardan bahsedecek olursak eğer;

Leymann'a göre mobbing davranışı, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olup, buna maruz kalan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Bu süreçte, bir çalışana diğer çalışanlar ya da üstü tarafından, basit şakalar, alay etmeler, sürekli eleştiri, tehdit, komplo, görmemezlikten gelme ve aleni iftiraya kadar giden bir takım yöntemlerle sistematik olarak eziyet edilmesi, onun baskı altına alınıp, sindirilmesi, yıldırılması söz konusudur. Burada, davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbing davranışının belirleyici özellikleri: kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olmasıdır (Palaz ve diğerleri, 2008:44).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nın mobbing davranışı tanımı, bir çalışanı veya çalışan grubunu baltalamak için, kinci, zalim, kötü niyetli veya küçük düşürücü girişimleri içeren saldırgan davranışlardır. Hedef olarak seçilen çalışanın, mobbing davranışına maruz kalmasını içerir. Mobbing davranışı, ısrarlı olumsuz sözler veya eleştirileri ve sosyal iletişimde bulunduğu insanlar tarafından dışlanmayı da içermektedir (Yıldız ve Kılış, 2010:73).

Mobbing davranışı, örgütteki çalışanlar üzerinde sistematik baskılar yaparak, etik dışı yaklaşımlarla bu kişilerin çabalarını ve dayanma güçlerini yok etme suretiyle işten ayrılmalarını sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise; mobbing davranışı, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet ve aşağılamadır (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:8).

Mobbing davranışı, bir kişinin ya da grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlarıdır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan

güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir. Sonuç olarak, işten ayrılma veya işten kovulma meydana gelir (Demir ve Çavuş, 2009:14).

Bir çatışma şekli olan mobbing davranışında mağdur olan çalışan, sistematik bir küçük düşürülme, kişisel haklarına el konma süreci yaşamaktadır. Çaresiz ve savunmasız bireye karşı etik dışı ve düşmanca uygulamalar söz konusudur. Field, mobbing davranışını hedef kişilerin kendilerine olan özgüvenine ve özsaygısına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu davranışın altında yatan temel nedenin, diğer çalışan karşısında üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve yok etmek arzusu olduğunu söylemektedir (Yaman, 2009:23). Örgüt çalışanları arasında yaşanan çatışmanın aksine mobbing davranışı, bir veya birkaç kişiyi diğer kişiler için hedef haline getirerek yapılan sistematik saldırganlıktır. Bireylerden çok grubun uyguladığı bir psikolojik saldırganlık olduğundan, kurumsal olarak örgütsel stres kaynaklarının en uç noktası olarak nitelendirilebilir (Aşık, 2009:18).

Bütün bu tanımlamaları toparlayacak olursak eğer mobbing davranışının, geçici ve nadiren görülen çatışmaları mobbing davranışı kapsamına alınmadığı görülmektedir. Bu açıklamalara dayanılarak bir davranışın mobbing davranışı olarak kabul edilebilmesi için gerekli kriterler aşağıdaki gibidir: (Aydın ve Özkul, 2007:173-174).

- Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği,
- Olumsuz bir davranışın varlığı ve sürekliliği,
- Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması,

Literatürde mobbing davranışına katkı sağlayan tanımlamalar Tablo 3.1’de gösterilmektedir:

Tablo 3.1: Literatürde yer alan mobbing davranışı tanımları

Referans	Tanım
Brodsky (1976)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümü.
Thylefors (1987)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması.
Matthiesen, Raknes & Røkkum (1989)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş yerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
Leymann (1996)	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılması.
Kile (1990)	Bir yönetici tarafından uzun bir süre boyunca düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlar
Wilson (1991)	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığı düşündüğü düşmanca davranışlar sonucunda gerçekten çökmesi.
Ashforth (1994)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması.
Vartia (1993)	İş yerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılması.
Adams (1992)	İş yerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişisel suistimal.

Kaynak: Gökçe Toker A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği, Pegem Yayıncılık, 2008, s:15'den yararlanılarak şematize edilmiştir.

Varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanım konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış olmasıyla birlikte, yukarıdaki tanımlamalarda dikkati çeken temel unsurlar; bu süreçte yaşanan hem fiziksel hem de psikolojik açıdan zarar verebilen bu olumsuz eylemlerin işyerinde gerçekleşiyor olması, belirli bir kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenerek oluşması, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli olarak dışlamaya yönelik olmasıdır (İlhan, 2010:1177).

3.1.3. Mobbing davranışının önemi

Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin mobbing davranışı konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemektedir. Mobbing davranışı, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durum da örgüte olan güveni dolayısıyla, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür

kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır (Alpaslan ve Tunç, 2009:154).

İşyerinde mobbing davranışı, iş sağlığı ve güvenliği açısından geleneksel olarak tanımlana gelen kimyasal tehlikeler ve güvenlik sorunlarından farklıdır. Mobbing davranışına uğrayan çalışanların ruhsal sağlıkları üzerinde derin ve ağır etkileri olan örtük bir sosyal tehlikedir. İşletmelerde hem örgütsel hem de bireysel açıdan sağlıklı bir ortamın yaratılabilmesi, insan onuruna yaraşır sağlıklı, güvenli bir işyeri ve çalışma ortamı sunan uygun işlerin yaratılmasına bağlıdır. Bu açıdan, işyerinde ister çalışanlar arasında, isterse işverenle çalışan arasında yaşansın psikolojik şiddet içeren davranışların artması, iş sağlığı ve güvenliği açısından açıkça görünmeyen bir risk oluşturmaktadır (Özen, 2007:20).

Mobbing davranışının örgütün finansal performansı üzerinde doğrudan etkileri olan müşteri ilişkileri ve satış faaliyetlerini de etkilediği, geniş ölçüde kabul bulunmaktadır. Mobbing davranışına maruz kalan çalışanın, mobbing davranışı nedeniyle yaşadığı iç çatışmalar ve duysal tıkanmalar çevresiyle olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Çalışanın bozulan zihinsel sağlığı ile birlikte azalan aidiyet duygusu da iş yeri için çaba gösterme azminin kırılmasına neden olmaktadır (Bingöl, 2007:117).

Mobbing davranışı uygulayanlar, çalışma zamanlarının en az %15'ini kurbanı taciz etmek için harcamaktadırlar. Bu durum, önemli ölçüde bir işgücü kaybı yaratmaktadır. Mobbing davranışı nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır, buna karşın verimliliği düşürür (Tınaz, 2008:71). Mobbing davranışı sonucunda kaliteli ve iyi yetişmiş elemanlarda görülecek erken emeklilik ya da işten ayrılma gibi sonuçlar işletmenin hazır yetişmiş olan çalışanını yitirmesine ve buna karşılık işe yeni alacağı çalışanın beklenen performansı sağlayacak düzeye ulaşması için harcayacağı zaman açısından da bir maliyet unsuru teşkil etmektedir.

3.1.4. Leymann mobbing davranışları tipolojisi

Mobbing davranışı başlangıcı ve gelişimi süreci örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişime paralel olarak değişmektedir. Örgütlerde mobbing üzerine çalışan araştırmacılar mobbingin genel olarak dört aşamada gerçekleştiği üzerine hemfikirler. Bu aşama ilk olarak çatışma şeklinde görülmektedir, daha sonra çalışana karşı asılsız dedikodular çıkartılarak inançlarına ve değerlerine sözlü saldırılarda bulunmaktadır, bunu yönetimin bu duruma inanması ve çalışana karşı önyargılı olması izlemektedir, son aşamada ise çalışanın işten kovulması ve psikolojik olarak yardım almaya başlaması bulunmaktadır (Leymann, 1996:171).

Örgütte çalışanın maruz kaldığı beş grup mobbing davranışı bulunmaktadır. Leymann tipolojisi olan bu beş davranışı inceleyecek olursak eğer; (Leymann, 1996:170).

- Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar
- Sosyal ilişkilere saldırılar,
- İtibara saldırılar,
- Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar,
- Kişinin sağlığına doğrudan yapılan saldırılar.

Çalışanın kendini göstermesine ve iletişimine engel olunması

Çalışanın kendini göstermesine ve iletişimine engel olunmasına ilişkin mobbing davranışları şu şekildedir: (İbicioğlu, Çiftçi ve Derya, 2009:28).

- Üstü tarafından kişinin kendini gösterme olanaklarını kısıtlanır,
- Sözü sürekli kesilir,
- Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler tarafından kendini gösterme olanaklarını kısıtlanır,
- Yüzüne bağırılır ve yüksek sesle azarlanır,
- Yaptığı iş sürekli eleştirilir,
- Özel yaşamı sürekli eleştirilir,
- Telefonla rahatsız edilir,

- Sözlü tehditler alır.

Çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması

Çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılmasına ilişkin mobbing davranışları şu şekildedir: (Karcıoğlu ve Akbaş ,2010:143).

- Mobbing davranışı uygulayan kişi mobbing davranışı uygulanan kişiyle konuşmaz,
- Mobbing davranışı uygulanan kişi mobbing davranışı uygulayan kişi ile konuşmaz,
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır,
- Meslektaşlarının mobbing davranışı uygulanan kişiyle konuşması yasaklanır,
- Sanki orada değilmiş gibi davranılır.

Çalışanın itibarına saldırılması

Çalışanın itibarına saldırılmasına ilişkin mobbing davranışları şu şekildedir: (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:16-17).

- İnsanlar arkanızdan konuşur,
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır,
- Bir özrü ile alay edilir,
- Gülünç durumlara düşürülür,
- Akıl hastasıymış gibi davranılır,
- Psikolojik değerdendirme/ inceleme geçirmesi için baskı yapılır,
- Mobbinge uğrayan kişi gülünç duruma düşürülmek için yürüyüşü, sesi, jestleri taklit edilir,
- Dini veya siyasi görüşüyle alay edilir,
- Öz güvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır,
- Çabaları yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır,
- Kararlara katılması sürekli engellenir,
- Kendini sürekli baskı altında hisseder,
- Cinsel imalara maruz kalır,

- Milliyetiyle alay edilir,
- Kararları sürekli sorgulanır.

Çalışanın yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırılması

Çalışanın yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırılmasına ilişkin mobbing davranışları şu şekildedir: (Kırel, 2008:14-15).

- Hiçbir özel görev verilmez,
- Verilen işler geri alınır ve kendine yeni bir iş yaratması engellenir,
- Yapması için anlamsız işler verilir,
- Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir,
- İş sürekli değiştirilir,
- Öz güvenini etkileyecek olumsuz işler verilir,
- İtibarını düşürecek şekilde nitelikleri dışında işler verilir,
- Mali yük getirecek zararlara uğratılır,
- Evine veya işyerine zarar verilir.

Çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması;

Çalışanın sağlığına doğrudan saldırılmasına ilişkin mobbing davranışları şu şekildedir: (Özler ve diğerleri, 2008:41).

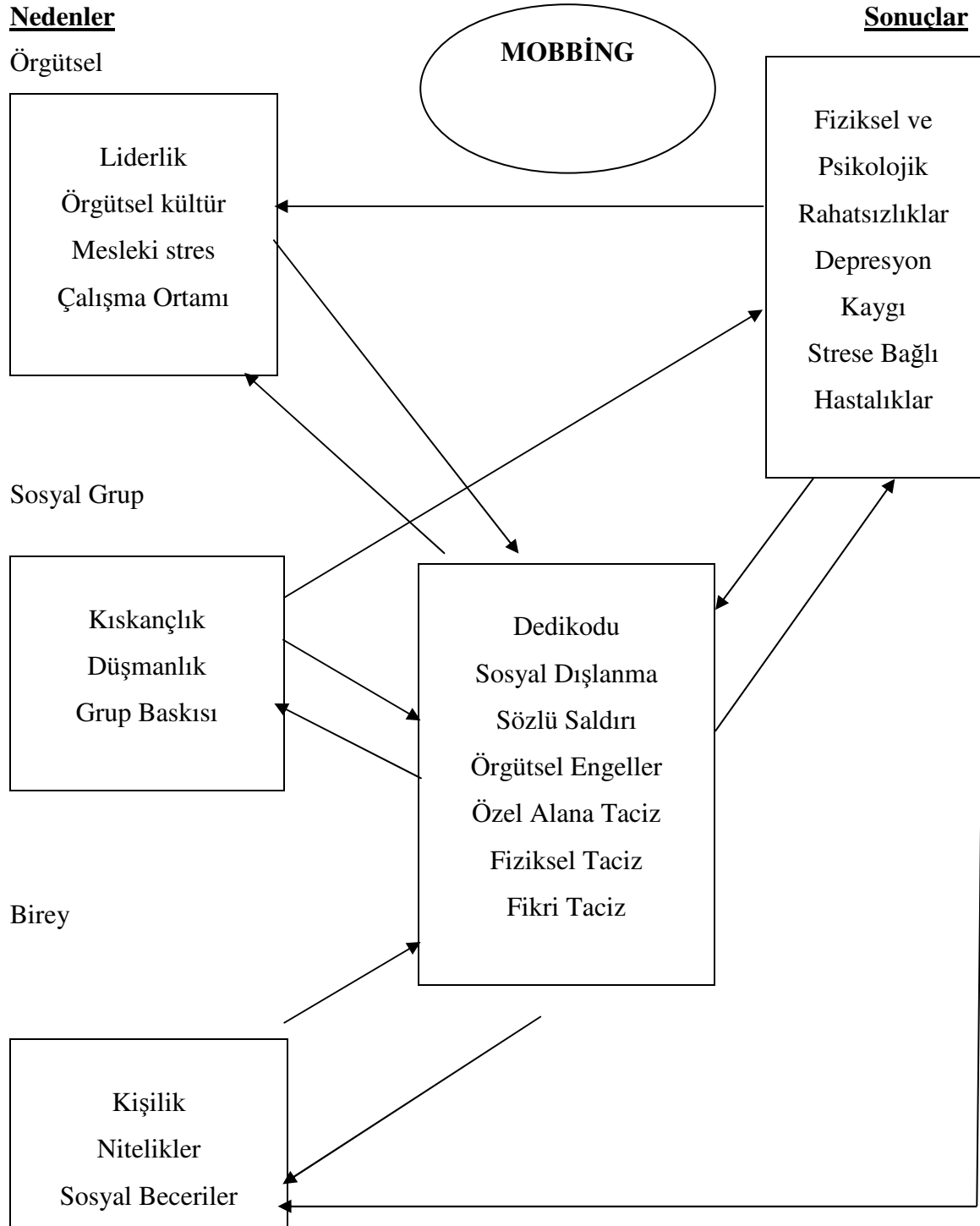
- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır,
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır,
- Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,
- Fiziksel olarak zarar verilir,
- Doğrudan cinsel tacizle karşılaşır.

3.1.5. İşyerinde mobbing davranışının nedenleri ve sonuçları

Mobbing davranışı, sadece bir etkene bağlanamayacak kadar karmaşık bir davranıştır. Mobbing davranışının nedenlerine baktığımızda, mobbing davranışı uygulayanın psikolojisi ve koşulları, örgüt kültürü ve örgüt yapısı, mobbing davranışına

maruz kalan çalışanın koşulları, kişiliği ve psikolojisi, anlaşmazlık gibi bir neden ve son olarak toplumsal değerler ve kurallar gibi örgüt dışı etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yaman, 2009:30).

Mobbing davranışının süreci, çalışanda farklı rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Ancak bu rahatsızlıkların çalışanda önceden bulunuyor olması da onun mobbing davranışına uğramasına neden olabilmektedir. şekil 3.1’de neden ve sonuçları arasındaki ilişki ağı gösterilmektedir. En önemli unsurlardan biri mobbing davranışının neden ve sonuçları arasındaki ilişkinin sağa veya sola doğru, doğrudan bir yol izlemediğidir. Örneğin mobbing davranışı uygulanan çalışanın sinirli, depresif veya saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. (Gökçe, 2008:27).



Şekil 3-1: Mobbing sürecinin sebepleri ve sonuçları

Kaynak:Yaman E., Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet –Mobbing, Nobel Yayıncılık, 2009, s.31’den yararlanılarak şematize edilmiştir.

Mobbing davranışının kişisel nedenleri ve sonuçları

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin mobbing davranışına maruz kalmasındaki kişisel nedenleri ve mobbing davranışına maruz kalma durumunda oluşabilecek kişisel sonuçları inceleyecek olursak eğer;

Mobbing davranışının kişisel nedenleri

Mobbing davranışına maruz kalan kişilikleri ve mobbing davranışının psikolojik nedenlerine odaklanan çalışmalar, işyerinde mobbing davranışına maruz kalan mağdurların genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle mobbing davranışlarına maruz kalma olasılıkları daha fazladır. Çoğu durumda mobbing davranışına maruz kalan kişiler, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin mobbing davranışına daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010:12).

Leymann insanların mobbing davranışı uygulamasında dört temel neden olduğunu belirtmektedir: (Karyağdı, 2007:36).

- Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak: Genel olarak çoğu işyerinde hâkim olan bir kanı vardır. Bu kanı “ bu işyerinde bir takım kuralları vardır. İşine gelen çalışır işine gelmeyen çıkar gider” olarak özetlenebilir.
- Düşmanlıktan Hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing davranışı uygulamaktadırlar. Üstler, eşitler veya astlar, kişisel hoşnutsuzluklarının etkisiyle bu süreci başlatabilirler.
- Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı: Bazı sadist ruhlu mobbing davranışçıları yaptıkları eziyetten haz duymaktadırlar. Asıl amaçları birinden kurtulmak

değildir.

- Önyargıları Pekiştirmek: Çalışanın ırk, cinsiyet, etnik köken gibi belirli bir özelliğinden dolayı mobbing davranışı uygulayabilmektedirler. Kişinin saldırgan tarafından seilmeyen bir özelliği olması bile yeterlidir.

Mobbing davranışının kişisel sonuçları

İşyerinde mobbing davranışı süreci içinde en büyük zararı gören mobbing davranışına maruz kalan bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbing davranışı sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur. Çalışanın uğradığı sosyal zararlara bakıldığında ise, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenmektedir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş çalışan, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir (Tınaz, 2006:17).

Mobbing davranışının çalışan üzerindeki etkisi, baskı gördüğü iş yerinden ayrılmasıyla sona ermemektedir. Mobbing davranışına maruz kalan çalışan, bir önceki iş yerinden ayrılış nedeni olarak gösterilen beceriksiz, yeteneksiz, eğitimsiz, yetersiz, asi gibi etiketleri de yanında taşıması söz konusudur. Bu da çalışanın, başka bir iş bulmasını veya kişinin eğitiminin ve tecrübesinin gerektirdiği bir aşamadan başlamasını engelleyerek, hem statü kaybına, hem de gelir kaybına neden olmaktadır (BİLKA, 2009:7). Mobbing davranışı, cinsiyet farkı gözetmeksizin örgütlerde her çalışanı etkileyebilecek bir durumu ifade etmektedir. Araştırma sonuçları, bayan veya erkek çalışanın her ne kadar farklı koşullarda çalışsalar da mobbing davranışlarından etkilenmelerinin farklılık göstermeyeceği yönündedir. Bayan veya erkeğin karakterine bağlı olarak acı çekme ve üzüntülü zaman seviyesi farklılık göstermektedir (Çalışkan,2005:28).

Mobbing davranışının birey üzerindeki psikolojik ve ekonomik sonuçlarını Tablo 3.2.'de gösterecek olursak eğer:

Tablo 3.2: Mobbing davranışının kişisel sonuçları

	Psikolojik Sonuçlar	Ekonomik sonuçlar	Sosyolojik Sonuçlar
BİREYLER	• Stres • Duygusal rahatsızlıklar • Fiziksel rahatsızlıklar • Sakatlıklar • Ayrılık acıları • Mesleki kimlik kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • Ayrılık ve boşanma acısı • Çocuklara etkileri • Çaresiz kalma acısı	• İlaçla ayakta tedavi • Terapi masrafları • Doktor faturaları • Hastane faturaları • İşsizlik • Sigorta primleri • Avukat ücretleri • İş arama • Taşınma • Ailenin gelir kaybı • Ayrılma ve boşanma masrafları	• Sosyal imajın zedelenmesi • İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş çalışanın zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini yitirmesi

Kaynak: Yaman E., Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet –Mobbing-Nobel Yayıncılık, 2009, s.46'den yararlanılarak şematize edilmiştir.

Mobbing davranışının yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülmektedir. Çalışan şaşkınlasmakta, beceriksizleşmekte, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlamaktadır. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam etmektedir. Mobbing davranışına maruz kalan çalışanlarda; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, halsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenmektedir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing davranışı çalışanda intihar düşünceleri bile ortaya çıkabilmektedir (Tetik, 2010:86).

Mobbing davranışının örgütsel nedenleri ve sonuçları

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin mobbing davranışına maruz kalmasındaki örgütsel nedenleri ve mobbing davranışına maruz kalma durumunda oluşabilecek örgütsel sonuçları inceleyecek olursak eğer;

Mobbing davranışının örgütsel nedenleri

Örgütlerde mobbing davranışına neden olan birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazılarına bakacak olursak; zayıf yönetim, aşırı iş yükü, yöneticinin yetersizliği, iş yetiştirme baskısı, yöneticinin aşırı iş düzeni ve kuralcılığı, işin ve ortamın stresli oluşu, yetersiz gelir düzeyi, stresli meslektaşlar, sayı ve nitelik olarak yetersiz personel, elverişsiz örgütsel kültür, iş güvensizliği, örgütte mobbing davranışına yol açacak örgütsel nedenlerin bazılarını oluşturmaktadır. Mobbing davranışı uygulayanlar genellikle örgütlerde kendi normlarını örgütsel kural olarak görmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve sosyal-etik önyargıları pekiştirmek için mobbing davranışına başvurmaktadırlar. Bunların dışında, örgütte mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olacak aşağıdaki etmenler de bulunmaktadır: (<http://www.canaktan.org>).

Örgütsel politikalara ilişkin mobbing faktörleri:

- Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları.

Örgütün yapısal ve yönetsel özellikleri:

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma.

Örgütsel süreçler:

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim.

Liderlik ve yönetim tarzları örgüt kültürü üzerinde belirleyici olurken, yerleşen kültür de liderlik ve yönetim tarzını besleyen önemli bir faktör olarak ortaya

çıkılmaktadır. Mobbing davranışına izin veren ve göz yuman liderlik tarzı ve yönetim profili, mobbing davranışının çalışma ortamında normal bir durum olarak kabul edilmesine yol açmaktadır. Örgütlerdeki mobbing davranışının en önemli nedenlerinden biri de, mobbing davranışı sürecine zemin hazırlayan örgüt kültürünün varlığıdır. Bazı örgütlerde yönetim, bu tür saldırıların yapılabileceği ortamlara göz yumabilmekte ve hatta destek olacak şekilde yaklaşımlar gösterebilmektedir. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, mobbing davranışı uygulayanlar şiddet yaratmaya devam edecek ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Eginli ve Bitirim, 2010:53).

Yönetim zaafı olan ya da kârlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi bulma anlayışının bulunduğu kurumlarda mobbing davranışlarının oluşması kaçınılmazdır. Hiyerarşik yapının sertliği-esnekliği, yönetimin demokrat olup olmaması, şikâyetlerin adilce değerlendirilip değerlendirilmemesi gibi faktörler mobbing davranışlarının ortaya çıkması ve varlığını sürdürebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Tiyek, 2011:122-123).

Finlandiya’da doksan beş mobbing davranışına maruz kalan çalışan ile yapılan bir çalışmada, mobbing davranışına maruz kalan kişiler tarafından mobbing davranışının algılanan sebepleri olarak kıskançlık, yöneticinin yetersizliği, görev ve terfi ile ilgili rekabet başlıca etkenler olarak gösterilmiştir. Bunun dışında mobbing davranışının yaşandığı örgütlerde farklı düşünceler genellikle yöneticinin lehine karara bağlanırken; mobbing davranışının yaşanmadığı örgütlerde farklı fikirler, konu üzerinde konuşularak ve tartışılarak çözümlenmektedir. Mobbing davranışının yaşandığı örgütler; psikolojik çalışma çevresi, yetersiz bilgi akışı, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların eksikliği gibi özelliklere sahip olmaktadır (Yaman, 2009:32).

Örgütün yapısı, örgütte mobbing davranışının yaşanmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütün yapısını, çalışma düzenini sağlayan roller belirler ve bu rolleri yerine getirenler insanlardır. Örgütün insanlardan oluşması, çalışanların her birinin akıl ve düşünce yönünden farklı olduğunu anlamına gelmektedir. Çalışanların farklılıkları

onların rol başarıları üzerinde etkili olduğu kadar çalışanın kendini ve örgütü algılayış şekli de çalışanın rol başarısı üzerinde etkilidir (Gökçe, 2008:30).

Mobbing davranışının örgütsel sonuçları:

Hemen hemen her tür örgütte görülebilen mobbing davranışının kuruma maliyeti çok yüksek olmaktadır. Bir taraftan mobbing davranışını gerçekleştirenlerin, diğer taraftan da bu davranışa maruz kalanların, mobbing davranışı sürecindeki ilgi ve dikkatleri örgüt amaçlarından uzaklaşmaktadır. Taraflar bu süreçte tamamen kazanma ve kaybetme mücadelesine odaklanmakta bu durum, iş süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kişiler arası saygınlıkta, örgüte ve iş arkadaşlarına karşı duyulan güvende azalma meydana gelir. Mobbing davranışının örgütsel sonuçları arasında en sık görülenler, işe devamsızlık, iş çevresinden uzaklaşma ve işten ayrılımdır. Bunun sonucu olarak da, takım çalışmasının engellenmesi, örgüt imajının zedelenmesi, düşük performans ve adli maliyetlerin artışı söz konusu olmaktadır (Aşık, 2009:19). Ayrıca yüksek üretim maliyetleri, yüksek personel değişim oranı, personelde motivasyon yoksunluğu mobbing davranışının örgütte neden olduğu olumsuz durumlar arasındadır (Leymann, 1996:174).

Mobbing davranışının hedefi olan çalışan da, öz güven kaybı, işe karşı isteksizlik, işin kalitesinde düşüş, izin oranlarının artması gibi verimsiz bir çalışma ortamına zemin hazırlayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür sonuçlar ilerleyen süreçte personel kaybına dolayısıyla yeni çalışan temini ve bunların eğitilmesini gerektiren maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Yüçetürk, 2005:106). İş tatminin düşüklüğünden ötürü çalışanlarda oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanmaktadır (Tınaz, 2006:19). Yasal süreç söz konusu olduğunda dava masrafları, çalışanın haklılığının kanıtlanması durumunda ise tazminat ödemeleri diğer bir kurumsal maliyet unsurudur (Yüçetürk, 2005:106).

İş ortamında yaşanan mobbing davranışları sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Bununla beraber mobbing davranışına maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbing davranışına maruz

kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirmektedirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgütsel bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanmaktadır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşmaktadır (Tınaz, 2006:19).

Mobbing davranışının örgüt üzerindeki psikolojik ve ekonomik sonuçlarını Tablo 3.3’de gösterecek olursak eğer:

Tablo 3.3: Mobbing davranışının örgütsel sonuçları

	Psikolojik Sonuçlar	Ekonomik sonuçlar
ÖRGÜTSEL	• Zaman kaybı • Performansta azalma • İşin niteliği ve niceliğinde düşme • Takım çalışmalarında bozulma • Kısıtlanmış yaratıcılık • Anlaşmazlıklar • Çalışanların morallerinde düşme	• Yükselen personel devir hızı • Yeni personel eğitim ve adaptasyon maliyetleri • Erken emeklilik • Sigorta ve sağlık maliyetleri • Hastalık izinlerinde artma • İşe gelmeme nedeniyle yükselen kayıplar • Müşterilerle ilişkilerin olumsuz etkilenmesi • Örgütün isminde aşınma

Kaynak: <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>, 03.03.2012’den yararlanılarak şematize edilmiştir.

Mobbing davranışıyla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:60).

Mobbing davranışının toplumsal nedenleri ve sonuçları

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin mobbing davranışına maruz kalmasındaki toplumsal nedenleri ve mobbing davranışına maruz kalma durumunda oluşabilecek toplumsal sonuçları inceleyecek olursak eğer;

Mobbing davranışının toplumsal nedenleri;

Örgütsel mobbing davranışını etkileyen önemli unsurlardan biri de sosyal

faktörlerdir. Çalışanlar arası ilişkilerde örgütsel ve bireysel faktörlerin yanı sıra, içinde yaşadıkları çevre de önem kazanmaktadır. Bu bağlamda mobbing davranışı konusunda toplumsal faktörlerin de ele alınması önemli olmaktadır. Küreselleşme süreci ile birlikte toplumda eşitsizlik, yoksulluk ve dışlanma sorunlarının artması bazı sosyal ve ekonomik sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan bazıları eğitim ve sağlık alanlarında sorunlar, uluslararası çalışma standartlarında aşınmalar, gerçek ücretlerde gerilemeler, işten çıkarılmaların yoğunlaşması gibi sosyal ve ekonomik sorunlardır. Boşanmaların artması, göçler, göçlerle birlikte gecekonduda yaşayan nüfusun artması, işsizlik ve buna bağlı olarak yerleşim bölgelerinin değişmesi, nüfusun heterojen bir yapıya sahip olması da toplumsal mobbing davranışını tetikleyen unsurları oluşturmaktadır (Kırel, 2008:46-47).

Küresel piyasalarda artan rekabetçi ortam, küçülen örgütlerde yeniden yapılanma ve esnek istihdamın artışıyla dramatik bir değişim sürecine neden olmaktadır. Söz konusu koşullar altında çalışanlar arasındaki ilişkiler, bu değişimden etkilenmektedir. Mobbing davranışının bu etkiye bağlı nedenleri, yarı zamanlı çalışmaların yaygınlaşması, yüksek mobilité ve sık iş değişiklikleridir. Bunun yanı sıra çalışanın değiştirilebilir ve yenilenebilir bir eşya gibi algılanması ve ona bu şekilde davranılması çalışma ortamında insani değerleri olumsuz etkilemektedir. Bu da, işyerinde mobbing davranışına daha kolay zemin hazırlamaktadır (Özen, 2007:19).

Mobbing davranışı olgusu ülkeler arasında, bireyler arasında, yönetici-yönetilen arasında, meslektaşlar arasında zaman ve mekân farkı olmadan gerçekleşebilir. Ancak, var olma mücadelesinin, rekabetin ve dolayısıyla güç mücadelelerinin hızla arttığı günümüz dünyasında mobbing davranışı kimi zaman fark edilerek ve fark ettirilerek kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanmadan gerçekleşmektedir (Can, 2007:52).

Mobbing davranışının toplumsal sonuçları:

Mobbing süreci sadece bireyler ve örgütler üzerinde değil aynı zamanda toplum üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Aylarca belki de yıllarca süren bir mobbing davranışı döneminde üretkenliğin ve yaratıcılığın kaybedilmesinden toplum da

etkilenmektedir. Aileler ve çocuklar da bu olumsuz sürecin doğuracağı sıkıntıları paylaşmaktadır. İşin kaybedilmesi ailede gelir kaybına, strese ve boşanmalara neden olabilecek çatışmalara neden olmaktadır (Yüçetürk, 2005:106-107).

Mobbing davranışının toplum üzerindeki psikolojik ve ekonomik sonuçlarını Tablo 3.4.de gösterecek olursak eğer: (Kırel,2008:56).

Tablo 3.4: Mobbing davranışının toplumsal sonuçları

	Psikolojik Sonuçlar	Ekonomik sonuçlar
TOPLUMSAL	• Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlıklar	• Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları • Kamu yardım programlarına talebin artması

Kaynak: Kırel Ç., Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008, s.58'den yararlanılarak şematize edilmiştir.

Genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalmas ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir. Ayrıca mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı da, mobbing davranışının ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir. Mobbing davranışına maruz kalan bir bireyin sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir yük getirmektedir (Tınaz, 2006:20).

İşyerlerinde uygulanan mobbing davranışı sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır. Bireyin sağlığında kalıcı hasarların olduğu olgularda ise mobbing davranışına maruz kalan çalışan, çok genç yaşta da olsa erken emekliliğini istemek durumunda kalmaktadır. Normal emeklilik yaşından onbeş yirmi yıl önce emekliliğini isteyen bir bireyin topluma ekonomik maliyeti, yüksek olmaktadır. Ayrıca bu bireyin hastanede yatarak tedavi gördüğü veya bir uzman doktor kontrolü altında

bulunması gerektiği düşünüldüğünde, maliyetlerin ulaşacağı boyutlar daha da ürkütücü noktaya ulaşmaktadır (Tınaz, 2006:20).

3.1.6. Mobbing davranışının tarafları

Çalışma yaşamında herkes mobbing davranışı içinde rol almaya adaydır. Diğer taraftan iş gören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden ötürü veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing davranışı uygulayıcısı konumuna gelebilmektedir. Ayrıca birey, mobbing davranışını uygulayan ve mobbing davranışına maruz kalan bir çatışma sürecinde kendini izleyici konumunda ve belki de bir süre mobbing davranışı uygulayıcısının ortağı olarak bulabilmektedir. Çalışma yaşamında gerçekleşen mobbing davranışı süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilmektedir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini etkilemektedirler. Bunlar mobbing davranışı uygulayanlar, mobbing davranışına maruz kalanlar ve mobbing davranışı izleyicileridir (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:49-50).

Mobbing davranışına maruz kalanlar

Kişilik özelliğinin mobbing davranışına maruz kalmada etkisi olduğunu öne süren araştırmacılar, iş ortamında bazı çalışanların diğerlerine göre daha üstün bilgi ve becerilerinden dolayı dikkat çektiğini düşünmektedir. Bu bağlamda, Pranjić ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada, A ve B tipi kişilikler ile mobbing davranışına maruz kalma arasında ilişki kurulmuş ve zaman kullanımında aceleci olma, kendini genellikle meşgul olarak görme ve aşırı rekabetçi davranma gibi A tipi kişilik özelliği gösterenlerin daha yüksek oranda mobbing davranışı maruz kaldıkları bulgulanmıştır. Kişilik ve mobbing davranışına maruz kalma arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolaylı ele alan diğer çalışmalarda da düzenli, dakik, işyeri kurallarına bağlı, mükemmeliyetçi, göreceli üstün bilgi ve becerilere sahip, rekabetçi, yaratıcı ve yenilikçi özellikler taşıyan çalışanların, örgüt veya grup içerisinde rahatsızlık hissi doğurdıkları ve mobbing davranışına daha fazla maruz kalabilecekleri savunulmaktadır. Bu durumun özellikle,

geleneksel/tutucu yapıdaki örgütlerde kendini daha fazla hissettireceği düşünülmektedir (Avcı ve Kaya, 2010:59).

Öte yandan çalışan, sahip olduğu kişilik özellikleri ve özel yetenekleri nedeniyle rakipleri ya da işvereni tarafından bir “tehdit” olarak da algılanabilir. Özellikle yüksek duygusal zekâ, yaratıcılık, dürüstlük, başkalarına karşı merhamet ve gelişmiş adalet duygusu, parlak ve etkileyici bir eğitim geçmişi, başarılı bir kariyer mobbing davranışına hedef olabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar işlerini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve samimi biçimde katkıda bulunan kimselerdir (Özen, 2007:13).

İsviçre’de yapılan araştırmalara göre; mobbing davranışına maruz kalanların %55 kadınlar, %45’ini de erkekler oluşturmakta ve erkekler özellikle erkeklere, kadınlar da özellikle kadınlara mobbing davranışı uygulamaktadırlar. Ayrıca örgütüne bağlı ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olan idealist, çoğunlukla otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, yaratıcı kişilerin diğer çalışanları bu özellikleri nedeniyle rahatsız ettikleri, daha yüksek mevkide çalışanlara tehdit oluşturdıkları ve saf dışı bırakılmaları gerekli olduğu düşünüldüğü için mobbing davranışına maruz kalan çalışan olarak seçildikleri tespit edilmiştir (Tokat,Cindiloğlu ve Kara, 2011:53).

Örgütlerde mobbing davranışına maruz kalma olasılığı diğerlerine göre daha yüksek olan bir diğer grupta; hamile kadın çalışanlar, iş kazasına uğrayan çalışanlar gibi işten çıkarılmaları riskli veya pahalıya mal olacak çalışanlar ile yeniden yapılandırma sürecine giren veya zor bir dönemden geçen bir örgütte çalışan eski ve iyi ücret alan çalışanlar yer almaktadır. Belirtilenler doğrultusunda örgütte potansiyel mobbing davranışına maruz kalmanın etkeni olarak; erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın veya kadınlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek, oldukça genç veya yaşlı olma, parlak kariyere, göz alıcı bir güzelliğe, farklı inançlara, farklı cinsel tercihe sahip olma, farklı gruplara, farklı ırk ve kökenlere ait olma, farklı dilleri konuşabilme, engelli olma gibi örgüt sınırları içerisinde herhangi bir açıdan farklılığa sahip olmak gösterilebilmektedir (Tokat,Cindiloğlu ve Kara, 2011:54).

Bir çalışanı yıldırmaya sebep olan fiziksel bir özrü olursa, mobbing davranışının yaşanması, grubun özelliğine göre değişir. Eğer grup üyeleri bu farklılıkları önemsemeyen bir düşünceye sahipse, fiziksel özrü olan birey, mobbing davranışına maruz kalmaz. Farklılıklara tahammülü olmayan gruplarda ise fiziksel özür, potansiyel mobbing davranışı sebebi olabilir (Cemaloğlu, 2007:118).

Davenport ve arkadaşlarına göre ise, mobbing davranışına maruz kalma olasılığını artıran özellikler, yaratıcı ve bağımsız düşünme ve yeni fikir ve yöntemleri ileri sürme yoluyla diğerlerini rahatsız etmektir. Bazı durumlarda ise, hedefin farklı bir tipte olması buna neden olabilmektedir. Bilindiği gibi kişinin değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Örneğin; rengi, cinsiyeti, aksanı, temsil ettiği sınıfı, arkadaşlara göre daha az veya daha çok terbiyeli ve görgülü olmak gibi, bu özellikler mobbing davranışına niyetli olanların kontrolüne girme ihtimalini artırmaktadır. Örgütlerde mobbing davranışının nasıl bir profil izlediğine bakıldığında, cinsiyet açısından, her ne kadar bazı çalışmalarda aksi bir sonuç olsa da, genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla mobbing davranışına maruz kaldıkları ve mobbing davranışının psikolojik etkilerini daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Örgütsel pozisyon açısından bakıldığında; çalışanların yöneticilerden daha fazla mobbing davranışına maruz kaldıkları görülmekte, iş arkadaşlarından ya da meslektaşlarından ziyade üstleri tarafından çalışanlara mobbing davranışının daha yoğun olduğu gözlenmektedir (Kök, 2006:438).

Mobbing davranışını uygulayanlar

Mobbing davranışı uygulayan çalışanın davranışı çoğu durumda çeşitli kişilik bozukluğu terimleriyle ifade edilmektedir. Çalışan önyargıları yüzünden dar kafalı, güç gösterme gereksinimiyle hareket eden, agresif, empati kurma yeteneğinden yoksun, mobbing davranışına maruz kalan çalışanın acı çekmesinden zevk alan kimseler olarak bilinmektedir. İşyerinde özsaygı ve sosyal statü elde etmek ya da örgütsel bir değişim karşısında mevcut durumunu korumak için, kendi yetenek ve becerilerini kullanmak yerine, hedef aldığı çalışanları taciz ederek kişiliğinin diğer yönlerini öne çıkarmaya çalışır. Mobbing davranışına maruz kalan çalışanın kişiliğine ve mesleki onuruna

yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendisinin yüceldiğini; böylece yerini sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünmektedir (Özen, 2007:14-15). Etik değerleri zayıf olan mobbing davranışı uygulayıcıları çalışma ortamında iş arkadaşlarını kızdırmakta ve bunu açıkça göstermektedirler. Çıkarıcı ve fırsatçı kişilik özellikleri taşırlar, insanları kullanırlar, küçük görürler ve onları duygusal çelişki içinde bırakırlar (Özler,Atalay ve Şahin, 2008:40).

Gerçek mobbing davranışçıları, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür: (Günel,2010:41).

Narsisist mobbing davranışçıları: Bu çalışanlar, kendi acılarını ve aslında reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek denge kurmaya çalışan tiplerdir. Bu gruptaki çalışanlar kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanmaktadırlar.

Hiddetli mobbing davranışçıları: Bu çalışanlar, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı çoğunlukla başaramadıkları için başkalarıyla uğraşan tiplerdir. Bu grupta yer alan çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerini aşağılamakta, hedef aldıkları çalışanları, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmekte ve her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını istemektedirler.

İki yüzlü mobbing davranışçıları: Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ya da yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşinde olan çalışanlar bu grup içinde yer almaktadır. Bu çalışanların en önemli özellikleri karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar aramalarıdır. Bu süreçte yaptıkları her şeyin bilincinde olmaları, saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümsemeleridir.

Megaloman mobbing davranışçıları: Bu gruptaki çalışanların kendilerini diğer insanlardan üstün görmeleri kişiliklerinin en önemli özellikleri arasındadır. Bu çalışanlar kendilerine olan güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve

saldırganlık şeklinde yansıtmaktadır.

Hayal kırıklığına uğramış mobbing davranışçıları: Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler ya da kötü deneyimler, bu çalışanlar tarafından işyerinde başkalarına yansıtılmaktadır.

Mobbing davranışı izleyicileri

Mobbing davranışı sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Bir olayda susan kişinin, o olayı üstü örtülü de olsa kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir. Mobbing davranışı izleyicilerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür. Bunlar: (Tetik, 2010:85).

- Diplomatik izleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mobbing davranışına maruz kalan kişi konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- Yardakçı izleyici: Bu izleyici mobbing davranışına çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
- Fazla ilgili izleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan mobbing davranışına maruz kalan çalışan dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.
- Bir şeye karışmayan izleyici: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır, konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbing davranışına yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan mobbing davranışına karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- İki yüzlü izleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu

tarz bir izleyici, sonunda mobbing davranışçısına destek çıkar veya kendisine de mobbing davranışı uygulanacağından korkarak mobbing davranışına maruz kalan çalışana yardım etmeyi reddeder.

3.1.7. Mobbing davranışı türleri

İşyerlerinde gerçekleştirilen mobbing davranışları, hiyerarşik yapı ve örgüt kültürü ile ilgili olarak örgütteki güç ilişkilerinin varlığına ve yönüne göre biçimlenmektedir. Örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı örgüt yapısını oluşturmaktadır. Örgütün dikey yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımına göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. Dikey yapılanmanın daha etkili olduğu örgütlerde tüm ilişkiler sahip olunan yetki ve sorumluluk düzenine göre gelişmektedir. Dikey yapılanmadan farklı olarak eşit yetkiye sahip birimlerin oluşturduğu yatay yapılanmada ise işlevler farklı ama yetki ve sorumluluklar eşit olmaktadır. Bu iki farklı yapılanmanın ilkinde hiyerarşi yüksek, diğerinde ise düşüktür. Örgütte gerçekleştirilen mobbing davranışlarının yönü de kuşkusuz bu farklılığa neden olan yetki ve güç ilişkilerinden etkilenmektedir (Yücetürk, 2005:100).

Örgüt içinde yatay veya dikey olarak iletişim kanallarının yeterince iyi işlememesi sonucu çalışanlar arasındaki ilişkiler sağlıklı bir biçimde yürüyecektir. Kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi, emir-komuta zincirindeki bozukluklar, iş çıktılarında gecikmeler, stres gibi faktörler oluşacak ve iletişimin bozukluğu sebebiyle de mobbing davranışı gibi olumsuz davranış özellikleri sergilenecektir. Bu davranışlara maruz kalan çalışanlar yine iletişim sorunları sebebiyle bunları ilgili kişi ve birimlere aktaramayacak ve çoğunlukla saklı tutacaklardır. Bu durum çalışanın istifasına kadar gidebilecektir (Acar ve Dünder, 2008:114).

Dikey (hiyerarşik) mobbing davranışı

Dikey mobbing davranışı, üst makamda bulunan biri tarafından doğrudan mobbing davranışına maruz kalan çalışana yöneltilen saldırgan davranışlardır. Burada üstün, aşırı güç kullanması söz konusu olup, sadece sert ve otoriter bir üstün değil,

Çalışanlara eşit davranan üstlerinde mobbing uygulaması mümkündür. st, çalışanı üçüncü kişilerin önünde azarlıyorsa, aşağılıyorsa, çalışanların bazılarına yakınlık gösterirken bazılarına soğuk ve mesafeli davranıyorsa o işyerinde mobbing davranışının bulunduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 2009:325).

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing davranışının nedenleri, diğer bireyin sevimsiz gelmesi veya o bireye karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik duyguları gibi çok çeşitli olabilmektedir. Yukarıdan aşağıya mobbing davranışı en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır: (Tınaz, 2006:5-6).

Sosyal imajın tehdit edilmesi: stnden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. st, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır. st, kendine kurban olarak basit mekanik bir işte çalışan bireyi seçmişse, daima daha çok iş isteyebilir. Ayrıca st; yaratıcılığı ve başarısı yaptığı işlerle kanıtlanan bir başka bireye duyduğu kıskançlık ve çekememezlik nedeniyle hain planlar kurmaya başlayabilir. Örneğin st, astının yaptığı işi sahiplenir ve bunu, herkese kendi başarısıymış göstermeye çalışır. Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen duygulardan oldukları için, böyle bir nedenden kaynaklanan mobbing davranışı, her kültürdeki işyerlerinde görülebilmektedir.

Yaş farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde st, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden st, rgt için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing davranışı sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. st daha genç; ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda st, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskelemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve g beğenir bir tutum takınabilir.

Politik nedenler: Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda, bir üstün, bir astına mobbing davranışı uygulaması

için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing davranışı ortamının oluşması son derece doğaldır.

Yatay (fonksiyonel) mobbing davranışı

Yatay mobbing davranışı, birbiriyle eşit statüde, aralarında işlevsel ilişkilerin bulunduğu kişilerin birbirlerine uyguladığı bir mobbing davranışı biçimidir (Tokat, Cindiloğlu ve Kara,2011:48). Yatay mobbing davranışına maruz kalan çalışan, sadece kendisiyle eşit statüde olanlarla değil, aynı zamanda üst kademeden uygulanan mobbing davranışıyla da mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır. Bu durum mobbing davranışına maruz kalan çalışanın işyerinde izole edilmesini hızlandırmakta ve yabancılaştırmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2009:7).

Yatay mobbing davranışının çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Bazı nedenlerle ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır: (Tınaz, 2006:7-8).

Rekabet: İş arkadaşları arasında rekabet, dünyanın her yerinde, her kültürde mevcuttur. Hiçbir insan, bir diğerrinin aynı değildir. Dolayısıyla ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramlarında da bilindiği üzere her bireyin ihtiyaçları, değerleri ve doğaldır ki kişiliği, karakteri, başkalarınınkinden farklılık gösterecektir. Dolayısıyla rekabet gereksinmesi ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.

Farklı bir bölgeden veya kentten gelmiş olma: Değişik bir bölgeden veya kentten gelmiş veya orada doğmuş bireye karşı gelişen önyargı, ırk farklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Önceleri hafif şakalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşanmış ama iğneleyici öyküler, rekabetlerle nüktedan bir havada başlayan süreç, yavaş yavaş değişmeye başlar. Diğerini sanki ondan

hoşlanıyormuşçasına sahte kabul ediş, zamanla yerini rahatsız edici ve tamamen iğneleyici çekişmelere bırakır. Bireyin geldiği veya doğduğu bölge ya da kent olumsuz yanlarıyla sık sık vurgulanır ve nihayet birey, ait olduğu yerle özdeşleştirilir. Çalışanın, bir şekilde damgalanmış olması, mobbing davranışının birinci belirtisidir. Bu tür bir önyargıdan dolayı ortaya çıkan mobbing davranışının durdurulması, çok zordur. Çalışanın doğum yerini, dilini, kültürünü, kısaca özünü değiştirmesine olanak yoktur. Bunlar, bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğinin, bir parçası olarak edindiği özelliklerdir. Mobbing davranışına maruz kalan çalışanın, ortamı terk etmedikçe saldırılardan kaçmasına olanak yoktur.

İrkçilik: Farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi ırkçılığa ilişkin önyargılar, aynı şekilde sürecin gelişmesine önayak olmaktadır. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. Farklı bir bölgeden gelmiş bireye karşı uygulanan mobbing davranışı, başlangıçta bir oyun gibidir. İrkçilikten kaynaklanan mobbing davranışında ise, başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkâr davranışlar yer almaktadır. İrkçilik, sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmamaktadır. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği somatik hatlar gibi, fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. İrkçiliğin kurbanı olan bir birey, dışlanır, aşağılanır, onuru kırılır ve yok sayılır. Tüm dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük bir olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere bağlanabilir. Ancak ırkçılığı bu kadarla da sınırlandırmamak gerekir. Farklı giyim kuşamla veya abartılı makyajla işe gelen veya çok şık ve bakımlı insanların çalıştığı bir firmada giyimine ve kendine özen göstermeyen ya da özel yaşamı diğerlerinininkinden çok farklı bir bireye de, ırkçılığın bir sonucu olarak, işyerinde, iş arkadaşları tarafından mobbing davranışı uygulanabilir. İrkçılığa bağlı mobbing davranışı, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur.

3.1.8. Mobbing davranışıyla mücadele yöntemleri

Mobbing davranışı, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere

ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, işletmede ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör sürecidir. Ödenmesi gereken bedeli çoğu kez son derece ağır olabilen bu konuyla mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, çalışanın kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbing davranışını durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyu bilinçlendirilmeli ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır (Tınaz, 2006:21).

Mobbing davranışıyla bireysel mücadele yöntemleri

Mobbing davranışı sürecinde erkekler ve kadınlar tepkilerini farklı biçimde göstermektedir. Kadınlar konuşarak ve yazarak, erkekler ise öfke, şiddet, bağırıp çağırma ve zaman zaman saldırganlık yoluyla tepkilerini açığa vurmaktadır. Mobbing davranışına maruz kalan çalışanların endişe, üzüntü ve moral çöküntüsü içinde olmaları doğaldır. Ancak mobbing davranışına maruz kalan çalışanlar tüm yaşamlarını bu şekilde sürdüremezler. Bu süreçte çalışanın ayakta kalabilmesi için bir takım önlemler almaları gerekmektedir. Aksi halde kendilerini geri dönülmez bir psikolojik bozukluk içinde bulabilirler (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:61).

İşyerinde mobbing davranışıyla başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Öncelikle örgütte mobbing davranışının yönetilebilir bir soru olduğunu kabul etmekle işe başlanmalıdır. Her türlü baskı ve mobbing davranışı karşısında insanlar genellikle üç tür tavır sergilemektedir. Mobbing davranışı karşısında gösterilecek üç tür tutum ve davranış şunlardır: (<http://www.canaktan.org>).

- Mobbing davranışına anlayış gösterme: Mobbing davranışı, sistematik olarak devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, şiddete anlayış gösterme doğru bir yaklaşım değildir. Eğer mobbing davranışı periyodik bir tarzda geliyor ve stres katsayısı düşük ve tolere edilmesi mümkün ise, zayıflık işareti vermeden anlayış gösterilebilir.
- Karşı savaş verme: Çalışan mobbing davranışçısının yöntemiyle, onunla

başta çıkamayacağını bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, mobbing davranışına maruz kalmasına neden olan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkiler göstermelidir. Yasaya uygun ilkelerle mobbing davranışçısını sıkıştırmalıdır.

- Geri çekilme: Mobbing davranışçısıyla kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır. Zafer her zaman savaşarak elde edilmez; savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle sonuçlanacak ise, geri çekilme etkili strateji olmaktadır.

Hirigoyen'e göre, en iyi yol, gitmekten başka bir çarenin kalmadığı bir duruma gelmeden önce, tepki göstermektir. Bu nedenle öncelikle kişisel güç, yeniden kazanılıp daha sonra suçluya karşı kolektif güç oluşturulmalıdır (Yıldız ve Kılış, 2010:80).

Mobbing davranışına maruz kalan çalışanların en az düzeyde zarar görmeleri için aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır: (<http://www.ikademi.com>)

- Mobbing davranışı uygulayan çalışana itiraz edilmeli, taciz edici söz ve davranışların önüne geçilmelidir.
- Mobbing davranışına maruz kalan çalışan olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamalar yazılı olarak kaydetmelidir,
- İlk fırsatta mobbing davranışçısı yetkili birine rapor edilmeli, eşitiniz ise üstünüze, üstünüz ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıklığıyla ve kanıtlarıyla bildirilmelidir.
- Gerekirse, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı ve bu önlem kanıt olarak gösterilmelidir.
- Çalışan, iş arkadaşları ile durumunu paylaşmalıdır, çünkü onlar da aynı şekilde rahatsız olabilirler, böylece grupça başvuru daha etkili olabilir.

Mobbing davranışına maruz kalan çalışanlar kendilerini bu ortamda biraz daha rahat ettirmek için farklı yöntemlerde denemelidir. Bunlar üzüntülerini bilinçli bir şekilde yaşamaları, değişimin değerine inanmaları, aile ve arkadaşlardan destek

istemeleri, evcil hayvan edinmeleri, sevdikleri eşyalardan, hobilerden destek almaları, sosyal ortamlarda bulunmaları, özgüvenlerini yeniden kazanmak için çaba harcamaları, yeni bir beceri edinmeleri, kontrolün her zaman kendilerinde olduğuna inanmaları, geniş bir bakış açısı geliştirmeleri, planlı hareket etmeleri, inançlı olmaları ve sonuna kadar yılmadan devam etmeleri gibi yöntem ve pratikler olabilmektedir (Çalışkan, 2005:46).

Mobbing davranışıyla örgütsel mücadele yöntemleri

Örgütler, insanlardan oluşan ve insanlar için var olan toplumsal yapılardır. Çağdaş bir örgüt ortamının öncelikli özelliklerinden biri, çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır (<http://www.baltas-baltas.com>). Bireysel ve örgütsel alanda birçok dramatik etki ve sonuca sahip mobbing davranışı ile etkin bir şekilde baş edebilmek için, örgütlerde öncelikle mobbing davranışı kavramının yazılı olarak açıkça tanımlanması, bu soruna yönelik tüm yöneticilerin ve çalışanların farkındalık ve duyarlılık geliştirmesi gerekmektedir. Bir çalışma ortamında her kademedeki çalışanları tehdit eden bu güncel sorunla mücadelede üst düzey yöneticilerden örgüt içerisindeki tüm çalışanlara kadar ortak bir çabanın varlığı önem taşımaktadır. Ortak bir çaba gösterilmediği takdirde, kişilerin kendilerini ifade etmelerine izin vermeyen bir ortam ve bunun sonucunda mobbing davranışının kökleşmesine göz yuman bir yapı ortaya çıkmakta ve bu döngü birbirini besleyerek çözümü zorlaştırmaktadır (Bitirim ve Eginli, 2010:60).

Mobbing davranışını önleyebilmek için en önemli adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmek ve doğru adımları atabilmektir. Bununla beraber, aşağıda sayacağımız önlemler mobbing davranışını önleme konusunda etkili olmaktadır:(<http://www.ikademi.com>).

- Kuruluşun vizyonu ve misyonu anlaşılır bir biçimde ortaya konmalı ve herkese anlatılmalıdır.
- Örgüt kültürü oluşturulmalı ve insanlarda aidiyet duygusu yaratılmalıdır. İş tanımları, çalışanların görev ve sorumlulukları net biçimde belirlenmelidir.
- Firmanın etik prensipleri olmalı ve insana verilen değer vurgulanmalıdır.

- Disiplin kurallarının tarafsız ve adilce uygulanıp uygulanmadığı kuruluş bünyesindeki yetkili kişiler tarafından kontrol edilmelidir.
- İşe yerleştirmelerde sadece kariyer ve diploma durumu değil, kişinin uyumu, duygusal ve ruhsal zeka durumları da göz önüne alınmalıdır.
- Örgütler teknik eğitimlerin yanı sıra, iletişim, duygusal merkezli ilişki geliştirme, iş hayatında etik değerler ve davranışlar gibi konularda da eğitilmelidir.
- Yapılan işlerde her düzey çalışan katılımı sağlanmalı ve fikirlere değer verilmelidir.
- İşyerinde, işyeri psikolojisinden anlayan uzmanlar çalıştırılmalıdır.
- Yönetici konumundaki çalışana kriz ve kaos yönetimi, iş kültürü, iş ahlakı ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.
- Çalışanların yeteneklerini sergileyebilmeleri için yetki ve sorumluluklarını kısıtlayan değil, artıran bir liderlik anlayışı getirilmelidir.
- Açık kapı politikaları uygulanmalıdır.
- Yöneticiler çatışmaları yönetebilecek kapasitede olmalıdırlar.

Farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri ve çalışma biçimleri açısından farklılaşan bireylerin oluşturduğu işgücünün etkin şekilde yönetilmesine işaret etmektedir. Bu açıdan farklılıkların yönetimi, çeşitli yönlerden farklılaşan birey veya gruplarla ilgili yönetim stratejilerinin, politikalarının, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi gibi süreçlerden oluşturulmalıdır (Sürgevil, 2010:3).

Bireysel olarak çalışanların işlerini nasıl yapacaklarının seçiminin kendisine bırakılması, monoton ve tekrarlanan işlerin yapılmasından kaçınılması, hedefler hakkında çalışana daha fazla bilgi verilmesi, liderlik anlayışının güçlendirilmesi ve rol ve iş tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması olumsuzlukları azaltacaktır. Ayrıca, mobbing davranışı hakkında tüm örgütün bilgi sahibi yapılması, problemin boyutu ve doğasıyla ilgili araştırma yapılması, gazete, dergi, toplantılarla örgüt kültürü, değerleri ve standartlarıyla ilgili bilgilerin sürekli dağıtılması, bu değer ve standartların tüm çalışanlar tarafından benimsendiğinin garanti edilmesi ve çatışma ve iletişim konusunda

yönetimin bilgi ve becerilerinin artırılması mobbing davranışı ile mücadeleyi kolaylaştıracaktır (Koçak va Hayran, 2011:1117).

Türkiye’de Mobbing davranışıyla hukuksal mücadele yöntemleri

Anayasa Bakımından: Türk Anayasası başlangıç bendinde “Her Türk vatandaşının bu Anayasa’daki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereğinde yararlanma, milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme, maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahiptir.” kuralı yer almaktadır. Anayasa’nın takip eden diğer maddelerine bakıldığında: Madde 12- “Herkes, kişiliğine bağlı,dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir” Madde 17-“Herkes, yaşama, maddî ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir” Madde 24- “Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Madde 25- “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir” Madde 48- “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir” Madde 49- “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Madde 50- Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz” hükümleri yer almaktadır.Bu maddeler çerçevesinde çalışanın sadece emeğini sunan bir varlıktan ibaret olmadığı onun bir de manevi kimliğinin olduğu gerçeği önem kazanmaktadır (<http://www.anayasa.gen.tr>).

İş Kanunu Bakımından: 4857 sayılı Kanunda, işyerinde cinsel tacizin önlenmesi ve tacize uğrayan işçinin korunması amacıyla yönelik olarak özel düzenlemelere yer verilmiş bulunmaktadır. İş Kanununun 24. maddesinin II. bendinin d fıkrasına göre, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması, işçi bakımından haklı fesih nedeni oluşturmaktadır. İş Kanununun 25. Maddesinin II. bendinin c fıkrasına göre; işveren, başka bir işçiye

cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilecektir (Özdemir, 2006:86).

İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkına açıklık getiren “Ahlak ve İyi niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri” başlıklı 24. Maddenin II bendinin b fıkrasına göre, “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” ve 24. Maddenin II bendinin c fıkrasına göre “İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa” işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle derhal feshedebileceğini hükmetmiştir. Aynı şekilde İş Kanununda işçi tarafından işverene veya başka bir işçiye yapılan psikolojik tacizlerde de, işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkını benzer şekilde düzenleyen hükümler yer almaktadır. İş Kanunun 5. Maddesinde işverenin işçilere eşit davranma yükümlülüğü çerçevesinde işveren “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapamaz.”İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz hükümleri yer almaktadır (<http://www.iskanunu.com>).

İş Sağlığı ve Güvenliği başlıklı 77. madde I. bendine göre: “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler”. İş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almayan işveren bu hüküm gereği hem bir haksız fiil işleyecek hem de gözetme borcunun yerine getirilmemesinden dolayı borca aykırı davranışta bulunmuş sayılacaktır. Bu değerlendirme uyarınca, işçinin sağlığını koruma yükümlülüğü içerisinde fiziksel ve ruhsal sağlığı bir bütün olarak ele alınarak işçinin psikolojik sağlığının tacizlere karşı korunmasının işverenin gözetme yükümlülüğü kapsamında yeri olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Bu doğrultuda, İş Kanununun iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin ilgili hükümleri uyarınca da, örgütte iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal bir şekilde rahatsız eden, yani mobbing uygulayan işçinin iş sözleşmesi işverence geçerli sebeplerle feshedilebileceği yorumuna varılabilmesi mümkündür. Böylelikle İş Kanununda işçiye yönelik psikolojik tacizle ilgili açık ve doğrudan bir düzenleme olmamakla birlikte bu davranış biçimlerine temas eden hiç bir hükmün olmadığı da söylenemeyeceği gerçeği karşımıza çıkmaktadır. İş Kanunu psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara karşı yetersiz de olsa koruyucu bir hukuki yapı oluşturmaktadır (İlhan, 2010:1182).

Borçlar Kanunu Bakımından: 818 Sayılı Borçlar Kanununun, “Haksız Muameleden Doğan Borçlar” başlığı altındaki 41/I. maddesi, “Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur.” şeklindedir. “Ahlaka mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, kezalik o zararı tazmine mecburdur.” Hükümünü içeren madde 41/II, mobbing türü taciz vakaları bakımından uygulama alanı bulabilecek nitelikte bir hükümdür. Söz konusu hüküm ile kanun koyucu, bir başkasına ahlaka

aykırı olarak kasten zarar vermeyi, hukuka aykırılık ile eş değerde tutmuştur. Yine Borçlar Kanunu'nun "Tedbirler ve Mesai Mahalleri" başlıklı 332. maddesi "İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede çalışmak dolayısı ile maruz kaldığı tehlikelere karşı icabeden tedbirleri ittihaza ve münasip ve sıhhi çalışma mahalleri ile işçi birlikte ikamet etmekte ise sıhhi yatacak bir yer tedarikine mecburdur." hükümlerini ihtiva etmektedir. Burada da "işverenin, borçlarından olan işçiyi koruma borcu gereğince işçiyi her türlü tehlikelerden olduğu gibi psikolojik tacizden korumak ve bu hususta gerekli önlemleri almak zorundadır" yorumu yapılabilmektedir. Zira işverenin işçiyi gözetme borcunun içerisinde yalnız iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır. Söz konusu borcun kapsamının geniş olarak düşünülmesi gerektiği gibi işçinin çalışma ortamındaki her türlü rahatsız edici davranışların da bu kapsam içine dâhil edilmesi gerekmektedir (İlhan, 2010:1183, mevzuat.adalet.gov.tr).

TBMM Adalet Komisyonu, Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'nda reform niteliğinde bir düzenleme getirmiş ve mobbing Türk hukukuna alınmıştır. İşverene "işyerinde mobbing davranışını engelleme yükümlülüğü" getiren Borçlar Kanunu Tasarısı böyle yasalaşırsa, iş yerinde mobbing davranışında bulunan personelin sözleşmesi feshedilebilecek, dava açmak kolaylaşacak ve açılan tazminat davalarından kolay sonuç alınacaktır. Adalet Komisyonu'na verilen önergeye göre: "İşveren, işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermekle, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir ortamı sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların da daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü olacak ve mobbing davranışı, kişilik değerlerine aykırı davranış sayılacaktır."Yeni düzenlemeyle; cinsel tacizle ilgili hüküm genişletilmiş ve madde: "İşveren, özellikle

işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" şeklini almıştır (BİLKA, 2009:18).

Medeni Kanun Bakımından: 4721 Sayılı Türk Medeni Kanununda da genel bir kişilik hakkının varlığı kabul edilmektedir. “Kişiliğin Korunması” üst başlığı altında kişiliği üçüncü kişilerden gelebilecek saldırılara karşı koruma amacı güden 24. ve 25. maddelere yer verilmiştir. Kişilik haklarına yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkan mobbing davranışının, kişinin psikolojik yaşantısına zarar verdiği gerçeğinden yola çıkılacak olunursa Medeni Kanunun kişiliği koruyan 24. maddesi psikolojik taciz açısından mağdur lehine yorumlanarak ele alınabilecek bir niteliktedir (İlhan,2010:1182). Medeni Kanun 24. maddesinde şöyle demektedir: “Hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldırılan kimse, hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Ayrıca, 25. Madde “Kişilik hakkı ihlal edilen kimse, saldırı devam etmekte ise buna son verilmesini; saldırı sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise, bunun hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden isteyebilir.” hükmünü içermektedir (<http://www.tbmm.gov.tr>).

Ceza Kanunu Bakımından: 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu’nun 105. maddesi, sadece cinsel tacize ilişkin bir hüküm içererek, tacizin sadece fiziki unsurlarını dikkate almıştır. Bu düzenlemeye göre; bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi, bireyin şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hüküm edilebilmektedir. Bu fiiller, hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuzu kötüye kullanmak suretiyle ya da aynı örgütte çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, verilecek ceza yarı oranında arttırılmaktadır. Bu fiil nedeni ile kişi işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamayacaktır (İlhan, 2010:1184). Bununla birlikte ilgili yasanın bir

diğer maddesi 125/I'e göre “Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır.” hükmü yer almaktadır (<http://www.tbmm.gov.tr>).

ILO sözleşmeleri açısından mobbing davranışıyla hukuksal mücadele yöntemleri

İş ve işçi güvenliği açısından özel bir önem taşıyan ILO sözleşmelerinden özellikle 111 sayılı Sözleşme, 155 sayılı Sözleşme ve 161 sayılı Sözleşme, işyerinde karşılaşılan mobbing davranışı uygulamaları açısından önemlidir. Her üç sözleşme de Türkiye tarafından imzalanmış ve usulüne uygun olarak yürürlüğe girmiştir. 111 sayılı ILO Sözleşmesi (Ayrımcılık-İş ve Meslek Sözleşmesi) iş ve meslek alanında ayırım yapılmasını engellemek, çalışanların ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanların, hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit imkân şartları içinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme haklarının teyit edildiğini ve ayırımın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde belirtilen hakları ihlâl ettiğini göz önünde tutarak, kabul edilmiştir. “İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin 155 Sayılı Sözleşme” ile iş sağlığına ve güvenliğine dair düzenlemeler yapılmış ve her üye devletin, ulusal koşullar ve uygulamaya göre ve en fazla temsil kabiliyetine sahip işçi ve işveren kuruluşlarına danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin tutarlı bir ulusal politika geliştirmesi, uygulaması ve periyodik olarak gözden geçirmesi (Madde 4) öngörülmüştür. İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 sayılı ILO Sözleşmesi iş sağlığı hizmetlerine ilişkin düzenlemeler getirmektedir. Sözleşme’nin 1/a maddesine göre, “İş Sağlığı Hizmetleri” terimi esas olarak önleyici işlemlere sahip olan ve işletmedeki işveren, işçiler ve onların temsilcilerine; İşle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık

koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve işin, işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde uyarlanması, konularında tavsiyede bulunma sorumluluğu olan hizmetleri, kapsamaktadır (Erdoğan,2009:341).

BÖLÜM IV

4. Farklılıkların Yönetimi Anlayışı ve Mobbing Davranışı İlişkisi

Bu bölümde, işletmedeki çalışanların farklılıklarının, mobbing davranışını doğurabileceği ve buna bağlı olarak farklılıkların yönetimi anlayışı uygulamalarının gerekliliğini vurgulayan unsurlardan örgütsel yapı, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi, kişilik ve kişisel özellikler, kuşak farkı, engellilik, bölgeselcilik ve ırkçılık, ideoloji, toplumsal cinsiyet ve küreselleşme ve çalışma ilişkilerinin değişen yapısı başlıkları çerçevesinde ele alınacaktır.

4.1. Örgütsel Yapı

Yönetim zaafı olan ya da kârlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi bulma anlayışının bulunduğu, farklılıkların yönetimi anlayışının oturmadığı örgütlerde mobbing davranışlarının oluşması kaçınılmazdır. Hiyerarşik yapının sertliği ya da esnekliği, yönetimin demokrat olup olmaması, şikâyetlerin adilce değerlendirilip değerlendirilmemesi gibi örgüt içindeki yönetim farklılıkları mobbing davranışlarının ortaya çıkması ve varlığını sürdürebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Tiyek, 2011:122-123).

Dikey yapılanmanın daha etkili olduğu örgütlerde tüm ilişkiler sahip olunan yetki ve sorumluluk düzenine göre gelişmektedir. Dikey yapılanmadan farklı olarak eşit yetkiye sahip birimlerin oluşturduğu yatay yapılanmada ise işlevler farklı ama yetki ve sorumluluklar eşit olmaktadır. Bu iki farklı yapılanmanın ilkinde hiyerarşi yüksek, diğesinde ise düşüktür. Örgütte gerçekleştirilen mobbing davranışlarının yönü de

kuşkusuz bu farklılığa neden olan yetki ve güç ilişkilerinden etkilenmektedir (Yüçetürk, 2005:100).

4.2. Örgüt Kültürü

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için çalışanları tarafından güdülen amaçları göz önünde bulundurmaktadırlar. Genelde örgüt üyeleri ile örgütün çalışanlarının amaçları farklıdır. Başarılı yönetim ve yöneticiler ise farklı olan bu amaçları uyumlaştırmakta ve başarıyı elde etmektedirler (Altay, 2006:39). Liderlik ve yönetim tarzları örgüt kültürü üzerinde belirleyici olurken, yerleşen kültür de liderlik ve yönetim tarzını besleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Mobbing davranışına izin veren ve göz yuman liderlik tarzı ve yönetim profili, mobbing davranışının çalışma ortamında normal bir durum olarak kabul edilmesine yol açmaktadır. Örgütlerdeki mobbing davranışının en önemli nedenlerinden biri de, mobbing davranışı sürecine zemin hazırlayan örgüt kültürünün varlığıdır. Bazı örgütlerde yönetim, bu tür saldırıların yapılabileceği ortamlara göz yumabilmekte ve hatta destek olacak şekilde yaklaşımlar gösterebilmektedir. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, mobbing davranışı uygulayanlar şiddet yaratmaya devam edecek ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Eginli ve Bitirim, 2010:53).

Mobbing davranışıyla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt içerisinde içselleştirilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesidir. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:60).

Kültürel körlük, yöneticilerin ve diğer iş görenlerin hem kavramsal hem de algısal anlamda, kültürel farklılıklara duyarsızlığını ifade eden bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, kişilerin farklı davranışlar sergileyebileceğini, ırk, cinsiyet ve etnik anlamda farklı olabileceklerini kabul etmeme veya görmeme durumudur. İnsanların sahip

oldukları kültürleri iyi ya da kötü olarak sınıflandırma, onları sadece birey olarak görebilme ve profesyonel becerilerine göre yargılama yeteneğine sahip olamama, örgütlerde mobbing davranışının oluşmasını da beraberinde getirmektedir (Helvacıoğlu, 2007:86).Kültürel farklılığa önem veren örgütler, kişiler arası ilişkileri geliştirerek ve gizli ayrımcılıkları en aza indirgeyerek nitelikli değişimlere ulaşma girişiminde olmalıdırlar. Örgüt içerisindeki ayrımcılık, dışlanma, mobbing davranışı gibi istenmeyen davranışlar, farklı olan insanları anlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, bu eksikliğin giderilmesi ve bu doğrultuda oluşan istenmeyen davranışların azaltılabilmesi noktasında bir bakış açısı oluşturmaktadır (Omanovic, 2009:354).

4.3. İnsan kaynakları yönetimi

Bireysel ve örgütsel alanda birçok dramatik etki ve sonuca sahip mobbing davranışı ile etkin bir şekilde baş edebilmek için insan kaynaklarına büyük görevler düşmektedir. Örgütlerde öncelikle mobbing davranışı kavramının yazılı olarak açıkça tanımlanması, bu soruna yönelik tüm yöneticilerin ve çalışanların farkındalık ve duyarlılık geliştirmesi gerekmektedir. Bir çalışma ortamında her kademedeki çalışanları tehdit eden bu güncel sorunla mücadelede başta insan kaynakları olmak üzere üst düzey yöneticilerden örgüt içerisindeki tüm çalışanlara kadar ortak bir çabanın varlığı önem taşımaktadır. Ortak bir çaba gösterilmediği takdirde, kişilerin kendilerini ifade etmelerine izin vermeyen bir ortam ve bunun sonucunda mobbing davranışının kökleşmesine göz yuman bir yapı ortaya çıkmakta ve bu döngü birbirini besleyerek çözümü zor bir durum yaratmaktadır (Bitirim ve Eginli, 2010:60).

Farklılıkların yönetimi; insan kaynakları ile koordineli bir şekilde çalışanların isteklerinin en iyi şekilde karşılanması, yetenek ve ölçülerinin belirlenmesi ve çalışanların şuanadaki ve yakın zamandaki farklılığına uygun ortamlar geliştirmesi için teşvik edilmesi anlamına gelmektedir (Humphries ve Grice,1995:24).Farklılıkların yönetimi anlayışı aynı zamanda, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile ilişkili bir anlayıştır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yaklaşımı, farklılıkları yaratarak daha

barışçıl ve tatminkar bir örgüt ortamı oluşturarak, insanların etkili ve verimli olabilecekleri yerlerde çalıştırılmasını mümkün kılan, kazan-kazan mantığına uygun bir düşünce sistemini simgelemektedir. Nitekim yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, insanların farklı olduklarını ve iş yerinde zenginlik ve yaratıcılığın bundan kaynaklandığını bilen bir yaklaşımdır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında yer almakta ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bir şemsiye gibi görmektedir (Sürgevil, 2010:92).

Örgütler yetenekli bireyleri örgüt içerisine çekmeye çalışırken, yaş gurupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşmaktadırlar. Pek çok ülke yetenekli insanları kuruluşlarına kazandırmayı olanaklı kılacak göç politikaları oluşturmak için yasalarını değiştirmektedir. Ancak, bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de beraberlerinde getirmektedirler. Dolayısıyla, eğer bireylerin yetenekleriyle ilgileniliyorsa onların farklılıklarına da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap edilmelidir (www.arguden.net/). Çoğu insan farklılıkları olumsuzluk olarak değerlendirmektedir. Bu insanlar, diğerlerine şiddet uygulamaktan çekinmemektedirler. Bu gibi durumlarda, farklılıkların yönetimi; mobbing davranışının önlenmesine ilişkin bir strateji olarak ele alınmalıdır (Budak, 2008: 398).

4.4. Kişilik ve Kişisel Özellikler

Örgütün insanlardan oluşması, çalışanların her birinin bilişsel ve duygusal özellikler açısından farklı olduğunu anlamına gelmektedir. Çalışanların farklılıkları onların rol başarıları üzerinde etkili olduğu kadar çalışanın kendini ve örgütü algılayış şekli de çalışanın rol başarısı üzerinde etkilidir (Gökçe,2008:30). Öte yandan çalışan, sahip olduğu kişilik özellikleri, özel yetenekleri gibi farklılıkları nedeniyle rakipleri ya da işvereni tarafından bir “tehdit” olarak da algılanabilir. Özellikle yüksek duygusal zekâ, yaratıcılık, dürüstlük, başkalarına karşı merhamet ve gelişmiş adalet duygusu, parlak ve etkileyici bir eğitim geçmişi, başarılı bir kariyer mobbing davranışına hedef olabilmektedir (Özen, 2007:13).Farklı giyim kuşamla veya abartılı makyajla işe gelen

veya çok şık ve bakımlı insanların çalıştığı bir firmada giyimine ve kendine özen göstermeyen ya da özel yaşamı diğerlerinininkinden çok farklı bir bireye de iş arkadaşları tarafından mobbing davranışı uygulanabilir (Tınaz, 2006:8).

Yüksek düzeyde huzursuz, sinirli, asabi, karamsar, problemlı, bunalımlı, endişeli, şüpheli, gergin kişilik yapısına sahip bireyler örgütlerde yaşanan mobbing davranışı ile yakından ilişkili olabilmektedirler. Bu kişilikteki bireyler kişilik özellikleri itibarıyla çevrelerinde yaşanan olumsuzlukları algılamaya daha fazla eğilimlidir. Örneğin, yüksek düzeyde olumsuz türde bilginin veya uyarının alınmasında ve hatırlanmasında diğer bireylere göre daha hassas olabilmektedirler. Bu görüşlerle tutarlı olarak, örgütte bu şekilde kişilik yapısına sahip olan bireylerin çalışma yaşamı da karşılaştıkları olayları, kendilerini geliştirecek pozitif olaylardan çok, tehdit olarak algılamaya eğilimli oldukları görülmektedir (Deniz ve Ünsal, 2010:11).

Mobbing davranışına maruz kalma olasılığını artıran özellikler, yaratıcı ve bağımsız düşünme ve yeni fikir ve yöntemleri ileri sürerek öne çıkma diğerlerini rahatsız edebilmektedir. Bazı durumlarda ise, hedefin farklı bir tipte olması buna neden olabilmektedir. Bilindiği gibi kişinin değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Örneğin; rengi, cinsiyeti, aksanı, temsil ettiği sınıfı, arkadaşlara göre daha az veya daha çok terbiyeli ve görgülü olmak gibi, bu özellikler mobbing davranışına niyetli olanların kontrolüne girme ihtimalini artırmaktadır. Örgütlerde mobbing davranışının farklılıkları göz önünde bulundurarak nasıl bir profil izlediğine bakıldığında, cinsiyet açısından, her ne kadar bazı çalışmalarda aksi bir sonuç olsa da, genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla mobbing davranışına maruz kaldıkları ve mobbing davranışının psikolojik etkilerini daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Örgütsel pozisyon açısından bakıldığında; çalışanların yöneticilerden daha fazla mobbing davranışına maruz kaldıkları görülmekte, iş arkadaşlarından ya da meslektaşlarından ziyade üstleri tarafından çalışanlara mobbing davranışının daha yoğun olduğu gözlenmektedir (Kök, 2006:438).

Örgüt içerisinde rekabetçi kişilik özellikleri gösteren çalışanların bulunması, dünyanın her yerinde, her kültürde mevcuttur. Hiçbir insan, bir diğerinin aynı değildir.

Dolayısıyla ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramlarında da bilindiğı üzere her bireyin ihtiyaçları, değeri ve doğaldır ki kişiliğı, karakteri, başkalarınınkinden farklılık gösterecektir. Dolayısıyla rekabet gereksinmesi ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir (Tınaz, 2006:7).

4.5. Kuşak Farkı

Örgüt içerisinde yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arasında nesil çatışması yaratmakta ve deneyim açısından bir farklılık oluşturmaktadır. Örgüte yeni katılan gençler; deneyim eksiklikleri yüzünden yöneticilere, ek zorluk çıkartırken, yaşlılar; yeni yöntem ve tekniklere uyum sağlamakta güçlük çekmektedirler. Her iki kuşak arasında yaşanan bu çatışma, örgütün sürekliliğı ve verimliliğı açısından uygun politikalar geliştirilerek yönetilmesi gereken bir farklılık konusunu oluşturmaktadır (Begeç,2004:28). Örgüt içerisinde kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde üst, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden üst, örgütü için hala değeri ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing davranışı sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. Üst daha genç; ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda üst, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskelemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınabilir (Tınaz, 2006:5).

4.6. Engellilik

Bir çalışanı yıldırmaya sebep olan fiziksel bir özü bulunmakta ise, mobbing davranışının yaşanması, grubun özelliğine göre değişmektedir. Eğer grup üyeleri bu farklılıkları önemsemeyen bir düşünceye sahipse, fiziksel özü olan birey, mobbing davranışına maruz kalmamaktadır. Farklılıklara tahammülü olmayan gruplarda ise

fiziksel özür, potansiyel mobbing davranışı sebebi olabilir (Cemaloğlu, 2007:118). Bireyin fiziksel işlevlerindeki bozukluk ve bunların hareket yeteneğinde yarattığı eksiklik ve güçlük, onu toplumun diğer bireylerinden farklı kılmaktadır. Bu farklılık engellilerin yaşadığı ayrımcılığın da asıl nedenidir. Ayrımcılığın temelinde farklı olmak, yani alışılmamış özelliklere sahip olmak vardır. Fiziksel işlevlerdeki bozukluklar ve bunların hareket yeteneği üzerinde yarattığı sınırlamalar bireyi toplumdan uzaklaştırır. Toplumsal destek sistemlerinin yetersizliği, toplumun dışlayıcı tutum ve davranışları da engelli bireyin topluma eşit bireyler olarak katılmasını önlemektedir (Aksu, 2008:55).

4.7. Bölgeselcilik ve Irkçılık

Değişik bir bölgeden veya kentten gelmiş veya orada doğmuş bireye karşı gelişen önyargı, ırk farklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Önceleri hafif şakalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşanmış ama iğneleyici öyküler, rekabetlerle nüktedan bir havada başlayan süreç, yavaş yavaş değişmeye başlamaktadır. Diğerini sanki ondan hoşlanıyormuşçasına sahte kabul ediş, zamanla yerini rahatsız edici ve tamamen iğneleyici çekişmelere bırakmaktadır. Bireyin geldiği veya doğduğu bölge ya da kent olumsuz yanlarıyla sık sık vurgulanmakta ve nihayet birey, ait olduğu yerle özdeşleştirilmektedir. Çalışanın, bir şekilde damgalanmış olması, mobbing davranışının birinci belirtisidir. Bu tür bir önyargıdan dolayı ortaya çıkan mobbing davranışının durdurulması çok zordur. Çalışanın doğum yerini, dilini, kültürünü, kısaca özünü değiştirmesine olanak yoktur. Bunlar, bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşama süreci içinde yapılanan kişiliğinin, bir parçası olarak edindiği özelliklerdir (Tınaz, 2006:8).

Farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi ırkçılığa ilişkin önyargılar, aynı şekilde sürecin gelişmesine önayak olmaktadır. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. Farklı bir bölgeden gelmiş bireye karşı uygulanan mobbing davranışı, başlangıçta bir oyun gibidir. Irkçılıktan kaynaklanan mobbing davranışında ise, başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkâr davranışlar yer almaktadır. Irkçılık, sadece ulusal

veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmamaktadır. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği somatik hatlar gibi, fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. Irkçılığın kurbanı olan bir birey, dışlanır, aşağılanır, onuru kırılır ve yok sayılır. Tüm dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük bir olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere bağlanabilir. Ancak ırkçılığı bu kadarla da sınırlandırmamak gerekir. Irkçılığa bağlı mobbing davranışı, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur (Tınaz, 2006:8). Böyle bir çalışma ortamının oluşmaması için örgüt çalışanları arasında farklılıkların yönetimi anlayışı örgüt politikası olarak benimsetilmelidir.

4.8. İdeoloji

Örgüt içerisinde farklı politik görüşü benimseyenlerin olması, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Aynı zamanda, bir üstün, bir astına mobbing davranışı uygulaması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerinden farklı olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing davranışı ortamının oluşması son derece doğaldır (Tınaz, 2006:5).

4.9. Toplumsal Cinsiyet

İsviçre’de yapılan araştırmalara göre; mobbing davranışına maruz kalanların %55 kadınlar, %45’ini de erkekler oluşturmakta ve erkekler özellikle erkeklere, kadınlar da özellikle kadınlara mobbing davranışı uygulamaktadırlar. Ayrıca çalıştığı örgüte bağlı ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olan idealist, çoğunlukla otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, yaratıcı kişilerin diğer çalışanları bu özellikleri nedeniyle rahatsız ettikleri, daha yüksek mevkide çalışanlara tehdit oluşturdıkları ve saf dışı bırakılmaları gerekli olduğu düşünüldüğü için mobbing davranışına maruz kalan çalışan olarak seçildikleri tespit edilmiştir. Örgütlerde mobbing davranışına maruz kalma olasılığı diğerlerine göre

daha yüksek olan bir diğer grupta; hamile kadın çalışanlar, iş kazasına uğrayan çalışanlar gibi işten çıkarılmaları riskli veya pahalıya mal olacak çalışanlar ile yeniden yapılandırma sürecine giren veya zor bir dönemden geçen bir örgütte çalışan eski ve iyi ücret alan çalışanlar yer almaktadır (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011:54).

4.10. Küreselleşme ve Çalışma İlişkilerinin Değişen Yapısı

Küreselleşme süreci ile birlikte toplumda eşitsizlik, yoksulluk ve dışlanma sorunlarının artması bazı sosyal ve ekonomik sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan bazıları eğitim ve sağlık alanlarındaki sorunlar, uluslararası çalışma standartlarındaki aşınmalar, gerçek ücretlerde gerilemeler, işten çıkarılmaların yoğunlaşması gibi sosyal ve ekonomik sorunlardır. Boşanmaların artması, göçler, göçlerle birlikte gecekonduda yaşayan nüfusun artması, işsizlik ve buna bağlı olarak yerleşim bölgelerinin değişmesi, nüfusun heterojen bir yapıya sahip olması da toplumsal mobbing davranışını tetikleyen unsurları oluşturmaktadır (Kirel, 2008:46).

Örgütler küresel olarak genişlerken farklı kültürlerden, geleneklerden, sosyal normlardan gelen çalışanların istihdam etmeleri de kaçınılmaz olmaktadır. Farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmak durumunda kalan uluslararası yöneticiler, çatışma, engellenme ve mobbing gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Farklı kültürlerle mensup işgücünün yönetilmesi, her şeyden önce bu farklılıkların varlığını ve örgüt üzerindeki etkilerini objektif bir bakış açısıyla kabul etmekle başlayacaktır. Uluslararası örgütler, içinde yer aldıkları yerel kültürleri bilmeli, saygı göstermeli ve bu gerçeklerle birlikte global düşünme mekanizmasını sürdürebilmelidirler. Bu doğrultuda, ulusal bir sınırdan iş yapan örgütler için farklı alt kültürlerden gelen çalışanlardan ortak bir kültür oluşturmak yani kültür birliği sağlamak, başarıya ulaşmak için son derece önemlidir (Uzunçarşılı, 2001:56).

Küresel piyasalarda artan rekabetçi ortam, küçülen örgütlerde yeniden yapılanma ve esnek istihdamın artışıyla dramatik bir değişim sürecine neden olmaktadır. Söz konusu koşullar altında çalışanlar arasındaki ilişkiler, bu değişimden

etkilenmektedir. Mobbing davranışının bu etkiye bağlı nedenleri, yarı zamanlı çalışmaların yaygınlaşması, yüksek mobilite ve sık iş değişiklikleridir. Bunun yanı sıra çalışanın değiştirilebilir ve yenilenebilir bir eşya gibi algılanması ve ona bu şekilde davranılması çalışma ortamında insani değerleri olumsuz etkilemektedir. Bu da, işyerinde mobbing davranışına daha kolay zemin hazırlamaktadır (Özen,2007:19). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni çalışma biçimleriyle çalışan bireylerin, karşılaştıkları yeni ortam, iş çevresi ve iş süresini algılayış biçimlerinin, yeni çalışma biçimleriyle çalışmayı isteyip istemediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkileniyor olmasıdır. Çünkü yeni çalışma biçimlerine dönüşümü kabullenme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir (Çakır, 2001:7).

BÖLÜM V

5. Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışına İlişkin Bir Araştırma

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler yetenekli bireyleri örgüt içerisine çekmeye çalışırken, yaş gurupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşmaktadırlar. Bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de beraberlerinde getirmektedirler. Dolayısıyla, eğer bireylerin yetenekleriyle ilgileniliyorsa onların farklılıklarına da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap edilmelidir. Mobbing davranışı, günümüzde modern iş yaşamının bir sorunu olarak gündeme girmeye başlamıştır. Mobbing davranışıyla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt içerisinde içselleştirilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesidir. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, uygulama alanına giren sektördeki farklılıkların yönetim anlayışı uygulamaları ile mobbing davranışı arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Bu çalışma, aynı zamanda uygulama yapılan sektör olan beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı uygulamalarının mobbing davranışını arttırıp azaltma noktasında ne denli etkili olduğunun belirlenmesi açısından da önemlidir.

5.2. Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri

Araştırmada uygulanan anket çalışması beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Bunun nedeni, araştırmada yer alan işletme yöneticilerinin anket uygulanması konusunda mavi yaka çalışanların okur- yazarlık oranlarının düşük olduğunu söylemeleri ve buna bağlı olarak mobbing davranışına yönelik soruların işletmelerdeki mavi yakalı çalışanlar tarafından yanlış anlaşılabilceği düşüncesi işletme yöneticilerinin uygulamayı sadece beyaz yakalı çalışanlarla sınırlandırması gereğini doğurmuştur. Aynı zamanda araştırmada, yer alan işletmelerin yönetimlerinden gelen istek doğrultusunda işletmelerin ticari ünvan ve isimleri gizli tutulmaktadır.

H0: İşyerinde farklılıkların yönetimi uygulamaları ile mobbing davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşyerinde farklılıkların yönetimi uygulamaları ile mobbing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. Evren ve Örneklem

İşletmelerde farklılıkların yönetimi uygulamaları ve mobbing davranışı ilişkisine yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, Bolu ilinde faaliyet gösteren orta büyüklükteki beyaz et işletmeleri araştırma çalışmasının evrenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda dört farklı beyaz et işletmesinde çalışan ve rastgele seçilen 152 beyaz yakalı çalışan araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

5.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacına uygun olarak farklılıkların yönetimi anlayışı ile mobbing davranışı ilişkisini ölçmek için açık uçlu soru ve anket yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma için iki anket hazırlanmıştır. Birinci anket dört bölümden oluşmakta ve işletme içerisindeki beyaz yakalı çalışanlara sorulmaktadır. Birinci bölümde çalışanların

demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan 5 soru çalışanların neleri farklılık olarak gördüğünü belirlemek amacıyla hazırlanmış çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili 6 soru yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise işletmelerde psikolojik baskı, yıldırma ve taciz olarak kısaca belirtilen mobbing davranışı olgusunu araştırmaya yönelik 44 soru sorulmaktadır. Üçüncü ve dördüncü bölümdeki sorulardan 5'li likert ölçeği ile yanıt alınmaktadır. İkinci anket altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları departmanında çalışan beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan 5 soru çalışanların neleri farklılık olarak gördüğünü belirlemek amacıyla hazırlanmış çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde insan kaynakları departmanındaki çalışanların işletmedeki farklılıkların yönetimi anlayışında hangi yaklaşımı benimsediklerini ortaya koymaya yönelik sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise işletme içerisindeki farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili olanak ve faaliyetleri ölçmeye yönelik 10 soru bulunmaktadır. Beşinci bölümde insan kaynaklarındaki beyaz yakalı çalışanların farklılıkların yönetimi anlayışıyla ilgili hedef aldıkları boyutlara ilişkin 11 tane çoktan seçmeli soru sorulmaktadır. Son olarak altıncı bölümde insan kaynakları yöneticilerinin mobbing davranışına ilişkin şikayetler alıp almadıklarına, mobbing davranışına ilişkin şikayetler alıyorlar ya da almıyorlar ise bunların nedenlerinin neler olduğuna yönelik açık uçlu sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümdeki sorulardan 5'li likert ölçeği ile yanıt alınmaktadır. Anket toplam 180 çalışana dağıtılmış fakat bazı anketler eksik ve yanlış doldurulduğundan 152 anket sağlıklı olarak araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Sorular literatür taraması ve araştırmalar sonucunda *Heinz Leymann Mobbing Ölçeği* ve *Olca Sürgevil'in Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım* adlı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu anket tez çalışmasının sonunda ekler bölümünde bulunmaktadır.

5.5. Veri Analiz Teknikleri

Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve

değerlendirme SPSS 15 programı kullanılarak yapılmıştır.

Değişkenler arasında farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında faktör analizi, ANOVA ve t testi analizleri kullanılmıştır.

Demografik değişkenlere ait dağılımlarda ve bazı bölümlerde yüzde, ortalama, frekans dağılımlarından faydalanılmıştır. Güven aralığı %95 olup anlamlılık değeri %5'dir. Dağılımı normalleştirmek için her bir değişkene ait değerler kendi ortalamalarına bölünmüştür.

5.6. Bulgular

Mobbing ölçeği güvenirlik ve faktör analizi sonuçları ve farklılıklar ölçeği güvenirlik analizi ve tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki tablolarda incelenmektedir.

5.6.1. Mobbing ölçeği güvenirlik ve faktör analizi sonuçları

Mobbing ölçeğinde yer alan kırk üç farklı ifadenin güvenirlik analizi sonucu, faktör analizi sonuçları ve faktör analizi ve demografik değişkenlere ait LSD testleri aşağıdaki tablolar da incelenmektedir.

Tablo 5.1: Güvenirlik testi

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,972	43

“Güvenirlik testi” sonucuna göre ölçeğin güvenirliği ,972 olarak görülmüştür. Güvenirlik değerinin 0,60'ın üzerindeki, Alpha katsayısı ölçeğin güvenirliği bakımından oldukça yüksek bir orandır (Tavşancıl,2002:29).

Çalışmanın doğruluğunu ve tutarlılığını istatistiksel açıdan kanıtlayabilmek için “KMO (Kasier- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü) ve Bartlett Küresellik

Testi” yapılmıştır. Yapılan testin sonuçları Tablo 5.2’de belirtilmiştir.

Tablo 5.2: KMO ve Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,895
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6898,834
	Serbestlik Derecesi	903
	Anlamlılık	,000

“*Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsünün*” **0,60**’dan büyük olması ve p değerinin 0,005’den küçük olması anlamlı olduğunu dolayısıyla faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Nakip,2003:450). Tablo 5.2’de “*KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü)*” sonucuna bakıldığında **0,895** olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırmadaki örneklem yeterliliği, faktör analizi yapılabileceği anlamını taşımaktadır. “*Bartlett Küresellik Testi*” ise 0,005’den küçük olmalıdır. Tablo 5.2’ye bakıldığında “*Bartlett Küresellik Testi*”i **0,000** gibi yüksek bir oranda bulunmuştur. Bu da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5.3: Toplam açıklanan varyans

Faktörler	Başlangıç yükleri			Dönüştürülmemiş Yükler			Dönüştürülmüş Yükler		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	20,521	47,722	47,722	20,521	47,722	47,722	8,909	20,718	20,718
2	3,314	7,707	55,429	3,314	7,707	55,429	4,628	10,762	31,480
3	1,972	4,586	60,016	1,972	4,586	60,016	4,567	10,621	42,102
4	1,613	3,750	63,766	1,613	3,750	63,766	3,339	7,765	49,867
5	1,308	3,041	66,807	1,308	3,041	66,807	3,259	7,579	57,446
6	1,147	2,667	69,474	1,147	2,667	69,474	3,092	7,190	64,636
7	1,112	2,587	72,061	1,112	2,587	72,061	2,464	5,729	70,365
8	1,024	2,381	74,442	1,024	2,381	74,442	1,753	4,077	74,442

Tablo 5.3.’de faktör çözümünün açıklayıcılığını göstermektedir. Burada analiz neticesinde sekiz faktör boyutunun olduğu ve bu sekiz boyutlu çözümün toplam varyansın 74,442’sini açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 5.4: Soruların faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri

Soru No.	Faktörler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
soru64	,878							
soru53	,843							
soru43	,824							
soru56	,747							
soru54	,709							
soru37	,708							
soru57	,695							
soru55	,672							
soru52	,656							
soru36	,648							
soru60	,532							
soru51	,517							
soru58	,487							
soru46		,737						
soru49		,713						
soru50		,631						
soru48		,621						
soru41		,583						
soru45		,557						
soru23			,764					
soru21			,664					
soru47			,640					
soru63			,618					
soru62			,613					
soru42			,504					
soru22			,494					
soru61			,488					
soru25				,643				
soru59				,618				
soru35				,488				
soru24					,762			
soru27					,717			
soru26					,518			
soru40					,509			
soru34					,408			
soru30						,784		
soru33						,643		
soru31						,543		
soru32						,392		
soru39							,670	
soru38							,559	
soru28								,769
soru29								,605

İşletme çalışanlarının mobbing davranışı uygulamaları ile ilgili ifadeleri belirli sayıda faktörlere indirgeyerek; 44 ifadeyi cevaplayıcıların hangi faktörler altında algıladığını belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ancak faktöre yükleme yapan bir değişkenin çok uyumlu olmadığı görülmüş ve bundan dolayı anket

formundaki 44'üncü ifade analiz kapsamından çıkarılarak kalan 43 ifadeye faktör analizi uygulanmıştır.

Birinci faktör olan “*çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması*” faktörünü 36, 37, 43, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 64'cü sorular oluşturmaktadır.

İkinci faktör olan “*çalışanın mesleki konumuna saldırılması*” faktörünü 41, 45, 46, 48, 49, 50'ci sorular oluşturmaktadır.

Üçüncü faktör olan “*çalışanın itibarına saldırılması*” faktörünü 21, 22, 23, 42, 47, 61, 62, 63'cü sorular oluşturmaktadır.

Dördüncü faktör olan “*çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar*” faktörünü 25, 35, 59'cu sorular oluşturmaktadır.

Beşinci faktör olan “*çalışanın kendini baskı altında hissetmesine yönelik saldırılar*” faktörünü 24, 26, 27, 34, 40'ıncı sorular oluşturmaktadır.

Altıncı faktör olan “*çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması*” faktörünü 30, 31, 32, 33'cü sorular oluşturmaktadır.

Yedinci faktör olan “*çalışanın yaşam kalitesine saldırılması*” faktörünü 38 ve 39'cu sorular oluşturmaktadır.

Sekizinci faktör olan “*çalışanın iletişimine yönelik saldırılar*” faktörünü 28 ve 29'uncu sorular oluşturmaktadır.

Tablo 5.5: Faktörler ile cinsiyet ve medeni durum arasındaki t testi
(bağımsız örneklem) sonuçları

FAKTÖRLER	Demografik sorular	F değeri	Sig. değeri	T değeri	Sig. değeri
1.Çalışanın Sağlığına Doğrudan Saldırılması ve Psikolojik Baskı Altına Alınması	Cinsiyet	,121	,728	-,030	,976
	Medeni durum	2,934	,089	,736	,463
2.Çalışanın Mesleki Konumuna Saldırılması	Cinsiyet	,665	,416	-1,133	,259
	Medeni durum	,309	,579	,809	,420
3.Çalışanın İtibarına Saldırılması	Cinsiyet	,037	,847	,030	,976
	Medeni durum	,297	,587	,698	,486
4.Çalışanın Kendini Göstermesine ve Motivasyonuna Yönelik Saldırıları	Cinsiyet	2,206	,140	,106	,915
	Medeni durum	,069	,793	-1,794	,075
5.Çalışanın Kendini Baskı Altında Hissetmesine Yönelik Saldırıları	Cinsiyet	,047	,828	,806	,422
	Medeni durum	,658	,418	1,296	,197
6.Çalışanın Sosyal İlişkilerine Saldırılması	Cinsiyet	,138	,711	1,094	,276
	Medeni durum	1,978	,162	,883	,379
7.Çalışanın Yaşam Kalitesine Saldırılması	Cinsiyet	,239	,626	,408	,684
	Medeni durum	,292	,590	-,969	,334
8.Çalışanın İletişimine Yönelik Saldırıları	Cinsiyet	1,668	,198	,655	,513
	Medeni durum	,013	,908	-,673	,502

Tablo 5.5’den anlaşılacağı üzere faktörler ile cinsiyet ve medeni durum arasındaki t testi (bağımsız örneklem) sonuçları istatistiksel olarak anlamlı farklılık içermemektedir.

Tablo 5.6: Faktörler ile demografik özellikler arasındaki varyans analizi

FAKTÖRLER	DEMOGRAFİK SORULAR	ANOVA	
		F DEĞERİ	ANLAMLILIK
Çalışanın Sağlığına Doğrudan Saldırılması ve Psikolojik Baskı Altına Alınması	Firma	3,355	,021*
	Yaş	,670	,572
	Eğitim	,532	,712
	Süre	1,249	,294
	Pozisyon	1,260	,290
Çalışanın Mesleki Konumuna Saldırılması	Firma	,855	,466
	Yaş	,490	,690
	Eğitim	,375	,826
	Süre	,537	,657
	Pozisyon	2,139	,098
Çalışanın İtibarına Saldırılması	Firma	3,115	,028*
	Yaş	1,017	,387
	Eğitim	1,969	,102
	Süre	,529	,663
	Pozisyon	1,334	,266
Çalışanın Kendini Göstermesine ve Motivasyonuna Yönelik Saldırımlar	Firma	,187	,905
	Yaş	,682	,564
	Eğitim	2,680	,034*
	Süre	,593	,621
	Pozisyon	,938	,424
Çalışanın Kendini Baskı Altında Hissetmesine Yönelik Saldırımlar	Firma	,905	,440
	Yaş	1,677	,175
	Eğitim	1,747	,143
	Süre	,469	,705
	Pozisyon	,559	,643
Çalışanın Sosyal İlişkilerine Saldırılması	Firma	,738	,531
	Yaş	,474	,701
	Eğitim	1,061	,378
	Süre	2,765	,044*
	Pozisyon	,664	,576
Çalışanın Yaşam Kalitesine Saldırılması	Firma	,430	,732
	Yaş	,385	,764
	Eğitim	,498	,737
	Süre	,525	,666
	Pozisyon	,908	,439
Çalışanın İletişimine Yönelik Saldırımlar	Firma	3,007	,032*
	Yaş	,257	,856
	Eğitim	,561	,692
	Süre	2,194	,091
	Pozisyon	,402	,752

Faktörler ile demografik özellikler arasındaki varyans analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 5.6'ya göre “*çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması*” ile ilgili faktör örnekleme yer alan firmalar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık içermektedir. “*Çalışanın itibarına saldırılması*” ile ilgili faktörde firmalar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. “*Çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar*” ile ilgili faktörde

ise eğitim açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. “Çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması” ile ilgili faktör de süre açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık içermektedir. “Çalışanın iletişimine yönelik saldırılar” ile ilgili faktör de firmalar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. “Çalışanın mesleki konumuna saldırılması, çalışanın kendini baskı altında hissetmesine yönelik saldırılar ve çalışanın yaşam kalitesine saldırılar” ile ilgili firma, yaş, süre, eğitim, pozisyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 5.6’da istatistiksel olarak anlamlı bulunan faktör ve demografik özellikler arasındaki sonuçlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu göstermek amacıyla LSD testi yapılmıştır. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunan faktörler ile demografik özellikler arasında yapılan LSD testi tabloları ve yorumları bir sonraki sayfada bulunmaktadır.

5.6.2.Çalışanların mobbing davranışına bakış açıları

Tablo 5.7: “Çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması” ile ilgili faktör ve firma arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Firma	(J)Firma	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A Firması	B Firması	-,57386584(*)	,19905480	,005	-,9672225	-,1805092
	C Firması	-,09842505	,25445779	,699	-,6012648	,4044147
	D Firması	-,35835327	,28215091	,206	-,9159180	,1992115
B Firması	A Firması	,57386584(*)	,19905480	,005	,1805092	,9672225
	C Firması	,47544080(*)	,22649243	,038	,0278640	,9230176
	D Firması	,21551257	,25721429	,403	-,2927744	,7237995
C Firması	A Firması	,09842505	,25445779	,699	-,4044147	,6012648
	B Firması	-,47544080(*)	,22649243	,038	-,9230176	-,0278640
	D Firması	-,25992822	,30213431	,391	-,8569826	,3371262
D Firması	A Firması	,35835327	,28215091	,206	-,1992115	,9159180
	B Firması	-,21551257	,25721429	,403	-,7237995	,2927744
	C Firması	,25992822	,30213431	,391	-,3371262	,8569826

“Çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması” ile ilgili faktörün firmalara göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlara göre “B” firması çalışanları “A ve C” firmaları çalışanlarına göre “çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması” ile ilgili faktöre daha az maruz

kalmaktadırlar.

Tablo 5.8: “Çalışanın itibarına saldırılması” ile ilgili faktör ve firma arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Firma	(J)Firma	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A Firması	B Firması	-,41396375(*)	,19950842	,040	-,8082168	-,0197107
	C Firması	,00355454	,25503767	,989	-,5004311	,5075402
	D Firması	,22658664	,28279391	,424	-,3322488	,7854220
B Firması	A Firması	,41396375(*)	,19950842	,040	,0197107	,8082168
	C Firması	,41751829	,22700858	,068	-,0310785	,8661151
	D Firması	,64055040(*)	,25780046	,014	,1311051	1,1499957
C Firması	A Firması	-,00355454	,25503767	,989	-,5075402	,5004311
	B Firması	-,41751829	,22700858	,068	-,8661151	,0310785
	D Firması	,22303210	,30282285	,463	-,3753829	,8214471
D Firması	A Firması	-,22658664	,28279391	,424	-,7854220	,3322488
	B Firması	-,64055040(*)	,25780046	,014	-1,1499957	-,1311051
	C Firması	-,22303210	,30282285	,463	-,8214471	,3753829

“Çalışanın itibarına saldırılması” ile ilgili faktörün firmalara göre istatistiksel olarak farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında B firması çalışanları “A ve D” firmaları çalışanlarına göre “çalışanın itibarına saldırılması” ile ilgili faktöre daha az maruz kalmaktadırlar. Ayrıca “C” firması çalışanları “çalışanın itibarına saldırılması” ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip değildir.

Tablo 5.9: “Çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar” ile ilgili faktör ve eğitim arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Eğitim	(J)Eğitim	Ortalama Farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	,17894897	,42230202	,672	-,6556184	1,0135163
	Ön lisans	-,51191536	,44161713	,248	-1,3846538	,3608231
	Lisans	,11789532	,41776289	,778	-,7077016	,9434922
	Lisans Üstü	,44891414	,63159812	,478	-,7992711	1,6970994
Lise	İlköğretim	-,17894897	,42230202	,672	-1,0135163	,6556184
	Ön lisans	-,69086433(*)	,23287710	,004	-1,1510838	-,2306449
	Lisans	-,06105365	,18366242	,740	-,4240134	,3019061
	Lisans Üstü	,26996517	,50805731	,596	-,7340746	1,2740050
Ön Lisans	İlköğretim	,51191536	,44161713	,248	-,3608231	1,3846538
	Lise	,69086433(*)	,23287710	,004	,2306449	1,1510838
	Lisans	,62981068(*)	,22454080	,006	,1860657	1,0735557
	Lisans Üstü	,96082949	,52422221	,069	-,0751559	1,9968149
Lisans	İlköğretim	-,11789532	,41776289	,778	-,9434922	,7077016
	Lise	,06105365	,18366242	,740	-,3019061	,4240134
	Ön Lisans	-,62981068(*)	,22454080	,006	-1,0735557	-,1860657
	Lisans üstü	,33101882	,50429065	,513	-,6655772	1,3276148
Lisans Üstü	İlköğretim	-,44891414	,63159812	,478	-1,6970994	,7992711
	Lise	-,26996517	,50805731	,596	-1,2740050	,7340746
	Ön Lisans	-,96082949	,52422221	,069	-1,9968149	,0751559
	Lisans	-,33101882	,50429065	,513	-1,3276148	,6655772

“Çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar” ile ilgili faktörün eğitim seviyesine göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlara bakıldığında ön lisans mezunu olanların lise ve lisans mezunu olanlara göre “çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar” ile ilgili faktöre daha az maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra ilköğretim ve lisans üstü mezunlarının “çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar” ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 5.10: “Çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması” ile ilgili faktör ve çalışma süresi arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Çalışma Süresi	(J)Çalışma Süresi	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 yıldan az	1-5	,62753509(*)	,24219224	,011	,1489336	1,1061366
	6-10	,61105816(*)	,24480254	,014	,1272983	1,0948180
	10 yıldan fazla	,39949517	,23559860	,092	-,0660765	,8650669
1-5 yıl	1 yıldan az	-,62753509(*)	,24219224	,011	-1,1061366	-,1489336
	6-10	-,01647693	,22265901	,941	-,4564784	,4235246
	10 yıldan fazla	-,22803992	,21249812	,285	-,6479622	,1918824
6-10	1 yıldan az	-,61105816(*)	,24480254	,014	-1,0948180	-,1272983
	1-5	,01647693	,22265901	,941	-,4235246	,4564784
	10 yıldan fazla	-,21156299	,21546846	,328	-,6373551	,2142291
10 yıldan fazla	1 yıldan az	-,39949517	,23559860	,092	-,8650669	,0660765
	1-5	,22803992	,21249812	,285	-,1918824	,6479622
	6-10	,21156299	,21546846	,328	-,2142291	,6373551

“Çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması” ile ilgili faktörün örgütte çalışan süreye göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.10’a bakıldığında 1 yıldan az çalışanların 1- 5 yıl ve 6- 10 yıl çalışanlara göre “çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması” ile ilgili faktöre daha az uğradıkları görülmektedir. Ayrıca 10 yıldan fazla çalışanların, “çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması” konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 5.11: “Çalışanın iletişimine yönelik saldırılar” ile ilgili faktör ve firma arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Firma	(J)Firma	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A Firması	B Firması	-,14335140	,19971485	,474	-,5380124	,2513096
	C Firması	-,72545048(*)	,25530156	,005	-1,2299576	-,2209433
	D Firması	-,12559636	,28308651	,658	-,6850100	,4338173
B Firması	A Firması	,14335140	,19971485	,474	-,2513096	,5380124
	C Firması	-,58209908(*)	,22724346	,011	-1,0311600	-,1330382
	D Firması	,01775504	,25806720	,945	-,4922174	,5277274
C Firması	A Firması	,72545048(*)	,25530156	,005	,2209433	1,2299576
	B Firması	,58209908(*)	,22724346	,011	,1330382	1,0311600
	D Firması	,59985412(*)	,30313618	,050	,0008199	1,1988883
D Firması	A Firması	,12559636	,28308651	,658	-,4338173	,6850100
	B Firması	-,01775504	,25806720	,945	-,5277274	,4922174
	C Firması	-,59985412(*)	,30313618	,050	-1,1988883	-,0008199

“Çalışanın iletişimine yönelik saldırılar” ile ilgili faktörün firmalara göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülmektedir. Tablo 5.11'e bakıldığında "C" firması çalışanları "A, B ve D" firmaları çalışanlarına göre "*çalışanın iletişimine yönelik saldırılar*" ile ilgili faktöre daha az maruz kalmaktadırlar.

Farklılıkların yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi ve tek yönlü anova testi sonuçları

Farklılıklar ölçeğinde yer alan altı farklı ifadenin güvenilirlik analizi sonucu, tek yönlü anova testi sonuçları ve tek yönlü anova testine bağlı olarak yapılan LSD testleri aşağıdaki tablolar da gösterilmiştir.

Tablo 5.12: Güvenilirlik testi

Cronbach's Alpha	Öge sayısı
,774	6

"*Güvenilirlik testi*" sonucuna göre ölçeğin güvenilirliği ,774 olarak görülmüştür. Güvenilirlik değerinin 0,60'ın üzerindeki, "*Alpha katsayısı*" ölçeğin güvenilirliği bakımından yüksek bir orandır (Tavşancıl, 2002:29).

Tablo 5.13: Tek yönlü anova testi

SORULAR	DEMOGRAFİK SORULAR	ANOVA	
		F DEĞERİ	ANLAMLILIK
Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	Firma	,998	,396
	Yaş	1,472	,225
	Eğitim	,988	,416
	Süre	,664	,576
	Pozisyon	1,195	,314
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	Firma	,572	,635
	Yaş	,082	,970
	Eğitim	1,108	,355
	Süre	2,033	,112
	Pozisyon	,243	,866
Yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor.	Firma	,883	,452
	Yaş	2,972	,034*
	Eğitim	2,489	,046*
	Süre	,667	,574
	Pozisyon	,510	,676
Üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek veriyor.	Firma	,706	,550
	Yaş	,887	,450
	Eğitim	2,104	,083
	Süre	1,053	,371
	Pozisyon	1,069	,364
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı cinsiyet ayrımcılığı gibi) açıkça engel oluyor.	Firma	,156	,926
	Yaş	,889	,448
	Eğitim	,646	,631
	Süre	,760	,518
	Pozisyon	2,100	,103
Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor.	Firma	2,545	,058
	Yaş	,624	,601
	Eğitim	1,093	,362
	Süre	,399	,754
	Pozisyon	2,118	,092

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçları incelendiğinde; “Yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” sorusunun yaş ve eğitim değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. “Üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek veriyor” sorusunun eğitim açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ve “bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor” sorusunun da firma ve pozisyon itibarıyla istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Tablo 5.13 de istatistiksel açıdan anlamlı bulunan sorular ve demografik özellikler arasında anlamlılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD testi yapılmıştır. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunan sorular ile demografik özellikler arasında yapılan LSD testi tabloları ve yorumları aşağıdadır.

5.6.3. Çalışanların farklılıklara ilişkin bakış açıları

Tablo 5.14: “Çalışanların, yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” ifadesi ile yaş arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Yaş	(J)Yaş	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
16-25	26-35	,707(*)	,257	,007	,20	1,21
	36-45	,384	,270	,157	-,15	,92
	46-üstü	,588	,382	,126	-,17	1,34
26-35	16-25	-,707(*)	,257	,007	-1,21	-,20
	36-45	-,323	,176	,068	-,67	,02
	46- üstü	-,118	,322	,714	-,76	,52
36-45	16-25	-,384	,270	,157	-,92	,15
	26-35	,323	,176	,068	-,02	,67
	46-üstü	,204	,333	,540	-,45	,86
46 ve üstü	16-25	-,588	,382	,126	-1,34	,17
	26-35	,118	,322	,714	-,52	,76
	36-45	-,204	,333	,540	-,86	,45

“Çalışanların, yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” ifadesinin yaşa göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.14 incelendiğinde 16- 25 yaş arası çalışanların 26- 35 yaş arası çalışanlara göre daha çok “yöneticilerinin, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın herkese saygılı davrandığı” ifadesini düşündükleri görülmektedir. Ayrıca 36- 45 ve 46 yaş üstü çalışanların, “yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” ifadesine katılmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 5.15: “Çalışanların, yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” ifadesi ile eğitim arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Eğitim	(J)Eğitim	Ortalama Farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	,333	,414	,422	-,48	1,15
	Ön lisans	,815	,433	,062	-,04	1,67
	Lisans	,776	,409	,060	-,03	1,58
	Lisans Üstü	,417	,619	,502	-,81	1,64
Lise	İlköğretim	-,333	,414	,422	-1,15	,48
	Ön lisans	,481(*)	,228	,037	,03	,93
	Lisans	,443(*)	,180	,015	,09	,80
	Lisans Üstü	,083	,498	,867	-,90	1,07
Ön Lisans	İlköğretim	-,815	,433	,062	-1,67	,04
	Lise	-,481(*)	,228	,037	-,93	-,03
	Lisans	-,039	,220	,860	-,47	,40
	Lisans Üstü	-,398	,514	,439	-1,41	,62
Lisans	İlköğretim	-,776	,409	,060	-1,58	,03
	Lise	-,443(*)	,180	,015	-,80	-,09
	Ön Lisans	,039	,220	,860	-,40	,47
	Lisans Üstü	-,359	,494	,468	-1,34	,62
Lisans Üstü	İlköğretim	-,417	,619	,502	-1,64	,81
	Lise	-,083	,498	,867	-1,07	,90
	Ön Lisans	,398	,514	,439	-,62	1,41
	Lisans	,359	,494	,468	-,62	1,34

“Çalışanların, yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” ifadesinin eğitim seviyesine göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde lise mezunlarının, ön lisans ve lisans mezunlarından daha fazla “yöneticilerinin, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın herkese saygılı davrandığı” ifadesini düşündükleri görülmektedir. Bunun yanı sıra ilköğretim ve lisansüstü mezunlarının, “yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor” ifadesine katılmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 5.16: “Çalışanların, üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek veriyor” ifadesi ile eğitim arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Eğitim	(J)Eğitim	Ortalama Farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	,088	,501	,860	-,90	1,08
	Ön lisans	,611	,524	,245	-,42	1,65
	Lisans	,615	,496	,217	-,36	1,59
	Lisans Üstü	-,167	,749	,824	-1,65	1,31
Lise	İlköğretim	-,088	,501	,860	-1,08	,90
	Ön lisans	,523	,276	,060	-,02	1,07
	Lisans	,526(*)	,218	,017	,10	,96
	Lisans Üstü	-,255	,603	,673	-1,45	,94
Ön Lisans	İlköğretim	-,611	,524	,245	-1,65	,42
	Lise	-,523	,276	,060	-1,07	,02
	Lisans	,003	,266	,990	-,52	,53
	Lisans Üstü	-,778	,622	,213	-2,01	,45
Lisans	İlköğretim	-,615	,496	,217	-1,59	,36
	Lise	-,526(*)	,218	,017	-,96	-,10
	Ön Lisans	-,003	,266	,990	-,53	,52
	Lisans Üstü	-,781	,598	,194	-1,96	,40
Lisans Üstü	İlköğretim	,167	,749	,824	-1,31	1,65
	Lise	,255	,603	,673	-,94	1,45
	Ön Lisans	,778	,622	,213	-,45	2,01
	Lisans	,781	,598	,194	-,40	1,96

“Çalışanların, üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek veriyor” ifadesinin eğitim seviyesine göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.16’ya bakıldığında lise mezunu olan çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre, “yöneticilerinin eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek verdiği” ifadesini düşündükleri görülmektedir. Ancak ilköğretim, ön lisans ve lisans üstü mezunlarının, “yöneticilerinin eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek veriyor” ifadesine katılmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.17: “Çalışanların, bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor” ifadesi ile firma arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Firma	(J)Firma	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A Firması	B Firması	,142	,272	,602	-,40	,68
	C Firması	-,199	,347	,568	-,89	,49
	D Firması	-,806(*)	,385	,038	-1,57	-,04
B Firması	A Firması	-,142	,272	,602	-,68	,40
	C Firması	-,341	,309	,272	-,95	,27
	D Firması	-,947(*)	,351	,008	-1,64	-,25
C Firması	A Firması	,199	,347	,568	-,49	,89
	B Firması	,341	,309	,272	-,27	,95
	D Firması	-,607	,412	,143	-1,42	,21
D Firması	A Firması	,806(*)	,385	,038	,04	1,57
	B Firması	,947(*)	,351	,008	,25	1,64
	C Firması	,607	,412	,143	-,21	1,42

“Çalışanların, bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor” ifadesinin firmaya göre farklılıklar gösterdiği ve bu farkındalıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde “D” firması çalışanlarının “A ve B” firması çalışanlarına göre “örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında kendilerine eşit davranıldığı” ifadesini daha çok düşündükleri görülmektedir. Ancak “C” firması çalışanlarının “eğitim, kariyer ve terfi konularında kendilerine eşit davranılıyor” ifadesini katılmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.18: “Çalışanların, bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor” ifadesi ile pozisyon arasındaki LSD testi çoklu karşılaştırma

(I)Pozisyon	(J)Pozisyon	Ortalama farklılık (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Üst ve orta kademe yönetici	Şef	,559	,402	,166	-,23	1,35
	Uzman	,711	,528	,180	-,33	1,75
	Diğer	,858(*)	,344	,014	,18	1,54
Şef	Üst ve orta kademe yönetici	-,559	,402	,166	-1,35	,23
	Uzman	,152	,491	,758	-,82	1,12
	Diğer	,299	,284	,294	-,26	,86
Uzman	Üst ve orta kademe yönetici	-,711	,528	,180	-1,75	,33
	Şef	-,152	,491	,758	-1,12	,82
	Diğer	,147	,445	,741	-,73	1,03
Diğer	Üst ve orta kademe yönetici	-,858(*)	,344	,014	-1,54	-,18
	Şef	-,299	,284	,294	-,86	,26
	Uzman	-,147	,445	,741	-1,03	,73

“Çalışanların, bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor” ifadesinin pozisyona göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.18’e bakıldığında üst ve orta kademe yöneticilerin diğer çalışanlara göre “örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında kendilerine eşit davranıldığı” ifadesini düşündükleri görülmektedir. Ayrıca şef ve uzman olarak çalışanların “eğitim, kariyer ve terfi konularında kendilerine eşit davranılıyor” ifadesine katılmada anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.19: “Bir çalışanı diğer çalışanlardan farklı yapan unsurlara” ilişkin ifadelerin analizi

Seçenekler	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	24	6,6
Etnik köken	14	3,8
Yaş	21	5,8
Bedensel engel	6	1,6
Eğitim	69	18,9
Kültür	68	18,6
Din	18	4,9
Geldiği yöre	6	1,6
Ülke	4	1,1
Kişilik	105	28,8
Hepsi	14	3,8
Cinsel tercih	9	2,5
Diğer	6	1,6
Toplam	364	99,7

“Bir çalışanı diğer çalışanlardan farklı yapan unsurların” ifadesi ile ilgili ifadeler incelendiğinde çalışanların en çok 28,8 oranla kişilik, 18,9 oranla eğitim ve 18,6 oranla kültür unsurlarını işaretledikleri görülmüştür. Sonuçlara bakıldığında çalışanlar kişilik, eğitim ve kültür açısından kendileriyle aynı olmayan çalışanları farklı olarak düşünmektedirler.

Tablo 5.20: “Bir çalışanın hangi yönlerden farklı bir çalışanla birlikte çalışmak istemediğine” ilişkin ifadelerin analizi

Seçenekler	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	7	1,9
Etnik köken	14	3,8
Yaş	6	1,6
Bedensel engel	1	,3
Eğitim	23	6,3
Kültür	28	7,7
Din	23	6,3
Geldiği yöre	3	,8
Ülke	11	3,0
Kişilik	85	23,3
Hepsi	6	1,6
Cinsel tercih	33	9,0
Diğer	19	5,2
Toplam	259	71,0

“Bir çalışanın hangi yönlerden farklı bir çalışanla birlikte çalışmak istemediğine” ilişkin ifadeler incelendiğinde ilk sırayı 23,3’lük oranla kişilik, ikinci sırayı 9,0’lık oranla cinsel tercih ve üçüncü sırayı da 7,7’lik oranla kültürün takip ettiği

görülmektedir. Bu oranlar dikkate alındığında işletmede çalışanların özellikle kişilik, kültür, cinsel tercih açısından farklılığı bulunan kişilerle bir arada çalışmak istemedikleri gözlenmektedir.

Tablo 5.21: “Çalışanların iş hayatı dışındaki hangi insanlara mesafeli davrandığına” ilişkin ifadelerin analizi

Seçenekler	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	17	4,7
Etnik köken	25	6,8
Yaş	19	5,2
Bedensel engel	1	,3
Eğitim	20	5,5
Kültür	24	6,6
Din	24	6,6
Geldiği yöre	4	1,1
Ülke	3	,8
Kişilik	78	21,4
Hepsi	9	2,5
Cinsel tercih	50	13,7
Diğer	17	4,7
Toplam	291	79,7

“Çalışanın iş hayatı dışındaki hangi insanlara mesafeli davrandığına” ilişkin ifadeler incelendiğinde en yüksek oranın 21,4’lük oranla kişilik olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 13,7’lik oranla cinsel tercih ve 6,6’lık oranla kültür-din ve eğitim ve yaş takip etmektedir. Sonuçlardan anlaşılabileceği üzere çalışanın iş hayatı dışındaki hangi insanları farklı algılayıp mesafeli durduğu kişilik, cinsel tercih, kültür, din, eğitim ve yaş seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 5.22: “Çalışanların, farklı yönleri olan çalışanların dahil olduğu bir ekipte hangi sorunların ortaya çıkabileceğine” ilişkin ifadelerin analizi

Seçenekler	Frekans	Oran (%)
İletişimsizlik/anlaşmazlık	103	28,2
Sorun çözmede aksaklık	54	14,8
Kararsızlık	49	13,4
Ekip ruhunun oluşmaması	68	18,6
Çatışma	54	14,8
Diğer	4	1,1
Toplam	332	91,0

“Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunların ortaya çıkabileceğine” ilişkin ifadeler incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun

iletişimsizlik/ anlaşmazlık seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Bununla birlikte ekip ruhunun oluşmaması, sorun çözmede aksaklıkların çıkması ve çatışma çalışanların verdiği yüksek oranlı seçenekleri takip etmektedir.

Tablo 5.23: “Çalışanların, farklı yönleri olan çalışanların dahil olduğu bir ekipte hangi avantajların olabileceğine” ilişkin ifadelerin analizi

Seçenekler	Frekans	Oran
Düşünce zenginliği	125	34,2
Esneklik kazanılması	24	6,6
Yaratıcılığın artması	85	23,3
Hoşgörünün düzeyinin artması	29	7,9
Diğer	4	1,1
Toplam	267	73,2

“Farklı yönleri olan çalışanların dahil olduğu bir ekipte hangi avantajların olabileceğine” ilişkin ifadelere bakıldığında 34,2’lik oranla düşünce zenginliği ve ardından 23,3’lük oranla yaratıcılığın artması gelmektedir. İşletmedeki çalışanlar farklı yönleri olan çalışanlarla çalışmaları durumunda düşünce zenginliği oluşacağını ve yaratıcılığın artacağını düşünmektedirler.

5.6.4. İşletmelerin mobbing davranışına bakış açıları

Tablo 5.24 : “Yöneticilerin mobbing davranışına ilişkin şikayet alıp-almadıklarına” ilişkin verilerin analizi

Çalışanlardan mobbing davranışına ilişkin şikayetler alıyor musunuz?	İşletme
“Evet” ise mobbing davranışına ilişkin şikayetleri daha çok hangi özellikteki çalışanlardan alıyorsunuz ve bu şikayetler hangi konularda yoğunlaşıyor?	“B” işletmesi insan kaynakları yöneticileri mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin işletme içinde var olduğunun ve bu şikayetlerin alt kademedeki çalışan tüm personelden geldiğini ve özellikle de kadın çalışanlardan geldiğini belirtmektedirler. Mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin ise aşağılama, yıldırma, azarlama ve sözlü taciz şeklinde olduğunu söylemektedirler.
“Hayır” ise, mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin oluşmamasında işletme içinde uygulanan hangi politikaların ya da yaklaşımların etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?	“A, B, C” işletmeleri insan kaynakları yöneticileri mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin işletme içinde olmadığını ve şikayetlerin oluşmamasında eğitim, eşitlik ve adalet konularında izlenen yaklaşımların etkili olduğunu söylemektedirler.

“B” işletmesi insan kaynakları yöneticileri mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin işletme içinde var olduğunun ve bu şikayetlerin alt kademede çalışan tüm personelden geldiğini ve özellikle de kadın çalışanlardan geldiğini belirtmektedirler. Mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin ise aşağılama, yıldırma, azarlama ve sözlü taciz şeklinde olduğunu söylemektedirler. Daha ince “B” işletmesindeki çalışanlarla yapılan mobbing ölçeği verilerine baktığımızda, işletmedeki çalışanların mobbing davranışına maruz kalmadıklarına dair bulgulara rastlanmaktadır. Çalışanların ve insan kaynakları yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların tutarlılık göstermemesi, çalışanların sorulara doğru cevaplar vermekten kaçındıkları ihtimalini ortaya çıkarmaktadır.

“A, B, C” işletmeleri insan kaynakları yöneticileri “*mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin*” işletme içinde olmadığını ve şikayetlerin oluşmamasında eğitim, eşitlik ve adalet konularında izlenen yaklaşımların olduğunu söylemektedirler. Daha önce “A, B, C” işletmelerindeki çalışanlarla yapılan mobbing ölçeği verilerinde çıkan sonuçlarla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

5.6.5.İşletmelerin farklılıklara ilişkin bakış açıları

Tablo 5.25: “İşletme yöneticilerinin farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili politika ve faaliyetlerinde odaklandığı boyutlara” ilişkin ifadelerin analizi

Seçenekler	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	5	22.7
İrk	0	0
Cinsel tercih	0	0
Yaş	6	27.2
Engellilik	4	18.1
Etnik köken	0	0
Din	0	0
Fiziksel görünüm	1	4
Sosyal ve ekonomik altyapı	3	13.6
Eski hükümlü olma	0	0
Medeni durum	3	13.6
Diğer	0	0
Toplam	22	100

Tablodan da görülebileceği gibi, “*işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili politika ve faaliyetlerinde hedef aldıkları ilk dört farklılık boyutu*”; sırasıyla yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapıdır. Bu boyutların ilk üçü özellikle

çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu’nda adı geçen boyutlardır. Bir diğer farklılık boyutu olarak sosyal ve ekonomik alt yapı ve medeni durum da işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışı politikalarında yer almaktadır. Farklılık boyutlarının her biri önemli olmakla birlikte, yasalarda adı geçen boyutların daha dikkat çekici olduğunu söylenebilir.

5.6.6. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açıları

Tablo 5.26: “İşletme yöneticilerinin farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili benimsedikleri yaklaşıma” ilişkin frekans ve yüzdeler

Yaklaşımlar	n	%
Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.	8	87.5
Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.	8	12.5
İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.	8	0
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.	8	0
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.	8	0

“İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili benimsedikleri yaklaşıma” ilişkin frekans ve yüzdeler incelendiğinde yüzde 87,5’lik oranla “farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz. “seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Daha sonra yüzde 12,5’lik oranla “yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz” yaklaşımı gelmektedir. Diğer yaklaşımların ise işletme içerisinde politika olarak benimsenmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 5.27: “İşletmelerin farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetlere” ilişkin mevcut durum

Olanak ve faaliyetler	N	X
Tüm çalışanlar için, mobbing ve taciz olaylarına yönelik şikayet sistemleri	8	2,75
Engelli çalışanlara istihdam fırsatı	8	4,375
Farklı işgücüne (ırk, cinsiyet, etnik köken) yönelik hızlı terfi sistemi	8	2,875
Tüm çalışanlara yönelik kariyer geliştirme programları	8	2,375
Tüm çalışanlara yönelik farklılıklar ve eşitlik ile ilgili eğitimler	8	2,625
Tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi	8	2,25
Farklı işgücüne ilişkin işe alma ve yerleştirme ve işte tutma hedefleri	8	2,75
Tüm çalışanlara yönelik iş ve özel yaşam dengesi programları	8	1,75
Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları	8	1,625
Esnek çalışma uygulamaları (esnek çalışma saatleri, evde çalışma gibi)	8	2

Sorulara verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, 4,375’lik oranla “engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlamak” işletmede bulunan olanak ve faaliyetlerin içinde gelmektedir. “Farklı işgücüne (ırk, cinsiyet, etnik köken) yönelik hızlı terfi sistemi” 2,875’lik oranla işletmede ne mevcut ne de mevcut değildir seçeneğine denk gelmektedir. “Tüm çalışanlar için, mobbing ve taciz olaylarına yönelik şikâyet sistemleri ve farklı işgücüne ilişkin işe alma ve yerleştirme ve işte tutma hedefleri” 2,75’lik oranla ne mevcut ne de mevcut değil seçeneğine denk gelmektedir. İşletmelerin farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetlere ilişkin diğer seçeneklerin ise işletmede mevcut olmadığı görülmektedir.

5.7. Farklılıkların Yönetimi Anlayışı ve Mobbing Davranışı Üzerine İşletmeler Arası Karşılaştırma

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan firma farklılıklarını karşılaştıracak olursak eğer;

- “Çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması” ile ilgili faktör ile firma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çıkan sonuçlara göre “B” firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanların, “çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması” ile ilgili faktöre en az maruz kalan işletme olduğu görülmektedir. Bu işletmeyi daha sonra sırasıyla “A ve C” işletmelerinin takip ettiği görülmektedir. Bunun nedeninin ise firmalardaki beyaz yakalı

çalışan sayılarının birbirlerinden farklı olması olduğunu söyleyebiliriz. Firmalardaki çalışma koşullarının farklı olması da bunun sebebi olarak gösterilebilmektedir. “D” firması beyaz yakalı çalışanlarının ise istatistiksel olarak faktöre duyarlılığı bulunmamaktadır.

- “*Çalışanın itibarına saldırılması*” ile ilgili faktör ile firma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çıkan sonuçlara göre “B” firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanların, “*çalışanın itibarına saldırılması*” ile ilgili faktöre en az maruz kalan işletme olduğu görülmektedir. B işletmesini daha sonra sırasıyla “A ve D” işletmelerinin takip ettiği görülmektedir. Bu durumun sebebinin ise firmalardaki beyaz yakalı çalışan sayılarının birbirlerinden farklı olması olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca çalışan sayısının farklı olmasıyla birlikte alt- üst olgusunun işletme içinde farklılık göstermesi mobbing davranışını farklı algılamalarının sebebi olabilmektedir. “C” firması beyaz yakalı çalışanlarının ise istatistiksel olarak faktöre duyarlılığı bulunmamaktadır.
- “*Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor*” ifadesi ile firma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. “D” firması çalışanları “A ve B” firması çalışanlarına göre işletmede “*eğitim, kariyer ve terfi konularında kendilerine eşit davranıldığını*” daha çok düşünmektedirler. Bu firmalarda çalışan beyaz yakalı çalışanlar alacakları eğitim ve kariyer fırsatları konusunda diğer çalışma arkadaşlarıyla adil bir şekilde değerlendirmeye alındıklarını düşünmektedirler. “C” firması beyaz yakalı çalışanları ise “*eğitim, kariyer ve terfi konularında kendilerine eşit davranıldığı*” konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip değildirler.
- “*Çalışanın iletişimine yönelik saldırılar*” ile ilgili faktör ile firma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Veriler incelendiğinde “C” firması beyaz yakalı çalışanlarının diğer firma çalışanlarına göre “*çalışanın iletişime yönelik saldırılara*” daha az maruz kaldıkları görülmektedir. Verilerin tüm firmalar açısından anlamlı çıkması özellikle “C” firması beyaz yakalı çalışanların kendilerine diğer arkadaşlarından soyutlanmış bir iş ortamı verilmediğinin ve iş arkadaşlarıyla konuşmasının

engellenmeye çalışıldığı yönünde izlenimlerin olmadığını gösterir niteliktedir.

- “*Yöneticilerin mobbing davranışına ilişkin şikayet alıp-almadıklarına*” ilişkin verilere bakıldığında; “B” işletmesi insan kaynakları yöneticileri mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin işletme içinde var olduğunu ve bu şikayetlerin alt kademedeki çalışan tüm personelden geldiğini geldiğini ve özellikle de kadın çalışanlardan geldiğini belirtmektedirler. Mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin ise aşağılama, yıldırma, azarlama ve sözlü taciz şeklinde olduğunu söylemektedirler. Daha ince “B” işletmesindeki çalışanlarla yapılan mobbing ölçeği verilerine baktığımızda, işletmedeki çalışanların mobbing davranışına maruz kalmadıklarına dair bulgulara rastlanmaktadır. Çalışanların ve insan kaynakları yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların tutarlılık göstermemesi, çalışanların sorulara doğru cevaplar vermekten kaçındıkları ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. “A, B, C” işletmeleri insan kaynakları yöneticileri “*mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin*” işletme içinde olmadığını ve şikayetlerin oluşmamasında eğitim, eşitlik ve adalet konularında izlenen yaklaşımların olduğunu söylemektedirler. Daha önce “A, B, C” işletmelerindeki çalışanlarla yapılan mobbing ölçeği verilerinde çıkan sonuçlarla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

5.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Yapılan çalışma sonucunda, işletmedeki beyaz yakalı çalışanların farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışına maruz kalıp kalmadıkları, işletme içerisinde bu tür davranışların varlığı konusunda çalışanların algılarının ne düzeyde olduğu, cevaplayıcıların genel olarak özelliklerinin ne olduğu ve yöneticilerin verdiği cevaplar dahilinde farklılıkların yönetimi anlayışının işletme içerisinde ne düzeyde uygulandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

- “*Çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar*” ile ilgili faktör ile eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar

bulunmuştur. Çıkan sonuçlara göre ön lisans mezunu olan beyaz yakalı çalışanların lise ve lisans mezunu olan çalışanlara göre “*çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar*” ile ilgili faktöre daha az maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesinin artmasıyla mobbing davranışına maruz kalma durumu arasında çıkan sonuçlara bakıldığında anlamlı sonuçlar olmadığı, mobbing davranışına maruz kalma durumunun eğitim seviyesi gözetmeksizin ortaya çıkabileceği görülmüştür. Çıkan oranlar incelendiğinde ilköğretim ve lisans üstü eğitimi almış olan beyaz yakalı çalışan sayısının az olması mobbing davranışına ilişkin verilerin anlamsız olarak ortaya çıkmasını daha da artırmaktadır.

- “*Çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması*” ile ilgili faktör ile işletmede çalışılan süre arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çıkan sonuçlar incelendiğinde 1 yıldan daha az süre çalışan beyaz yakalı çalışanların 1-5 yıl ve 6-10 yıl süreyle çalışan beyaz yakalı çalışanlara göre “*çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması*” ile ilgili faktöre daha az maruz kaldıkları görülmüştür. Ayrıca 10 yıldan fazla süredir işletmede çalışanların, “*çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması*” konusunda anlamlı bir duyarlılığa sahip olmadıkları görülmektedir. Kıdemin, “*çalışanın sosyal ilişkilerine saldırılması*” faktörüyle ters yönlü bir ilişki içinde olduğunu görülmektedir.
- Farklılıklar ölçeği tek yönlü Anova testinde sorulan sorularla demografik değişkenlerin analizinde çıkan sonuçlar incelendiğinde “*yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor*” sorusuyla eğitim ve yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. “*Üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi konularına açık destek veriyor*” sorusuyla eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Son olarak “*bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor*” sorusu da pozisyon itibarıyla istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar içermektedir.
- “*Yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor*” ifadesi ile ilgili algıyla yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 16–25 yaş çalışanların 26–35 yaş arasındaki

beyaz yakalı çalışanlara göre, “*yöneticilerinin farklılık ve pozisyon açısından tüm çalışanlara saygılı davrandığını*” düşündükleri görülmektedir. Ayrıca 36–45 yaş ve 46 yaş ve üstü beyaz yakalı çalışanların ise anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir.

- “*Yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor*” ifadesi ile ilgili soruyla eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Lise mezunu beyaz yakalı çalışanların ön lisans ve lisans mezunu beyaz yakalı çalışanlara göre “*yöneticilerinin farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davrandığını*” daha çok düşündükleri görülmektedir. Bunun yanı sıra ilköğretim ve lisan üstü mezunlarının, “*yöneticilerinin farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor*” ifadesine katılmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir. Böyle olmasında işletme içinde ilköğretim ve lisan üstü mezunların çok fazla sayıda olmaması gösterilebilmektedir.
- “*Üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek veriyor*” ifadesi ile eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Lise mezunu beyaz yakalı çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre “*yöneticilerinin eşit fırsat, ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi algısına açık destek verdiğini*” düşündükleri görülmektedir. Lise mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre işletme içinde yöneticilerinin adil bir yol izlediğini, kendilerine farklılıklarından ötürü bir ayrımcılık yapılmadığını ve farklılıklar bağlamında işletmenin esnek olduğunu düşündükleri görülmektedir.
- “*Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor*” ifadesi ile ilgili algıyla pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Üst ve orta kademe yöneticilerin diğer çalışanlara göre “*eğitim, terfi ve kariyer konularında kendilerine eşit davranıldığını*” ifadesini daha çok algıladıkları görülmektedir. Üst ve orta kademe çalışanların görev ve sorumluluklarının uzman ve şef statüsündeki beyaz yakalı çalışanlardan farklı olması bu olguyu destekler nitelikte olmaktadır. Şef ve uzman olarak çalışanların “*eğitim, kariyer ve terfi açısından*

kendilerine eşit davranıldığı” algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir.

- “*Bir çalışanı diğer çalışanlardan farklı yapan unsurlar*” ifadesi ile ilgili soru incelendiğinde kişilik, eğitim, kültür sırasıyla ilk üç sırayı almaktadır. Çalışanlar kişilik, eğitim ve kültür açısından kendileriyle aynı olmayan çalışanları farklı olarak görmektedirler. Çalışanın kendisinden farklı eğitim düzeyinde olan birini farklı olarak görmesi daha önce incelenen “*çalışanın kendini göstermesine ve motivasyonuna yönelik saldırılar*” ile ilgili faktör ve eğitim arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmasını da destekler niteliktedir. “*Üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek veriyor*” ile ilgili faktörün eğitim seviyesine göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu daha önce tespit etmiştik burada çıkan oran da bu anlamlılığı doğrular niteliktedir.
- “*Bir çalışanın hangi yönlerden farklı bir çalışanla birlikte çalışmak istemediğine*” ilişkin verilere bakıldığında sırasıyla kişilik, cinsel tercih ve kültür ilk üç sırayı almaktadır. İşletmedeki beyaz yakalı çalışanların cinsel tercih, kültür ve kişilik bakımından farklı olan kişilerle birlikte çalışmak istemediği ortaya çıkmaktadır.
- “*Çalışanın iş hayatı dışındaki hangi insanlara mesafeli davrandığına*” ilişkin sonuçlara baktığımızda ilk sırayı kişilik, ikinci sırayı cinsel tercih ve üçüncü sırayı da birbirlerine yakın oranlarla kültür, eğitim, dil, yaş izlemektedir. Sonuçlardan anlaşılabileceği üzere “*çalışanın iş hayatı dışındaki hangi insanları farklı algılayıp mesafeli durduğu*” kişilik, cinsel tercih, kültür, din, eğitim ve yaş seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Daha önce “*yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor*” ile ilgili düşüncenin yaşa göre farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğundan bahsetmiştik, şuanda bulduğumuz verilerde bu yargıyı destekler niteliktedir.
- “*Farklı yönleri olan çalışanların dahil olduğu bir ekipte hangi sorunların ortaya çıkabileceğine*” ilişkin farkındalıklara baktığımızda beyaz yakalı çalışanların büyük çoğunluğun iletişimsizlik/ anlaşmazlık dediği

görülmektedir. Bununla birlikte ekip ruhunun oluşmaması, sorun çözmede aksaklıkların çıkması ve çatışma beyaz yakalı çalışanların verdiği seçenekleri oluşturmaktadır. “Çalışanın sağlığına doğrudan saldırılması ve psikolojik baskı altına alınması” ve “çalışanın itibarına saldırılması” olan faktörlerde bulunan sonuçları destekler niteliktedir.

- “Yöneticilerin, farklı yönleri olan çalışanların dahil olduğu bir ekipte hangi avantajların olabileceğine” ilişkin verilere baktığımızda düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması ilk iki sırada yer almaktadır. İşletmedeki beyaz yakalı çalışanlar “farklı yönleri olan kişilerle birlikte çalışmaları durumunda” kendilerinde düşünce zenginliği ve yaratıcılık olgularının artacağı kanısındadırlar.
- “Farklılıkların yönetiminin bir anlayış olarak gelişimi” değerlendirildiğinde, işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışı konusunda ilgisinin yasal gereklilikler düzeyinde kaldığı görülmektedir. İşletmelere bakıldığında hemen hemen hepsi, farklılıkların yönetimi anlayışına yasal gerekliliklere uyma amacıyla ilgi göstermektedir.
- “İşletmelerin farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetlere” ilişkin sorular incelendiğinde engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlamak işletmede bulunan olanak ve faaliyetlerin içinde gelmektedir. Bu durumun yasal zorunluluklara uyma yükümlülüğünden geldiği daha önce “işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşımı” noktasında ortaya konulmaktadır. İşletmelerin farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetlere ilişkin diğer seçeneklerin ise işletmede mevcut olmadığı görülmektedir.
- “İşletmelerin farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinde hedef aldıkları ilk dört farklılık boyutu;” sırasıyla yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapıdır. Bu boyutların ilk üçü özellikle çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu’nda adı geçen boyutlardır. Bir diğer farklılık boyutu olarak sosyal ve ekonomik alt yapıya da işletmelerin farklılık politikalarında yer verilmektedir. Farklılık boyutlarının her biri önemli olmakla birlikte, yasalarda adı geçen boyutların daha dikkat çekici olduğunu söylenebilir. Başka bir deyişle, işletmelerin yasalarda adı geçen boyutlar hakkında bilgi

sahibi olmaları ve yasal gereklilikler doğrultusunda bu boyutlarla ilgili uygulamalarda bulunmaları, işletmelerin farklılıklarla ilgili yaklaşım açısından henüz ilerlenmemiş olduğunun da bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu bulgular arasında özellikle, işletmelerde engelli çalışanlara istihdam yaratma konusundaki olanak ve faaliyetlerin varlığı dikkat çekmektedir. Yasal gerekliliklere cevap verme amaçlı bile olsa, bu uygulamalar engelli çalışanlar ve işletmeler için önemli ve gereklidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için plânlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır. Tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci şeklidir.

Mobbing davranışı, bir kişinin ya da grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlarıdır. Bu davranışların ortaya çıkmasında oldukça genç veya yaşlı olma, parlak kariyere, farklı inançlara, farklı cinsel tercihe sahip olma, farklı gruplara, farklı ırk ve kökenlere sahip olma, farklı dilleri konuşabilme, engelli olma gibi durumlar söz konusudur. Bu durumların hepsinde kendini hissettiren ortak nokta farklılık vurgusudur.

İşletmeler yetenekli bireyleri örgüt içerisine çekmeye çalışırken, yaş gurupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşmaktadırlar. Bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de beraberlerinde getirmektedirler. Dolayısıyla, eğer bireylerin yetenekleriyle ilgileniliyorsa onların farklılıklarına da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap edilmelidir. Mobbing davranışı, günümüzde çalışma yaşamının bir sorunu olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Mobbing davranışıyla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt içerisinde içselleştirilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesidir. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olacak aynı zamanda tüm çalışanların mevcut potansiyellerinden maksimum düzeyde fayda sağlamasını dolayısıyla da işletme için değer yaratmayı pekiştirecektir.

Bu bağlamda, yapılan bu çalışmanın odak noktası, uygulama yapılan sektör olan beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı uygulamalarının, mobbing davranışı üzerinde etkisi olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu çalışma aynı zamanda uygulama yapılan sektör olan beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı uygulamalarının mobbing davranışını artırıp azaltma noktasında ne denli etkili olduğunun belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmadan hareketle, farklılıkların yönetimi anlayışının gelişimi değerlendirildiğinde, işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışı adı altında bir politikası olmamakla beraber yasal gereklilikler düzeyinde konuyu uygulamaya aktardıkları görülmektedir. Bununla birlikte, çalışmada yer alan işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışını sağladığı stratejik rekabet, verimlilik, performans, yaratıcı problem çözme bakış açısına sahip olma gibi artı değer yaratan noktaları itibariyle değerlendirmedikleri görülmektedir.

İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışı ile ilgili politika ve faaliyetlerinde hedef aldıkları ilk dört farklılık boyutu sırasıyla yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapısıdır. Bu boyutların ilk üçü özellikle çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlardır. Farklılık boyutlarının her biri önemli olmakla birlikte, yasalarda adı geçen boyutların daha dikkat çekici olduğunu söylenebilir. Literatürde, birçok farklılık boyutu sıralanırken, uygulamada sadece yasalarda adı geçen boyutların farklılık olarak değerlendirildiğine rastlanmaktadır. Bu da çalışmanın, yasaların farklılıklara ve farklılıkların yönetimi anlayışına zemin oluşturma özelliğine vurgu yapmaktadır.

Yapılan çalışmadan hareketle, mobbing davranışının gelişimi değerlendirildiğinde, işletmelerde mobbing davranışının var olduğuna dair bulgulara rastlanmamaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu mobbing davranışının işletme içinde yaşanmadığını belirtmiştir. Yalnızca “B” firması diğer çalışanlardan farklı olarak işletme içerisinde mobbing davranışına ilişkin şikayetler aldıklarını bu şikayetlerin alt kademe çalışan tüm personelden geldiğini ve özellikle de kadın çalışanlardan geldiğini belirtmiştir. Mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin ise aşağılama, yıldırma,

azarlama ve sözlü taciz şeklinde olduğunu belirtmişler. “A, C ve D” işletmeleri yöneticileri ise mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin işletme içinde olmadığını ve şikayetlerin oluşmamasında eğitim, eşitlik ve adalet konularında izlenen yaklaşımların etkili olduğunu söylemişler. Yapılan çalışma farklılıkların yönetimi anlayışı ile mobbing davranışı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Fakat “B” firması yöneticilerinin işletmede mobbing davranışının var olduğunu söylemesi çalışanların mobbing davranışının varlığını gizlediklerini göstermektedir.

Öneriler:

- Mobbing kavramı ülkemizde yeni bir kavram olarak bilinse de işletmelerde bu tip uygulamalar ismi konmasa dahi geçmişten günümüze süregelmektedir. Bu uygulamaların, iş yaşamı ve çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde daha ağır etkileri oluşmadan, hem bireysel hem de örgütsel bir bilinçlenme ile bu olgunun önüne geçilmeli ve daha sağlıklı çalışma ortamları yaratılmalıdır. Bu sağlıklı çalışma ortamının yaratılmasında farklılıkların yönetimi anlayışı büyük bir öneme sahip olmaktadır. Farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri ve çalışma biçimleri açısından farklılaşan bireylerin oluşturduğu işgücünün etkin şekilde yönetilmesine işaret etmektedir. Bu açıdan farklılıkların yönetimi, çeşitli yönlerden farklılaşan birey veya gruplarla ilgili yönetim stratejilerinin, politikalarının, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi gibi süreçlerden oluşmaktadır. Bu yönüyle farklılıkların yönetimi anlayışı mobbing davranışının olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesinde katkı sağlayabilecek bir anlayış olarak kendini göstermektedir.
- Mobbing davranışıyla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farklılıkların yönetimi anlayışını sadece yasal gereklilikler düzeyinde uygulamayıp bununla birlikte çalışanların farklılıklarına değer veren bir yapının ortaya çıkmasını sağlamaktır. Çalışanların birbirlerinin farklılıklarına değer veren bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını minimum düzeye indirmeye yardımcı

olmaktadır.

- Kültürel farklılığa önem veren örgütler, kişiler arası ilişkileri geliştirerek ve gizli ayrımcılıkları en aza indirgeyerek nitelikli değişimlere ulaşma girişiminde olmalıdırlar. Örgüt içerisindeki ayrımcılık, dışlanma, mobbing davranışı gibi istenmeyen davranışlar, farklı olan insanları anlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, bu eksikliğin giderilmesi ve bu doğrultuda oluşan istenmeyen davranışların azaltılabilmesi noktasında bir bakış açısı oluşturmaktadır.
- İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışını, uygulamada sadece yasal gereklilikler düzeyinde tutmaları araştırmanın bulgularında da görüldüğü üzere mobbing davranışının oluşumunu engellemeye katkı sağlamakla birlikte işletmenin bu anlayışı bir politika ya da örgüt kültürü unsuru olarak içselleştirmemesi dikkat çekicidir. Bu durum farklılıkların yönetimi bağlamındaki bir bakış açısının rekabetçi avantaj sağlayabilecek stratejik bir noktada değerlendirmesinin önüne geçmektedir. Dolayısıyla küreselleşen ve bu noktada da farklılıkların git gide arttığı çevresel koşullarda hem işletmenin hem yöneticilerin bu anlayışın önemini kavramaları bir gereklilik ve şuan için de bir eksiklik olarak görülmektedir.
- Davranışsal konuların araştırılmasında niceliksel yöntemlerle birlikte niteliksel yöntemlerin daha fazla kullanılması konunun tüm yönleriyle ortaya konulabilmesinde daha etkili olacağı düşünülmektedir. Nitekim bu çalışmanın temel kısıtlarından biri uygulamanın gerçekleştiği işletmelerin zaman sınırı ve konunun yapısal özellikleri itibariyle derinlemesine görüşme uygulamasına izin vermemiş olmalarıdır. Konuya ilişkin yapılacak ileriki araştırmalar için niteliksel yönü güçlendirilmiş bir araştırma tasarımının konuya ilişkin boyutları tüm açıklığıyla görebilmek açısından daha etkili olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, B. ve DÜNDAR, A. (2008). *İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt: 37. Sayı: 2. Sayfa: 111–120.
- ACAR, B. *Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İş Yerinde Yıldırma*. <http://www.baltas-baltas.com>. (13.03.2012).
- AKDEMİR, M. (2004). *Küreselleşme ve Kültürel Kimlik Sorunu*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:3. Sayfa: 43–50.
- AYDEMİR, M. (2007). *İşletmelerin İş görenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı*.
- AKSU, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- AKTAN, C. ve BÖRÜ D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*.
- AKTÜRK, S. (2001). *İşgücünün Küreselleşmesi*. İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt: 3. Sayı: 2. Sıra: 4 / No: 65.
- ALPARSLAN, A. ve TUNÇ, H. (2009). *Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Cilt: 1. Sayı:1.
- ALTAY, H. (2006). *Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel Ve Destekleyici Fonksiyonlar*. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:8. Sayı:1, Ocak.

- AŞIK, N. (2009). *İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Otel İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi.
- AVCI, U. ve KAYA, U. (2010). *Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:12. Sayı:2.
- AYDIN, Ş. ve ÖZKUL E. (2007). *İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4–5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 7. Sayı: 2. Sayfa: 169–186.
- BALCI, Ş. (2007). *Türk İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı*. Editör: Bediz Dereli. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (Sayfa:163–185). Beta Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Eğitiminin Eğitimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. Kariyer Yayınları:59. Yönetim Dizisi:15. 1.Baskı. İstanbul.
- BAYPINAR, B. (2003). *İşyerinde Cinsel Taciz. İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 5. Sayı: 2. Sıra: 3 / No: 13.
- BEGEÇ, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- BİNGÖL, B. (2007). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O. (2008). *İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 10. Sayı:4.

- CAN, Y. (2007). *A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- CEMALOĞLU, N. (2007). *Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma*. Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 42. Sayfa:111–126.
- CHARBEL, J. C. J., GORDONO, F.S. and MARTİNEZ, J.S. (2011). *Diversity management: Challenges, Benefits, And The Role Of Human Resource Management In Brazilian Organizations, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* Volume: 30. Issue: 1 (58–74).
- ÇAKIR, Ö. (2001). *Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar*. Cilt: 3. Sayı: 1. Sıra: 3 / No: 95.
- ÇALIŞKAN, O. (2005). *Turizm Sektöründe Yıldırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÇETİN, C. ve DERELİ B. (2007). *Çokuluslu İşletmelerde Yurtdışına Gönderilecek Yöneticilere Sunulan Kültürler Arası Eğitim ve Uygulama Örneği*. Editörler: Bediz Dereli ve diğerleri. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- DEMİR, Y. ve ÇAVUŞ, M.F. (2009). *Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:2. Sayı: 1. Sayfa: 13–23.
- DEMİRBİLEK, S. (2007). *Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açidan İncelenmesi*. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi. Cilt: 44. Sayı:511.
- DENİZ, D. ve ÜNSAL P. (2010). *İşyerinde Yıldırmaya Uğramada Dışadönük ve Nevrotik Kişilik Yapıları İle Cinsiyetin Rolü*. İstanbul Üniversitesi. Edebiyat Fakültesi. Psikoloji Bölümü. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Ocak. Cilt: 12. Sayı: 1.
- DERELİ, B. (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. Beta Yayıncılık.

- DUMAN, B. ve ALACAHAN O. (2011). *Etniklik ve Sosyal Kaynaşma İlişkisi: Adana Örneği*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 12. Sayı: 1.
- DUYGULU, E. (2004). *Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü*, İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt: 6. Sayı: 1 Sıra: 2 / No: 18129.
- EGİNLİ, A. ve BİTİRİM S. (2010). *Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları)*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 24.
- EHTİYAR, R. (2003). Kültürel Sinerji: *Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı:5. Sayfa: 66–78.
- ERDOĞAN, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi. 2. Baskı.
- ERDOĞAN, G. (2009). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)*. Türkiye Barolar Birliği Dergisi. Sayı: 83.
- ERGÜL, H. F. (2006). *Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 5. Sayı: 18.
- EROĞLU, U. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.
- ESER, O. (2008). *Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni*. Önce Kalite Dergisi. Sayfa:56–58.
- GÖKÇE, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. Pegem Yayıncılık.
- GÜMÜŞ, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. MKM Yayıncılık. Bursa.
- GÜNEL, D. (2010). *İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırım Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 12. Sayı: 3. Sayfa:37–65.

- GÜNEY, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayıncılık. 4. Basım. Ankara.
- HELVACIOĞLU, N. (2007). *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- INGE, B., PETERS P. and POUTSMA, E. (2010). *Diversity Management Beyond The Business Case, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Volume: 29. Issue: 5. (413–421).
- İBİCİOĞLU, H., ÇİFTÇİ M. ve DERYA S. (2009). *Örgütlerde Yıldıрма (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 1. Sayı 2.
- İLHAN, Ü. (2010). *İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri*. Cilt: 10. Sayı: 4. Sayfa: 1175 – 1186.
- İZMİR, G. ve FAZLIOĞLU A. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu. Tbm Basımevi. Ankara.
- JABBOUR, C. J. C., GORDONO, F.S., OLIVEIRA, J.H., MARTINEZ, J.S. and (2011). *Diversity Management Challenges Benefits and The Role Of Human Resource Management in Brazilian Organizations, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Volume: 30. Issue: 1 (58-74).
- JACKSON, E. ve JOSHİ, A. (2009). *Örgütlerde Uluslar arası Çeşitlilik Yararlı Bir Kavram mı?*. Editörler: Neil Anderson, Deniz Öneş, Handan Kepir Sinangil, Checkalingam Viswesvaran. Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi el Kitabı. Cilt:2.
- KAMAŞAK, R. ve YÜCELEN, M. *Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma*. Editör: Bediz Dereli, İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (Sayfa: 31–59). Beta Yayıncılık.
- KARCIOĞLU, F. ve AKBAŞ, S. (2010). *İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 24. Sayı: 3.

- KARYAĞDI, A. (2007). *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- KIREL, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. Eskişehir.
- KOÇAK, O. ve HAYRAN, N. (2011). *Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli Körfez İlçesi Örneği*. Uluslar Arası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler. 23–25 Haziran. Saraybosna.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 9.Baskı. İstanbul.
- KÖK, S. (2006). *İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 25–27 Mayıs.
- KUTANİS, R. ve TUNÇ, T. (2010). *Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme 2000- 2010*. “İşgüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Nisan/April. Cilt: 12. Sayı: 2. Sayfa: 59–74.
- LEYMANN, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume: 5. Issue: 2. (165-184).
- HUMPHRIES, M. ve GRICE, S. (1995). *Equal Employment Opportunity And The Management Of Diversity: A Global Discourse Of Assimilation?*. *Journal Of Organizational Change Management*. Volume: 8. Issue: 5. (17-32).
- MARK, G. (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik: Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor?*. Çeviren: Ahmet Kardam, Yayına Hazırlayan Zülfü Dicleli. MESS Yayınları. İstanbul.
- NAKİP, M. (2005). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*. Seçkin Yayınları. Ankara.

- ÖZBİLGİN, M. (2007). *Küresel Farklılıkların Yönetimi*. Editör: Bediz Dereli, İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (Sayfa:1–31). Beta Yayıncılık.
- ÖZDEMİR, E. (2006). *İşyerinde Cinsel Taciz*. Çalışma ve Toplum Dergisi. Cilt:4. Sayı:11.
- ÖZEN, S. (2007). *İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri*, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:9. Sayı:3.
- ÖZER, D. (2009). Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu*. <http://www.bilka.org.tr/>. (02.03.2012).
- ÖZKAYA, M.O., KOCAKOÇ, İ. & KARA, E. (2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Sayı:13. Sayfa: 76–96.
- ÖZLER, D., ATALAY C. ve ŞAHİN M. (2008). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:22.
- PALAZ, S. ve Diğerleri (2008). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği*. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:10. Sayı:4. Eylül.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi. Bursa.
- SANDY, B. ve VLOEBERGHES D. (2005). *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management In Belgium*. European Management Journal Volume: 23. Issue 4. (483–493).
- SARGUT, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitapevi Yayınları.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö.F. (2005). “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini*”. Ege Akademik Bakış. Sayı:5/1–2. Sayfa: 55–64.

- STEFAN, S. ve KLEİNER, M. (2008). *Dissemination Of Diversity Management In Germany: A New Institutional Approach*, European Management Journal Volume: 26. (35– 47).
- SÜRGEVİL, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Nobel Yayıncılık. 1. Basım. İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- TAVŞANCIL, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Nobel Yayınları. Ankara.
- TETİK, S. (2010). *Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sayfa: 81–89.
- THOMAS, A.D. ve ELY, J.R. (1996). *Making Differences Matter A New Paradigm For Managing Diversity*. Harvard Business Review.
- TINAZ, P. (2008). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Yayınevi. 2. Baskı.
- TINAZ, P. (2006). *Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*. Çalışma ve Toplum Dergisi. Cilt:4. Sayı:11.
- TINAZ, P. (2006). *Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing*. toprakisveren.org.tr. (16.03.2012).
- TİYEK, R. (2011). *Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma*. Çalışma İlişkileri Dergisi. Cilt 2. Sayı 1. Sayfa 113–142.
- TOKAT, B., CİNDİLOĞLU M. ve KARA H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*. Ekin Yayıncılık. Kütahya.
- TOSUN, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İktisat Enstitüsü Yayınları.

- TÜRKKAHRAMAN, M. ve TUTAR, H. (2009). *Sosyal Değişme, Bütünleşme ve Çözülme Bağlamında Toplumda Farklı Kültür ve Anlayışların Yeri ve Önemi*. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt:1. Sayı:1. Sayfa:1–16.
- UYSAL, Ş. (2010). *Çalışma Yaşamında Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları; Manisa Kamu Kurumları Üzerinde Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- UZUNÇARŞILI, Ü. ve SOYDAŞ A. (2007). *Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak*. Editörler: Bediz Dereli ve diğerleri. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- UZUNÇARŞILI, A. (2001). *Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Basılmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Fakültesi. İstanbul.
- ÜNALP, A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı.
- VEDRAN, O. (2009). *Diversity And Its Management As A Dialectical Process: Encountering Sweden And The U.S., Scandinavian Journal of Management*. Volume: 25. (352-362).
- YAMAN, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing*. Nobel Yayıncılık. 1. Baskı. Mart.
- YAYINLIOĞLU, P. (2005). *Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri*. Editör: P. Eraslan Yayınlioğlu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler. Kurumsal İletişim ve Yönetim. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları. No:11. İstanbul.

- YELBOĞA, A. (2006). *Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:8. Sayı:2. Haziran.
- YENİSEY, K. (2006). *Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayırmıcılık Yasağı*.
- YILDIZ, S. ve KILKIŞ, İ. (2010). *Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış*. Çalışma İlişkileri Dergisi. Cilt:1. Sayı:1.
- YOU-TA, C., CHURCH R., ZİKİC, J. (2004). *Organizational Culture, Group Diversity and Intra-Group Conflict, Team Performance Management*. Volume: 10. Issue: 1/2 (26-34).
- YÜCETÜRK, E. E. (2005). *Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisat İşletme Finans Dergisi. Sayı:231. Sayfa: 97–108.
- <http://www.calismatoplum.org/sayi11/yenisey.pdf>, (17.10.2012).
- <http://bisorusor.com/soru/1875/farkliliklari-yonetimi-kavrami-nedir-ne-degildir>, (13.01.2012).
- <http://www.arguden.org/arguden/UserFiles/File/DunyaVatandasligiveFarkliliklariYonetimi.pdf> /, (16.01.2012).
- www.allpower.somee.com/link.asp?TOPIC_ID=45, (20.02.2012).
- www.girisim.comu.edu.tr/dergi/2012/2in2/memis.pdf, (10.02.2012).
- <http://www.bianet.org/bianet/ekonomi/17212-calisma-yasami-ve-kadinlar>, (15.01.2012).
- <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>, (24.03.2012).
- <http://www.belgeler.com/blg/152n/cinsiyet-esasli-ayrimciligin-insan-kaynaklari-yonetimine-etkileri-the-effects-of-gender-discrimination-on-human-resources-management>, (12.02.2012).

<http://haber.kamudunyasi.com/IS-DUNYASINDA-HOMOFOBI-4457i.cgi>,
(28.03.2012).

http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/Books/khuku/egitim_hakki/egitim_hakki_egitimde_ayrimciliga_karsi_sozlesme.pdf, (21.03.2012).

<http://www.istatistikanaliz.com>, (10.05.2012).

<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>, (03.02.2012).

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1071-mobbinge-karsi-kurumsal-onlemler.html>, (13.03.2012).

<http://www.anayasa.gen.tr>, (16.03.2012).

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/genel-olarak.htm>, (23.02.2012).

<http://www.iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinda-calisanlarin-haklari-nedir>,
(16.03.2012).

<http://mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>, (16.09.2012).

http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf, (13.03.2012).

<http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>, (03.03.2012).

EKLER

EK 1: Çalışanlara Uygulanan Anket

Bu anket formu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen “Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı” konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Tüm soruları doğru olarak cevaplamanız çalışmamızı etkin kılacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacağından tamamen gizli tutulacak başka bir yerde ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan ötürü teşekkür ederim.

Nur GÜLER

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1.Cinsiyetiniz?	☐ Bay ☐ Bayan
2.Yaşınız?	☐ 16-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 55 ve üstü
3.Medeni durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar
4.Eğitim durumunuz?	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
5. Kaç yıldır aynı örgütte çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla
6.Hangi bölüm ve pozisyonda çalışıyorsunuz?	☐ Üst kademe yönetici ☐ Orta kademe yönetici ☐ Şef ☐ Uzman ☐ Diğer...

II. BÖLÜM: ANKET SORULARI (Not: Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)			
1.Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?			
☐ Cinsiyeti	☐ Etnik kökeni	☐ Yaşı	☐ Bedensel engeli
☐ Eğitimi	☐ Kültürü	☐ Dini	☐ Geldiği yöre
☐ Ülkesi	☐ Kişiliği	☐ Hepsi	☐ Cinsel tercih
			☐ Diğer.....
2.Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?			
☐ Cinsiyeti	☐ Etnik kökeni	☐ Yaşı	☐ Bedensel engeli
☐ Eğitimi	☐ Kültürü	☐ Dini	☐ Geldiği yöre
☐ Ülkesi	☐ Kişiliği	☐ Hepsi	☐ Cinsel tercihi
			☐ Diğer.....
3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkaran kişilere mesafeli davranırsınız?			
☐ Cinsiyeti	☐ Etnik Kökeni	☐ Yaşı	☐ Bedensel engeli
☐ Eğitimi	☐ Kültürü	☐ Dini	☐ Geldiği yöre
☐ Ülkesi	☐ Kişiliği	☐ Hepsi	☐ Cinsel tercihi
			☐ Diğer.....
4.Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?			
☐ İletişimsizlik/ Anlaşmazlık	☐ Sorun çözmede aksaklıklar	☐ Kararsızlık	
☐ Ekip ruhunun oluşmaması	☐ Çatışma	☐ Diğer.....	
5.Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?			
☐ Düşünce zenginliği	☐ Esneklik kazanılması	☐ Yaratıcılığın artması	
☐ Hoşgörünün düzeyinin artması	☐ Diğer.....		

III. BÖLÜM Aşağıdaki her ifade için, katılma düzeyinizi belirten seçeneklerden birini işaretleyiniz.	Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
6.Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	1	2	3	4	5
7.Grubuma ait olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.Yöneticilerim, farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranıyor.	1	2	3	4	5
9.Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarına açık destek veriyor.	1	2	3	4	5
10.Yöneticiler her tür ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcılığı gibi) açıkça engel oluyor.	1	2	3	4	5
11.Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılıyor.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM İşletme içerisindeki çalışma ortamınızı düşünerek aşağıdaki her ifade için katılma düzeyinizi belirten seçeneklerden birini işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
12.Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.	1	2	3	4	5
13. Hakkımda dedikodu yapılıyor.	1	2	3	4	5
14.Üstlerim tarafından küçük düşürücü görevler veriliyor.	1	2	3	4	5
15.Özel yaşamım sürekli eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
16.Telefonla rahatsız ediliyorum.	1	2	3	4	5
17.Sözlü tehditler alıyorum.	1	2	3	4	5
18.Yaptığım iş, sürekli eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
19.Yönetim bana iş arkadaşlarımdan izole edilmiş bir çalışma yeri veriyor.	1	2	3	4	5
20.İş arkadaşlarımla konuşmam yönetim tarafından yasaklanıyor.	1	2	3	4	5
21.İş arkadaşlarım benimle iş hariç iş dışı zamanda konuşmuyor.	1	2	3	4	5
22.Orada değilmişim gibi davranılıyor.	1	2	3	4	5
23.Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülüyorum.	1	2	3	4	5
24.Psikolojik rahatsızlığım olmakla suçlanıyorum.	1	2	3	4	5
25.Jest ve mimiklerim taklit ediliyor.	1	2	3	4	5
26.Giyim tarzım ve saç stilimle sürekli alay ediliyor.	1	2	3	4	5
27.Özrümle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
28.Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor.	1	2	3	4	5
29.Siyasi ve dini görüşümle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
30.Etnik kökenimle veya memleketimle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
31.Kararlarım sürekli sorgulanıyor.	1	2	3	4	5
32.Özgüvenimi zedeleyecek işleri yapmaya zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
33.Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	1	2	3	4	5
34.Cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor.	1	2	3	4	5
35.Özel görev verilmiyor.	1	2	3	4	5
36.Verilen işler geri alınıyor ne yapacağımı bilemiyorum.	1	2	3	4	5
37.Sürdürmem için anlamsız görevler veriliyor.	1	2	3	4	5
38.Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler bana veriliyor.	1	2	3	4	5
39.İşim sürekli değiştiriliyor.	1	2	3	4	5
40.Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor.	1	2	3	4	5
41.Branşım dışında görevler veriliyor.	1	2	3	4	5
42. İşim yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde yargılanıyor.	1	2	3	4	5
43.Evime veya işyerime zarar veriliyor.	1	2	3	4	5
44.Mali yük getirecek genel zararlara uğratılıyorum.	1	2	3	4	5
45.Fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
46.Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum.	1	2	3	4	5
47.Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	1	2	3	4	5
48.Alçaltıcı isimlerle anılıyorum.	1	2	3	4	5
49.Sözüm sürekli kesiliyor.	1	2	3	4	5
50.Yazılı tehdit alıyorum.	1	2	3	4	5
51.İmalı konuşmalarla örgüt içerisinde ilişki kurmam engelleniyor.	1	2	3	4	5
52.Üstüm tarafından yüzüme bağırlıyor.	1	2	3	4	5
53.Önemsenmiyor ve dikkate alınmıyorum.	1	2	3	4	5
54.Kendimi sürekli baskı altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
55.Doğrudan cinsel taciz ile karşılaşıyorum.	1	2	3	4	5

EK 2: Yöneticilere Uygulanan Anket

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1.Cinsiyetiniz?	☐ Bay ☐ Bayan
2.Yaşınız?	☐ 16-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 55 ve üstü
3.Medeni durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar
4.Eğitim durumunuz?	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
5. Kaç yıldır aynı örgütte çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla
6.Hangi bölüm ve pozisyonda çalışıyorsunuz?	☐ Üst kademe yönetici ☐ Orta kademe yönetici ☐ Şef ☐ Uzman ☐ Diğer...

II. BÖLÜM: ANKET SORULARI			
(Not: Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)			
1.Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?			
☐ Cinsiyeti	☐ Etnik kökeni	☐ Yaşı	☐ Bedensel engeli
☐ Eğitimi	☐ Kültürü	☐ Dini	☐ Geldiği yöre
☐ Ülkesi	☐ Kişiliği	☐ Hepsi	☐ Cinsel tercih
			☐ Diğer.....
2.Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?			
☐ Cinsiyeti	☐ Etnik kökeni	☐ Yaşı	☐ Bedensel engeli
☐ Eğitimi	☐ Kültürü	☐ Dini	☐ Geldiği yöre
☐ Ülkesi	☐ Kişiliği	☐ Hepsi	☐ Cinsel tercihi
			☐ Diğer.....
3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkaran kişilere mesafeli davranırsınız?			
☐ Cinsiyeti	☐ Etnik Kökeni	☐ Yaşı	☐ Bedensel engeli
☐ Eğitimi	☐ Kültürü	☐ Dini	☐ Geldiği yöre
☐ Ülkesi	☐ Kişiliği	☐ Hepsi	☐ Cinsel tercihi
			☐ Diğer.....
4.Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?			
☐ İletişimsizlik/ Anlaşmazlık	☐ Sorun çözmede aksaklıklar		☐ Kararsızlık
☐ Ekip ruhunun oluşmaması	☐ Çatışma	☐ Diğer.....	
5.Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?			
☐ Düşünce zenginliği	☐ Esneklik kazanılması	☐ Yaratıcılığın artması	
☐ Hoşgörünün düzeyinin artması	☐ Diğer.....		

BÖLÜM III

Aşağıdaki ifadelerden hangisi işletmenizde farklılıklarla ilgili olarak benimsenen yaklaşımı en iyi şekilde tanımlamaktadır? Lütfen durumunuza uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.

Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.	0
Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler gibi) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.	0
İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.	0
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.	0
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.	0

BÖLÜM IV

İşletmenizde, farklılıklarla ilgili aşağıdaki olanak ve faaliyetlerin varlığını nasıl değerlendirirsiniz? Lütfen durumunuza uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.

Olanak ve Faaliyetler	Kesinlikle mevcut değil	Mevcut değil	Ne mevcut ne mevcut değil	Mevcut	Tam anlamıyla mevcut
Tüm çalışanlar için, mobbing ve taciz olaylarına yönelik şikayet sistemleri	1	2	3	4	5
Engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlama	1	2	3	4	5
Farklı işgücüne (örneğin; farklı ırk, etnik kökenli çalışanlar) yönelik hızlı terfi sistemi	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik kariyer geliştirme programları	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik farklılıklar ve eşitlik ile ilgili eğitimler	1	2	3	4	5
Tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi	1	2	3	4	5
Farklı işgücüne ilişkin işe alma ve yerleştirme ve işte tutma hedefleri	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik iş ve özel yaşam dengesi programları	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları (esnek çalışma saatleri, evde çalışma gibi)	1	2	3	4	5

BÖLÜM V

Farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinizde hedef aldığımız boyutlar nelerdir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Cinsiyet	☐
İrk	☐
Cinsel tercih	☐
Yaş	☐
Engellilik	☐
Etnik köken	☐
Din	☐
Fiziksel görünüm	☐
Sosyal ve ekonomik altyapı	☐
Eski hükümlü olma	☐
Medeni durum	☐
Diğer (Lütfen belirtiniz).....	☐

BÖLÜM VI.

Çalışanlardan mobbing davranışına ilişkin şikayetler alıyor musunuz?

Evet	☐
Hayır	☐

Cevabınız “evet” ise lütfen A-1 ve A-2 sorularını cevaplayınız.

Cevabınız “hayır” ise lütfen B sorusunu cevaplayınız.

A-1. Mobbing davranışına ilişkin şikayetleri daha çok hangi özellikteki çalışanlardan alıyorsunuz? (engelli çalışanlar, kadın çalışanlar, eğitim seviyesi bakımından farklı olan çalışanlar, yaşı itibarıyla farklı olan çalışanlar gibi)
A-2. Mobbing davranışına ilişkin aldığımız şikayetler hangi konularda yoğunlaşıyor? (örnek verebilir misiniz?)
B.Mobbing davranışına ilişkin şikayetlerin oluşmamasında işletme içinde uygulanan hangi politikaların ya da yaklaşımların etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?