

*The Journal of Academic Social Science Studies*



*International Journal of Social Science*

Volume 5 Issue 7, p. 707-723, December 2012

## **ÖRGÜTLERDE CİNSEL TACİZ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

**SEXUAL HARASSMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONS**

*Dr. Polat TUNÇER*

*Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi*

### **Abstract**

The most valuable source of today's organizations is human. Because of the fact that, it is difficult to grow up a human and effective and efficient use of the other sources depends on the quality and performance of human resources. However, the problems encountered at the organizational level reduce the effectiveness and efficiency of human resources. One these main problems is "Sexual Harassment" and organizational culture is an important factor in the emergence of this problem. Ethical dimension of organizational culture that have shaped the attitudes and behavior of employees should not be neglected. The problem of sexual harassment in organizations can be solved by only changing the organizational culture. Such kind of problem which has a major impact on employee behavior and relationships that are not supported by the organizational culture cannot exist. Organizational culture should be structured that it will not allow and support a sexual harassment. All staffs must be placed in this new approach or perspective. The management approaches which is part of organizational culture or have shaped the organizational culture is highly effective in the development or meditation of the problem "sexual harassment". In other words, unless the organizational culture support the "sexual harassment", the problem cannot arise or expand in organization. This sort of problem that cannot be overcome result in reduced individual and organizational efficiency.

**Key Words:** Organizational Culture, Ethic, Sexual Harassment.

### **Öz**

Günümüzde örgütlerin en değerli kaynağı insandır. Çünkü insanın hem yetişmesi zordur hem de diğer kaynakların etkin ve verimli kullanılması insan kaynağının kalitesine ve performansına bağlıdır. Ancak örgütsel düzeyde yaşanan sorunlar insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir. Bu temel sorunlardan birisi de "Cinsel Taciz"dir ve bu sorunun ortaya çıkmasında örgüt kültürü önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların tavır ve davranışlarını şekillendiren örgüt kültürünün

etiksel boyutu ihmal edilmemelidir. Örgütlerde yaşanan Cinsel Taciz sorunu örgüt kültürü değiştirmek suretiyle çözülebilir. Çalışanların davranış ve ilişkileri üzerinde büyük bir etkiye sahip olan örgüt kültürü tarafından desteklenmeyen böyle bir sorunun, devamlılık göstermesi söz konusu değildir. Örgüt kültürü Cinsel Tacizin ortaya çıkmasına izin vermeyecek ve onu desteklemeyecek bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu yeni anlayışın tüm personele yerleştirilmesi gerekir. Örgüt kültürünün bir parçası olan ya da onu şekillendiren yönetim anlayışı da Cinsel Taciz sorunun ortaya çıkmasında ya da çözümünde oldukça etkilidir. Bir başka deyişle Cinsel Taciz sorunu örgüt kültüründen destek bulmadıkça örgütte ortaya çıkamaz ve yayılmaz. Üstesinden gelinemeyen bu tür bir sorun bireysel ve örgütsel etkinliğin ve verimliliğin düşmesine neden olur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Etik, Cinsel Taciz.

## Giriş

Bu makale, örgütlerin temel sorunlarından olan Cinsel Taciz sorununu örgütsel kültür bağlamında ele almaktadır. Çalışanların tavır, davranış ve iş yapma biçimlerini şekillendiren örgüt kültürü tarafından desteklenmeyen böyle bir sorunun örgüt içinde ortaya çıkması ve yayılmasının söz konusu olamayacağı varsayımından hareketle, makalede bu bağlantının varlığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Şüphesiz bir örgütsel sorunun ortaya çıkmasının pek çok sebebi bulunabilir. Ancak örgüt kültürü tarafından desteklenmeyen sorunların örgütü uzun süre etkisi altına alması ve yaygınlaşması söz konusu olamaz.

Günümüz örgütleri yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için insan kaynağını etkili ve verimli kullanmak zorundadır. İnsan kaynağı örgütün en değerli varlığıdır. Bu kaynağın örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi için onun örgüt kültürü içinde disipline edilmiş olması gerekir. Aksi takdirde etik değerlerden yoksun bir kurum kültürü örgütte çeşitli sorunların doğmasına ve örgütsel performansın düşmesine sebep olur. Örgütün çalışma düzenini, işbirliğini ve performansını bozan sorunların başında Cinsel Taciz problemi gelir. Cinsel Taciz de örgütlerdeki pek çok sorun gibi etik değerlerden yoksun bir örgüt kültüründen beslenebilir. Örgütün başta cinsel taciz olmak üzere etik değerlere aykırı sorunların oluşmasını minimize etmeleri için etik değerleri önemseyen bir kurum kültürü oluşturmaları gerekir. Böyle bir kültürün oluşmadığı örgütlerde, çalışanlara yol gösterecek ve onların tavır ve davranışlarını şekillendirecek ilke ve uygulamalar bulunmadığı için örgütsel disiplin bozulur ve örgütsel sorunlar artar. Örgütsel başarı için insan kaynaklarının etkinliğini ve verimliliği artırmak isteyen örgütler, çalışanların motivasyonunu ve performansını düşüren sorunlar arasında yer alan ve örgütlerin en temel sorunlardan birisi olan cinsel taciz problemini çözmek zorundadırlar. Aksi takdirde örgütsel enerji ve zamanın önemli bir kısmının israf edilmesine yol açan cinsel taciz sorunu verimliliğin düşmesine ve örgütsel amaçlardan sapmalara neden olur.

Örgütlerin en temel sorunları arasında yer alan Cinsel Taciz, genellikle çalışan kadınların bir sorunu olarak görülmektedir. Çözülmesi oldukça zor olan bu sorun ortaya çıktığında; ya kişisel, kültürel, örgütsel ve toplumsal nedenlerle dile getirilememekte ya da kurbanlar bu sorundan kurtulmak için gerekli olan örgütsel desteği bulamamaktadır. Bu nedenle çoğu kadın cinsel tacize ya boyun eğmek ve katlanmak ya da bireysel çözümünü üretmek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda örgüt yönetiminin etik değerlerle ilgili hassasiyeti önem kazanmaktadır. Yönetim kendi tutum ve tavırlarıyla etik değerlerin örgütte yerleşmesine çalışmalıdır. Aksi takdirde yönetimin bu konudaki zafiyetinden yararlanan bazı çalışanlar, cinsel taciz eylemleri için kendilerinde cesaret bulabilirler. Bu nedenle örgüt kültürünü oluşturan ve onun bir parçası olan yönetim felsefesi ya da anlayışı önemlidir. Bu anlayışın yerleşmesinde ve etik değerlerin benimsenmesinde üst yönetimin tavır ve yaklaşımları son

derece etkilidir. Cinsel taciz sorununun oluşmasını engelleyecek bir örgüt kültürü oluşturmak, örgütün işleyişini kolaylaştırdığı gibi çalışanların davranışlarını şekillendirmek suretiyle cinsel tacizin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Böylece cinsel taciz sorununun engelleyen örgüt kültürü, çalışanların tüm enerjilerini örgütsel amaç ve hedeflere harcamasını ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlar.

## A. Örgüt Kültürü

### 1. Kültür Kavramı

Kültür kelimesinin kökeni Latince, ekip-biçmek, yetiştirmek ve bakmak gibi anlamlar taşıyan, “colere” veya “cultura” kelimeleridir (Yüksel, 2006: 161). Kültür, bilginin, imanın, sanat ve ahlakın, örf ve adetlerin, hukukun ve ferdin mensup olduğu toplum tarafından kazandırılmış bulunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu bir bütündür (Eroğlu, 2007, 127). Kültür, insanın kendinden önceki nesillerden devraldığı, kısmen geliştirdiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı sosyal bir miras olup (Güney, 2009: 25), maddi ve manevi unsurlardan oluşmaktadır. Maddi kültür unsurları toplum ya da grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretimini, tekniğini, hüner ve becerilerini ifade eder; insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içerir. Manevi kültür unsurları ise maddi kültür unsurları ile uyumlu olup, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Ataman, 2009, 604).

### 2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980’li yılların başından itibaren gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Çalışmalar ulusal kültürlerin örgütler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmakla kalmamış aynı zamanda örgütlerin de kendine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51).

Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Örgütte ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir (Barutçugil, 2004: 207-208). Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren örgüt kültürü, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden bir sistemdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 46). Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan soysal yapıştırıcı olarak tanımlanabilir. Sosyal idealler, inançlar ve değerler kültür aracılığıyla paylaşılır ve mitler, ritüeller, hikâyeler ve örgüte özel dil şeklinde açığa vurulur. Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişimi içerisinde şekillenir (Bakan, 2009: 143). Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Polat ve Meyda, 2011: 154). Bu nedenle cinsel taciz olgusunun ortaya çıkmasında etik değerlerden yoksun bir örgüt kültürünün etkisi vardır.

Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Grup üyeleri arasında paylaşılan örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Düzenli bir şekilde tekrarlanan örgüt kültürü ortaya çıkarılan davranış kalıplarıdır (Eren, 2004: 138-139). Örgütten örgüte farklılıklar gösterir ve onların başarısını etkiler (Özkalp ve Kırel, 210, 181). Örgütler, özel çevrelerine, farklı girdilerine ve yaptıkları işlere dayalı olarak kendi kültürlerini üretirler (Polat ve Meyda, 2011: 154). Örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar ise, örgütlerin kendine ait

vizyonları, misyonları, stratejileri, amaçları, hedefleri, maddî ve beşeri kaynakları ve faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır (Şahin, 2010: 24).

Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarının ya da biçimlerinin değişmesinden dolayı, bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültür de bulunabilir. Kültürün bu tür değişimini yeni teknolojiler ya da artan rekabet de etkileyebilir. Bazı örgütlerde ise her departman ya da bölümün farklı, kendisine özgü kültürü olabilir (Özkalp ve Kirel, 2010, 175). Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir (Eşki, 2009: 167).

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir.
- Çalışanların davranışlarını şekillendirir ve örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup, her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar oluşturur.

Her örgütün kendine has değer ve normları çalışanlarına yol gösterir ve yönlendirir. Bu nedenle bir örgütte cinsel taciz probleminin ortaya çıkmasını ya da yayılmasını engelleyen en önemli faktör, etik değerlere sahip bir örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, birbirinden farklı değer, tutum, inanç ve ahlak anlayışına sahip olan çalışanları kendi kültür potansiyelinde eritir ve kaynaştırır. Böylece örgüt kültürü belirli etik değerlere ve normlara göre hareket edilmesini sağlar.

### 3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, kurumların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynar. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler için seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, çalışanların nasıl davranması gerektiğine dair yerleşmiş parametreler oluşur. Zayıf bir örgüt kültürüne sahip örgütler, çalışanların ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Örgüt içi ve dışı ilişkilerinde davranış çabukluğu gösteremezler ve güçlü kültüre

sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2004, 166). İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanılması, çalışanların motivasyon ve performansının artırılmasında önemli bir rol oynayan örgüt kültürünün etiksel boyutunun eksik olması; örgüt içinde cinsel taciz sorunun ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına neden olur.

Güçlü örgüt kültürü sonuç üretmenin yanında örgüte hem anlam kazandırır hem de en alt kademedен en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansını verir. Bunların dışında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırır ve örgüt içerisinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturur (Şahin, 2010, 25). Etiksel değerlere sahip böyle bir kültür; cinsel taciz sorunun ortaya çıkmasını engeller. Bir başka deyişle böyle bir tavır ya da davranışa niyetlenen ya da yatkın olan kişilerin örgüt içinde barınmasına imkân ve fırsat tanımaz.

Sağlam ve etik değerlere sahip bir örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde çalışanlar; söz, jest, mimik, tavır ve davranışlarıyla böyle bir sorunun ortaya çıkmasına fırsat vermez. Çünkü yerleşmiş örgütsel kurallar bireylerin hareket tarzlarını belirler ve yönlendirir. Bir başka deyişle, işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirerek, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indiren ve çalışanların daha bilinçli ve kararlı hareket etmesini sağlayan örgüt kültürü, cinsel taciz gibi bir sorunun ortaya çıkmasını engeller.

Örgüt kültürünün önemi onun yönetilebilir olmasından kaynaklanır. Birçok araştırmacı tarafından, başarılı örgütlerin çalışanlarının ortak örgütsel değerleri paylaştıkları varsayılır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler verebilmek için örgüt kültüründen yararlanır. Örgüt kültürü tüm çalışanları kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltmesi bakımından önemlidir (İra ve Şahin, 2011: 3). Bu birlikteliğin oluşturulması ile örgütte oluşabilecek cinsel taciz sorunu karşısında çalışanların aynı tepkiyi vermelerini ve birbirlerine destek olmalarını sağlar. Aynı etik değerlere inanan çalışanlar bu değerlere aykırı hareket edenleri, tavır ve hareketleriyle örgüt kültürüne uygun davranmaya zorlar. Ayrıca örgüt kültürüne uygun davranmayanlar için alınabilecek diğer tedbirlerin yardımıyla etik dışı davranış eğilimi gösteren çalışanın tavır ve davranışları değiştirilmeye çalışılır. Sonunda cinsel taciz davranışı eğilimi olan çalışan ya örgüt kültürüne uyar ya da örgütü terk etmek zorunda kalır.

#### 4. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgütleri birbirinden ayıran temel özelliklerden birisi de örgüt kültürüdür. Her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar. Kültür örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bir başka deyişle bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Bireyleri derleyip toparlayan ve önceden oluşturduğu davranış kalıplarıyla çalışanların işlerini kolaylaştıran örgüt kültürünün yararları şöyle sıralanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, 52-53; Özkalp ve Kirel, 2010, 173-174):

- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- İş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.
- Gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.

- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır.
- Çalışanları birbirine ve örgüte bağlar; birliktelik sağlar. Ekip çalışmasını ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.
- Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.
- Örgüt kültürü; semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler ile nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da, örgütsel yaşamı sürekli kılabılır.
- Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bu nedenle örgütle ilgili yapılan değerlendirmelerde kurum kültürü önemli bir rol oynar.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görür. Yani, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder.

##### 5. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Değer ve inançlar, normlar ve temel varsayımlar örgüt kültürünün temel unsurlarını teşkil eder. Bu unsurlar içerisinde bilhassa değer ve inançlar örgüt içinde cinsel taciz sorununun ortaya çıkmasını engeller. Bireylerin nasıl davranacaklarını önceden belirleyen etik değerlere sahip örgüt kültürü, kolektif hareket etmenin verdiği güçle, pek çok örgütsel sorunu olduğu gibi cinsel taciz sorununun da ortaya çıkmasına ya da yaygınlaşmasına fırsat ve imkan tanımaz.

**Değerler ve İnançlar:** Örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ya da kötü olarak değerlendirmelerinde belirleyici bir rol oynar. Aynı zamanda örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini gösterir. Değerler, tüm çalışanlara ortak bir yön verir ve onların günlük davranışlarına rehberlik eder. Bununla birlikte, değerler ve inançlar, örgütün felsefesini, ideolojisini, etik kodlarını, genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel yaşamda çeşitli şekillerde dile getirilir (Gizir, 2008: 188).

**Normlar:** Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenler tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, insanlarla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (İşçan ve Timuroğlu, 2007: 122).

**Temel Varsayımlar:** Kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetmelerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, temel varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilmeleridir. Dolayısıyla temel varsayımların, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Temel varsayımlar örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir niteliktedir (Yılmaz, 2006: 40).

##### 6. Örgüt Kültürü ve Etik

Etik, ahlakî açıdan kabul edilen bireysel, kurumsal ve toplumsal değerlerin tanımlanması ve bu değerlerin insan davranışlarının değerlendirilmesinde temel ölçü olarak

kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Gülsünler, 2010: 159). Bir kişinin işyerindeki davranışlarının etik olup olmaması durumu, genellikle sadece tek bir değişkenin sonucu değildir. Bu yüzden, yöneticilerin ilk işi, etik davranışları ya da çalışanın etik ile ilgili tercihlerini/seçimlerini hangi dürtü ya da etmenlerin etkilediğini/belirlediğini anlamaya çalışmaktır. Etik davranışı etkileyen başlıca unsurları ise şu şekilde sıralanabilir: Kişisel ve kurumsal etmenler, işveren etkisi, etik siyasetleri ve kodları, kurumsal kültür (Atmaca, 2010: 70).

Etikle ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. İlk teoriye göre, bir eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, bu eylemi niye yaptığımıza, yani niyetimize bağlıdır. İyi niyet, bir eylemin etik bir eylem olmasını sağlamaktadır. İkinci teoride ise bir eylemin sonucu, onun iyi veya kötü bir eylem olarak değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Üçüncü teoriye göre de, bir eylemin iyi veya kötü bir eylem olmasını, ne o eylemin sonuçları ne de o eylemi yaparken sahip olduğumuz niyet değil, sadece bu eylemin nasıl bir eylem olduğu belirlemektedir (Şahin, 2004: 199).

Yönetsel etik, yönetsel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır. Yönetsel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurullarla beslenerek ortaya çıkmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Değerler ve ahlakın çeşitliliği örgütlere de yansımakta ve örgüt kültürü ile birlikte yönetsel etik oluşumunu sağlamaktadır. Günümüzde yönetsel etik; hiyerarşik yapılar ve bürokratik yönetim şartları altında sosyal ahlak açısından tehlikeli sonuçlar doğuracak şekilde deforme olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233). Böyle bir yozlaşma örgütlerde pek çok etik dışı davranışların ortaya çıkmasına sebep olur. Örgüt kültürünün bir parçası olan yönetsel etik kurallarının bulunmaması ya uyulmaması, etik değerlerden yoksun bir örgüt kültürünün varlığına işaret eder. Bu tür bir örgüt kültüründe cinsel taciz sorunları artış gösterir.

Yönetsel etik, yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi ve hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir. Yönetsel etik, işte uygun olan ahlâkî davranışı tanımlayan kural ve ilkeleri kapsar (Kaplan, 2008: 71).

Etik davranışın daima kültürle iç içe olduğu ve kültürün soyut özelliğiyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini şekillendirdiği, genel kabul gören bir yaklaşımdır. Kültür, hem bireysel kültür olarak, hem de örgütsel kültür olarak etiğe uygun davranışı etkilemektedir. Bu anlamda etik, genel olarak kültürün bir alt boyutu olarak değerlendirilebilmektedir (Atmaca, 2010: 65).

Etik ya da ahlaki ilişki, insanlar arasındaki ilişki türlerinden birisi ve temelde olanıdır. Başka bir deyişle ahlaki ilişki, bir kişinin başka bir kişiyle veya kişilerle değer sorunlarının söz konusu olduğu ilişkisidir. Yani kişinin başka insanlara yönelen eylemleriyle yaşayarak vücut verdiği ilişkiler türüdür. Kişi ilişkisi olarak da adlandırılabilir olan her etik ilişki, başka insanların ve etkenlerin meydana getirdiği olaylar örgüsü içinde kurulur ve yaşanır. Bunun dışında, diğer bütün insanlar arası ilişkiler, bir grup üyesi olarak yaşadığı veya kurduğu ilişkilerdir. Ancak, kişinin bir grup veya toplum mensubu olarak kurduğu bütün ilişkilerin temelinde etik bir ilişki vardır veya bu ilişkiler eninde sonunda gelip etik ilişkiye dayanır (Yüksel, 2002:181).

Kültür insan yaşamını biçimlendirir ve onun ahlaki altyapısını oluşturur. Kültür, davranışlara nitelik veren ahlaki kodları barındıran bir hazinedir. Bu ahlaki kodlar bireyin davranışlarını öylesine kolaylaştırıcı bir fonksiyon sahiptir ki, insanlar davranışlarını ortaya koyarken, çok uzun boylu düşünme ihtiyacı duymazlar. Kültür bireylerin ahlakî tercihleri, dolayısıyla etik anlayışları ile doğrudan ve birinci dereceden ilgilidir (Ateş ve Oral, 2003: 59). Çalışanlar farkında olmadan içinde buldukları örgüt kültüründen etkilenirler. Zira çalışanlar binlerce, belki milyonlarca şeyi düşünebilir, bunları yapmak isterler, ama yapamazlar. Çünkü yapmaları gereken şeylerin, toplumsal ya da örgütsel değerlere uygun olması gerektiğinin farkındadırlar (Şahin, 2010: 27). Örgütsel kültürün etiksel boyutunun geliştirilmesi ve örgüt kültürüne uygun bir hale getirilmesi, çalışanların bu konuda eğitilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Davranışlardaki ahlakilik her ne kadar bireyle ilgili pek çok özelliğe ve niteliğe bağlı olsa da, eğitim yoluyla örgütün etik felsefesi geliştirilebilir.

Etik eğitiminin beklenen yararı sağlayıp sağlamadığıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalar; etik karar gerektiren durumlarda, etik eğitimden geçenlerle geçmeyenler arasında fark bulunup bulunmadığıyla ilgilidir. Sonuçlar bir çalışmadan diğerine farklılık göstermekle birlikte; eğitimin ya da yetiştirmenin etik davranış üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Gülsünler, 2010:163).

Örgüt kültürünün etiksel boyutu örgütte yaşanacak cinsel taciz sorununun ortaya çıkması ve çözümü hususunda etkilidir. Kurumsal kültür içinde çalışanların ve yöneticilerin bu konudaki duyarlılıkları ve hassasiyetleri bu sorunun örgütsel boyutunu şekillendirmektedir. Tavrı ve davranışlarıyla cinsel taciz sorununun ortaya çıkmasına izin vermeyen çalışanlar kadar, gayri ahlaki bu tür bir davranışın örgütsel düzeyde ciddiye alınması ve cezalandırılması oldukça önemli bir husustur. Cinsel taciz davranışıyla bozulan örgüt kültüründen beklenen örgütsel yararlar elde edilemez. Bunun temel göstergelerinden birisi de örgütsel etkinlik ve verimliliğin düşmesidir. Örgütsel kültürün bozulması ve kirlenmesi örgütü yaşanmaz bir hale getirebilir.

## **B. Cinsel Taciz**

### *1. Cinsel Tacize Kavramı*

Cinsel taciz kavramı, ilk olarak hukuk profesörü Catherine Mac Kinnon'ın "Sexual Harassment of Working Woman" (Çalışan Kadına Cinsel Taciz), kitabında, eşit olmayan güçlerin birbiriyle ilişkisi sonucu, istenmeden, zorla kabul ettirilen cinsel istekler olarak tanımlanmıştır. Cinsel tacizi oluşturan etmenlerin neler olduğu konusundaki algılamaların çok farklı oluşu nedeniyle, cinsel tacizin net bir tanımının yapılması oldukça güçtür. Ancak sözlük anlamı; "bir kimsenin canını sıkma, rahatını kaçırma ve kişiyi tedirgin ederek aciz bırakma" olarak tanımlanmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 323). Şüphe yoktur ki, cinsel taciz örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda cinsel tacize uğrayan kadınların yüzdesi %42 ile %90 arasında değişmektedir. Bu yüzdeler açıkça gösteriyor ki problem oldukça ciddidir (Baugh, 1997: 899).

Cinsel davranışın hoş görülebilecek sınırlarını tanımlamak oldukça zordur. İstenmeyen cinsel gelişmeler, cinsel iyilik talepleri ve cinsel içerikli diğer sözlü veya fiziksel davranışlar cinsel tacizi oluşturur. Bu tür davranışa boyun eğmek açık ya da gizli bireyin bir dönem istihdamı şartıyla yapılır. Birey tarafından böyle bir davranışın kabul edilmesi ya da reddedilmesi, bireyi etkileyen istihdam kararları için temel olarak kullanılır. Bu tür davranış bireyin çalışma performansı ya da yaratıcılığını; yıldırıcı, düşmanca veya rahatsız edici bir çalışma ortamı oluşturmak suretiyle etkiler ve makul olmayan bir müdahalenin amaç ve etkisine sahiptir (Tyner and Clinton, 2010: 35). Bu cinsel taciz tanımı ABD Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) tarafından yapılmıştır. Diğer yandan Avrupa Birliği'nde cinsel



tacizi tanımlamıştır: Cinsel taciz; cinsel içerikli istenmeyen sözlü, sözsüz veya fiziksel davranışın herhangi bir türünden oluşur. Özellikle bir kişinin onurunu ihlal etmek amacıyla, yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü veya saldırgan bir çevre yaratmak da bu kapsamda değerlendirilir (Pesta vd., 2007:46)

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre cinsel taciz; birisi tarafından karşısındaki işçinin korkmasına, aşağılanmasına, ezilmesine neden olan ya da işçinin çalışma performansını etkileyen, iş güvenliğini yok eden, tehdit edici veya korkutucu bir çalışma ortamı yaratılmasına neden olan her türlü istenmeyen sözlü veya fiziksel cinsel girişimler, açık, aşağılayıcı ifadeler ya da cinsel ayırıcı ifadelerdir (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 323). İşyerinde cinsel taciz konusu, toplumsal, psikolojik ve ekonomik olmak üzere birçok boyuta sahip bir olgudur (Gerni, 2001: 20).

Ancak cinsel tacizin resmi olarak kabul edilmiş iki türü vardır: Birisi düşmanca çevre, diğeri ise, "bir şeye karşılık bir şey" isteme şeklindedir. Düşmanca çevre; daha çok saldırgan düşüncelerin açıklanması, birtakım yorumlar ve saldırgan hareketlerdir. Bu bağlamda, utandıran şakalar ve imalar ya da saldırgan beden dili ön plana çıkar. İkinci türünde ise; işle ilgili ödül ya da tehditler karşılığında istenen cinsel iyilikler, randevu istekleri ve kurbanı bir ilişkiye zorlama teşebbüsleri görülür. Kısaca, bu tür davranışlar; istenmeyen cinsel ilgi ve cinsel baskıyı içerir (Johnson, 2010: 2907).

İşyerlerinde genellikle kadınlar erkeklerin tacizine uğramaktadır. Cinsel taciz; kadınlar üzerinde erkeklerin güç ilişkisini ortaya koymaktadır. Cinsel taciz bir bakıma, cinsel zevk elde etmek için gücün yanlış kullanılmasıdır. Cinsel tacizin amacı; kadının işteki rolünü ve fonksiyonlarını geri plana itip onun toplumdaki asıl fonksiyonunun cinselliği olduğunu vurgulamak ve kadının cinsiyete dayalı çaresizliği, yetersizliği ve pasifliğine dikkat çekilerek çalışma hayatındaki rolünü azaltmaktır (Gerni, 2001: 22).

Örgütsel verimliliği etkileyen böyle ciddi bir sorunun bu denli geç ele alınmasının pek çok nedeni olabilir. Ancak yapılan araştırmalar gösteriyor ki, işyerinde cinsel tacize uğrayanların büyük bir bölümü kadınlardan oluşmaktadır. Uzun yıllar çalışma hayatında ezilmiş ve horlanmış olan kadınların sorunları, erkek egemen bir toplumda uzun bir süre göz ardı edilmiştir. Ancak 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren; ekonomik, siyasî ve hukukî alanlarda meydana gelen gelişmeler neticesinde, mağdurlardan büyük bir bölümünü kadınların oluşturduğu işyerindeki cinsel taciz sorunu ele alınmaya başlanmıştır. Bu konu çağdaş dünyadaki kadın hak ve hürriyetlerinde meydana gelen gelişmelerle de yakından ilgilidir.

Örgütsel verimliliği ve çalışanların performansını etkileyen cinsel taciz çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Fiziksel ve psikolojik yakınlık bunlardan birisidir. İnsanlar işyerinde geçirdikleri süre içinde cinsel hisleri söndürülmüş olmayıp, gerçekte fiziksel ve psikolojik yakınlık nedeniyle de cinsel yönden uyarılmış olabilirler. İnsanlar mekân olarak yakın ve işbirliği içinde çalışırlar ve ortak görevleri paylaşırlar (Quinn and Lees, 1984: 36). İşyerindeki bu fiziksel ve psikolojik yakınlık nedeniyle oluşan problemlerden birisi olan cinsel taciz, kadınlara yönelik yaygın suçlardan birisidir. Erkekler, kadınları iş hayatında eşitleri ve ciddi çalışanlar olarak görmek yerine, onları rekabette yok sayar ve seksüel birer obje olarak görürler (Johnson, 2010: 2905). Böyle bir bakış açısı çatışmaların ve cinsel taciz davranışlarının başlamasına neden olur.

Cinsel taciz davranışı, ona maruz kalan çalışanlar kadar örgütleri de derinden etkiler. Çalışma barışıyla birlikte örgütün iklimi ve dengesi bozulabilir. Bu nedenle taciz davranışını,

kadın ve erkek arasında yaşanan özel bir sorun olarak algılamak doğru bir yaklaşım değildir (Aydemir, 2007: 109). Bu tür bir davranış çalışma ilişkilerini bozar ve çalışanların performansını düşürerek, örgütsel başarısızlığa neden olur. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin böyle bir sorunu ciddiye almaları gerekir.

İşyerindeki romantik ilişkilerin oluşmasında güç ve cazibe önemli faktörler arasında yer alır. Bu tür ilişkilerin ortaya çıkmasının doğal olmasına karşın, örgütler bu konuda farklı tavır sergiler. Bazı kuruluşlar romantik bir ilişkiye engel olan güçlü normlar koyarken; diğerleri bu tür ilişkileri destekleyebilir (Quinn and Lees, 1984: 37). Ancak cinsel taciz romantik ilişkilerin ötesinde, karşı cinsi rahatsız eden cinsel içerikli türlü davranışlardan oluşur. Cinsel taciz günümüzde birçok personelin karşı karşıya kaldığı önemli bir problemdir. Aşağıda sıralanan davranışlar ya da tavırlar cinsel tacizin hukuki tanımı içerisinde yer alır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 47; Kirel, 2008: 114):

- Manalı (davet edici) bakışlar,
- Manalı şekilde yapılan kaş, göz, el ve yüz hareketleri,
- Müstehcen içerikli resim ve belgelerin gösterilmesi,
- Müstehcen imalı sözler veya şakalar,
- Cinsel istekleri dile getiren konuşmalar,
- İstenmeyen aşırı özel ilgi,
- İstenmeyen dışarı çıkma teklifleri,
- İstenilmeyen mektuplar, telefonla aranmalar,
- Giyime ve görünüme yönelik cinsel içerikli sözler,
- Hoş olmayan ve süreklilik arz eden kur yapmalar,
- Bir kişinin cinsel faaliyetlerine veya becerilerine dair dedikodular yapma,
- Bir kişinin cinsel yaşamına ilişkin sorular sorma ve yorumda bulunma.
- Bir kişinin vücudunun herhangi bir bölgesini cinsel yönden manalı bir şekilde teşhir etmesi,
- Vücutların özellikle birbirine yakın olacak şekilde durma,
- Bir kişinin vücudunun herhangi bir bölgesiyle, başka bir kişiye hafifçe dokunması,
- Hoşa gitmeyen cinsel arzulu okşama veya hafifçe vurma,
- Hoşa gitmeyen şaka yollu çimdiklemeler,
- Gereksiz elle dokunma, hoşa gitmeyen temas,
- Tecavüz ya da tecavüze yeltenme.

## 2. Cinsel Tacize Yol Açan Etmenler

Pek çok anekdot kadınların genellikle işyerindeki cinsel taciz oluşumunda sorumlu oldukları fikrini destekler. Bir çalışmada, bir kadın; Birçok genç kadının kendi davranış ve giyim türü ile bu tür davranışları davet ettiğini söylemiştir. Bir başkası ise işyerindeki tavır ve davranışların bu tür davranışları engelleyebileceğini düşünmektedir. Her ikisi de giyim ya da davranış tarzı ile cinsel tacize hedef olunduğunu ya da tacizden vazgeçirmenin mümkün

olduğunu düşünmektedir (Baugh, 1997: 904). Bu tür görüşleri yabana atmamak gerekir. Ancak cinsel tacize uğrayanların yalnızca karşı cinsi tahrik eden bir giyim tarzından kaynaklandığını da söylemek olayı basite indirgemek olur. Çünkü cinsel tacizin pek çok sebebi bulunabilir. Bireyin ahlak anlayışından psikolojik yapısına, örgüt kültüründen yönetim anlayışına kadar pek çok faktör bu konuda etkili olabilir.

Cinsel taciz davranışı, birbiriyle karşılıklı etkileşim halinde olan bir dizi faktörün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin farklı kombinasyonları, farklı cinsel taciz türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireysel, örgütsel ve sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklanabilen cinsel taciz davranışını doğuran etmenler şöyle sıralanabilir (Aydemir, 2007: 69-91):

- Mağdurların genç ve deneyimsiz olmaları,
- Mağdurların öğrenilmiş çaresizlik sendromu yaşamaları,
- Mağdurların alkol ve /veya uyuşturucu kullanmaları,
- Mağdurların seksi giyinmeleri,
- Mağdurların şikâyetçi olmamaları,
- Örgütsel gücün kötüye kullanılması,
- Örgüt kültürünün cinsel tacize izin vermesi,
- İşyerindeki romantik ilişkilerin fazlalığı,
- Cinsel tacizi önleyecek mekanizmaların olmaması,
- Yönetimin “sağır kulak” sendromu yaşaması,
- İşyerindeki kadın-erkek dengesizliği,
- İşyeri koşulları ve yapılan işin niteliği,
- Sosyo-kültürel faktörler,
- Örgütsel ve hukuki düzenlemelerdeki eksiklikler.

Cinsel tacize uğrama korkusu kadınları çalışma hayatına girmekten caydırabilir. Erkek egemen işlerden uzak durmasına sebep olabilir. Böylece kadınlar genellikle düşük statülü düşük ücretli işlere yönelerek toplumda zaten mevcut olan mesleki ayrımı güçlendirirler. Kadınların taciz nedeniyle işten ayrılması, işverenlerin kadın işgücünün işe bağlılıklarının olmadığı yönündeki önyargılarını kuvvetlendirmektedir (Gerni, 2001: 24). Örgütlerde meydana gelen cinsel tacizin doğmasına sebep pek çok etken vardır. Örgütsel yapı, örgüt iklimi veya kültürü, çeşitli iş gruplarındaki kadın erkek bütünleşmeleri ve örgütsel hiyerarşi, cinsel taciz davranışlarının oluşumunu etkileyebilir. Cinsel tacizi etkileyen ya da destekleyen örgütsel faktörler şöyle ele alınabilir (Kirel, 2008: 118):

- **Cinsel Taciz Nedeni Olarak Örgütsel Yapı:** Örgütsel iklim, hiyerarşik yapı ve otorite ilişkilerinin oluşturduğu yanlış örgütsel yapı cinsel tacize neden olmaktadır. Örgütte erkeklerin daha yüksek statü ve güce sahip olması nedeniyle kadınlar üzerinde daha fazla etkilidirler. Bu nedenle de tacizci olma ihtimalleri daha

yüksektir. Örgütlerde cinsel taciz olaylarına önlem almada rahat ve informel bir yöntem izleniyorsa, cinsel taciz olaylarının artma ihtimali yüksek olacaktır.

- **Cinsel Tacize Uygun İş Alanları:** Erkek ve kadınların iç içe, yakın çalışma alanları içerisinde çalışılan iş yerlerinde cinsel taciz olaylarına daha sıklıkla rastlanılmaktadır. Ortak bir kültürün oluşturulmadığı, cinselliğin ön planda olduğu, eğitim ve kültür düzeyinin düşük olduğu örgütler de taciz olayları artmaktadır.
- **Cinsel Taciz Nedeni Olarak Örgüt Kültürü:** Kültürler örgüt içinde bireylerin öğrendikleri, paylaştıkları ve alışkanlık haline getirdikleri davranışlardan oluşur. Bu nedenlerle çalışanlara rehberlik eder. Örgütte cinsel taciz davranışlarına nasıl tepki verileceği ne tür önleme yöntemleri uygulanacağı da kültür tarafından şekillenir. Örgüt kültürü ahlaki davranış standartları oluşturulmasında etkin bir rol oynar.

### 3. Cinsel Tacizle Başa Çıkma Yöntemleri

Cinsel taciz olayları, kadınların çekingen ve utangaç olmalarından dolayı, çoğu zaman gün ışığına çıkmamaktadır. Kadınlar, çoğu zaman başkalarının yardımı ve desteği olmadan cinsel tacize karşı bireysel yöntemler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Kadınlara yapılan cinsel taciz davranışları hemen hemen her gün ve her işyerinde cereyan etmesine karşın, çoğu kez hafife alınmaktadır. Örgütlerin genellikle toplumsal imajları bozulacağı endişesiyle bu tür olayların gizlenmesi eğilimine girdikleri görülmektedir (Kirel, 2008: 124-125).

Araştırmalar, cinsel tacize maruz kalan mağdurların bu durumla baş etmek için farklı yaklaşımlar izlediklerini göstermektedir. Genellikle de mağdurların, birden fazla başa çıkma stratejisini bir arada kullandıkları görülmektedir. Tacizcinin örgütsel konumu, maruz kalınan cinsel tacizin şiddeti ya da türü, mağdurun tepkisinin şeklini belirleyen temel etmenler arasında yer almaktadır. Cinsel tacizle başa çıkma yaklaşımları şöyle sıralanabilir (Aydemir, 2007: 123-134):

- Tacizciye direkt tepki gösterme,
- Tacizciden ve taciz ortamından uzaklaşma,
- Cinsel tacizi sineye çekme,
- Cinsel tacizin gerçekleştiği işletmeyi terk etme,
- Maruz kalınan durumu arkadaşlarıyla paylaşma,
- Maruz kalınan durumu yönetime şikâyet etme,
- Hukuki yollara başvurma.

### 4. Cinsel Taciz Davranışının Sonuçları

Cinsel tacizin yaygınlaşması, işletmelerde sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar etkinlik ve verimlilik bakımından da bir maliyet unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Cinsel tacizin iş tatminini azaltarak işten ayrılma oranını artırdığı tespit edilmiştir (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 322). Cinsel taciz hem çalışanlar hem de işverenler için çok pahalıya mal olabilir. Yüksek devamsızlık, düşük iş tatmini, düşük verimlilik ve yaşanan sağlık sorunları çalışanlara ve örgüte büyük maliyetlere yol açar. Doğru politikalar, şikâyet prosedürleri ve

doğru hedeflenmiş eğitim programları cinsel tacizi azaltır. Bu eğitim programları nadiren titizlikle değerlendirilir (Antecol and Cobb-Clark, 2003:828).

Cinsel taciz sadece mağduru değil, aynı zamanda kurumun etkinliğini, tacizciyi ve diğer çalışanları da etkilemektedir. Ancak tacizin, taciz mağduru kadınlar üzerindeki etkileri çok yönlü ve önemlidir. Cinsel taciz mağdurlarının işiyle, özel ve sosyal hayatıyla ilgili önemli sorunlar yaşamasına neden olur. Taciz sonrasında kadınların psikolojik ve fiziksel verimlerinin düştüğü tespit edilmiştir. Mağdurlar özel hayatlarında çok önemli problemler yaşayabilirler. Tacize uğrayan kadınlar başkalarıyla, özellikle diğer erkeklerle ilişkilerinde doğallıklarını kaybederler. Diğerleri tarafından yanlış anlaşılma korkusu, suçlanma, işini kaybetme endişesi mağdurları susmaya iter (Gerni, 2001: 23-24).

Cinsel taciz insan kaynaklarının iş verimini düşüren ve insan haklarını ihlal eden önemli bir sorundur. Ancak çalışanların birbirleriyle konuşmaktan çekindikleri ve pek ortaya dökülemeyen bir konudur. Bu tür durumlarla karşılaşan çalışanlar genellikle tacize uğradıklarını gizlemekte ve bu tür bir olay yaşadığı için utanç duymaktadırlar (Kırel, 2008: 105). Bu bağlamda örgüt kültürü son derece önemli bir rol oynar. Çalışanların birbirleriyle dayanışma içerisinde bulunması ve örgüt yönetiminin konu üzerinde hassasiyetle durması sorunun çözümünü kolaylaştırır.

Cinsel tacizin hedef üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu açıktır. Tacize uğrayanların verdikleri tipik cevaplar; düşük iş tatminini, örgütsel bağlılığın azalmasını ve stres seviyelerinin yükselmesini içermektedir. Aynı zamanda gerginlik, öfke, anksiyete (endişe) duyguları da yaşanır. Kadınlarda daha sınırlı ölçüde de olsa depresyon ya da suçluluk duygusu oluşur (Baugh, 1997:902–903). Yaşanan bu duygusal reaksiyonlar yanında şu fiziksel rahatsızlıklara da rastlanır; baş ağrısı, baş dönmesi, mide yanması, bulantı ya da kusma, yorgunluk hissi, düzensiz adet görme, uykusuzluk, alışılmıştan fazla uyuma. Fiziksel rahatsızlıktan kurtulmak için, başvuru kişisel başa çıkma yolları ise; yemek yeme düzenini değiştirme, sakinleştirici ilaçlar alma, eskiden kullanılan ilaçlara tekrar başlama, doktora gitme, psikolojik danışma ya da terapi alma, ve hiçbir şey yapmamadır. Taciz problemiyle karşılaşan kişiler sorunlarını, eş aile, kardeş, kurum dışından biri, kurumda çalışan arkadaş; kurum yöneticisi ile paylaşmaktadır. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 47-48).

Genellikle cinsel tacize negatif tepki verilir; taciz edildikleri zaman kadınların nasıl hareket ettiklerine ve bu eylemlerin etkinliğine bakmak gerekir. Sınırlı miktarda araştırma, kadınların cinsel taciz ile başa çıkmak için kullandıkları mekanizmaları araştırmıştır. Cinsel tacize uğrayan pek çok kadın; davranışı göz ardı etmeyi seçerken, sadece %2'si resmi bir şikâyette bulunmuştur. Cinsel tacizin hedefler üzerinde eşit derecede olumsuz etkiler yapmasına karşın, sadece birkaç kişinin resmi yollardan tazminat talep etmesi ilginçtir. Cinsel taciz kurbanlarının, sorunu ortadan kaldırmak için mümkün olan her yolu denemelerinin en önemli sebeplerinden birisi, çözüm için resmi mekanizmalara olan güvensizlikleridir. Cinsel tacize uğrayanların çoğunluğunu kadınların oluşturması şaşırtıcı değildir. İşyerindeki yankılarından korkulması ya da tacize uğrayanın korkularına inanılmaması, genellikle cinsel taciz şikâyetlerini çözmek için resmi yolların tercih edilmemesi için öne sürülen nedenler arasında yer almaktadır (Baugh, 1997:902–903).

Cinsel taciz iddialarına örgütsel cevap vermede, onaylanması mümkün olmayan erkek tarafılığı, taciz davranışına karşı harekete geçmedeki isteksizlik, tüyler ürpertici bir etkiye sahiptir. Cinsel taciz davranışını ortaya çıkarmak ve konuyu aydınlatmak için kurbanı suçlama eğilimi, cinsel taciz probleminin sürdürülmesine hizmet etmektedir (Baugh, 1997:905).

Araştırmalar taciz mağdurlarının yaşadıklarına karşılık, tacizcinin önemli yaptırımlarla karşılaşmadığını ortaya koymaktadır. Önlenmeyen ya da önlenemeyen taciz daha sonraki taciz olaylarını teşvik etmektedir. Diğer mesai arkadaşları da taciz nedeniyle ortaya çıkan sonuçları şiddetlendirebilmektedir. İş arkadaşları taciz mağdurlarını tecrit etme veya dışlama ya da onları rahatsızlık veren varlıklar olarak görme eğilimindedirler. Arkadaşlar cinsel tacizin resmiyete dökülmesiyle oluşacak risklerinden dolayı mağdurun yanında yer almak istememektedirler (Gerni, 2001: 24-25).

Hem örgütün hem de çalışanların etkilenebileceği bu olay için örgütün genel anlamda tedbirler alması gerekir. İşletmelerin çoğunda cinsel tacizin örgüte doğrudan veya dolaylı olarak maliyet yüklediği bilinmektedir. Ayrıca örgütlerin bu tür olayları önlemek gibi bir sorumlulukları olması gerekir. Bu nedenlerle cinsel tacizi önleme hususunda bazı yöntemler geliştirmelidir. Bu konudaki belli başlı yöntemleri şöyle sıralamak mümkündür (Kirel, 2008: 128-129):

- Tacize karşı örgüt politikaları geliştirmek,
- İletişim politikaları oluşturmak,
- Şikâyetler doğrultusunda prosedürler oluşturmak,
- Uygun önlemler almak.

Cinsel taciz, işyerinde çalışanlar için düşmanca bir ortam yaratarak çalışma düzenini ve barışını bozar. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve güvenlerini yok eder; performanslarını düşürür. Böylece örgütsel ekinlik ve verimlilik azalır. Bu nedenle “Cinsel Taciz” sorunu, en temel örgütsel sorunlar arasında yer alır.

### **Sonuç**

Her şeyin hızla değiştiği ve rekabettin yoğunlaştığı günümüzde örgütlerin en temel kaynağı insandır. İnsan kaynağını etkin ve verimli kullanan örgütler değişime uyum sağlayabilir ve başarılı olabilirler. Bu nedenle insan kaynağını ilgilendiren her sorun, örgüt için hayati bir önem taşır. Örgütsel sorunlar genellikle bireyler arasındaki iletişim ve ilişkilerin bozulmasından kaynaklanır. Örgütsel sorunların azaltılmasında ve aşılmasında sağlam bir örgüt kültürü oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzeyini ve ilkelerini belirler ve bireylerin davranış ve tavırlarına yön verir. Örgüt kültürüne uygun davranmayanların karşılaşacakları yaptırımlar önceden belirlenmiştir. Bu nedenle güçlü ve etik değerlere sahip bir örgüt kültürü bulunan örgütlerde Cinsel Taciz sorununun ortaya çıkma ihtimali oldukça düşüktür.

Cinsel taciz örgütlerde çok sık görülen bir sorun olmakla birlikte en az ortaya döküleni ya da çıkarılanıdır. Bunun bireysel, örgütsel ve toplumsal pek çok nedeni vardır. Ancak böyle bir sorun örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Genellikle çalışan kadınların bir sorunu olan cinsel taciz olayı örgüt kültürü zayıf ve etik değerlerden yoksun örgütlerde yeterince ciddiye alınmamaktadır. Bu durum örgüt kültürünün etiksel boyutunun ihmal edildiğinin bir göstergesidir. Etik değerlerden yoksun bir örgütte, örgüt kültüründen beklenen yararlar elde edilemediği gibi cinsel taciz sorunu ortaya çıkmak için uygun bir ortam bulmuş olur. Bu sorun çalışma barışını, düzenini ve işbirliğini bozduğu gibi örgütsel performansın da düşmesine sebep olur.

Örgütün etkin ve verimli çalışmasını engelleyen cinsel taciz sorunu güçlü ve etik değerlere dayanan bir örgüt kültürü yaratılmak suretiyle aşılabılır. Ne yazık ki örgütlerin çoğu örgütsel sorunların çözümü ya da örgütsel etkinliğin sağlanmasında örgüt kültürünün öneminin farkında değildir. Bu nedenle de bilinçli bir örgüt kültürü oluşturma çalışmaları yoktur. Bu tür

örgütlerde çalışanların davranışlarına yön verecek bir örgüt kültürü bulunmadığı için sıklıkla cinsel taciz sorunu gündeme gelebilir.

Örgütlerde meydana gelen cinsel tacizi önlemek için çeşitli tedbirlerin alınması mümkün olmakla beraber, sorunun kökünden çözülebilmesi ancak güçlü ve etik değerlere sahip bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir. Örgütte seviyeli, ilkeli ve açık bir iletişim kültürü oluşturmak suretiyle cinsel tacizin önüne geçilebilir. Örgüt kültürü çalışanlara davranış kalıpları sunmak suretiyle, örgütsel pek çok sorunun ortaya çıkmasını engelleyebilir. Ayrıca, otaya çıkan sorunların çözümünü de kolaylaştırabilir.

## KAYNAKÇA

- ANTECOL, Heather - Deborah COBB-CLARK (2003), "Does Sexsual Harassment Training Change Attitudes? A View from the Federal Level" **Social Science Quarterly**, Volume 84, Number 4, December, p.826-846.
- ATAMAN, Göksel (2009), **İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, Türkmen Yayınları, İstanbul,
- ATMACA, Kemal (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 76, Ocak-Mart, s.63-76.
- AYDEMİR, Muzaffer (2007), **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Ekin Yayınları, Bursa.
- BAKAN, İsmail (2009), "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **TİSK Akademi**, Sayı: 1, s.138-172
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAUGH, S. Gayle (1997), "On the Persistence of Sexual Harassment in the Workplace", **Journal of Business Ethics**, Vol. 16, p.899-908.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- BENLİGİRAY, Serap (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BİNGÖL, Dursun (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil - Şahin KAVUNCUBAŞI (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara.
- DESSLER, Gary (2008), **Human Resource Management**, Eleventh Edition, Pearson Education International, Prentice Hall, New Jersey.
- DOLGUN, Uğur (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayınları, Bursa.
- EKŞİ, Hülya (2009), "Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 24, s.165-172.
- ERDEM, Ferda (1996), **İşletme Kültürü**, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.

- EREN, Erol (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Erhan - Gülден ÖZKAN (2009), “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, s.50-61
- EROĞLU, Feyzullah (2007), **Davranış Bilimleri**, 8. Baskı, Beta Yayınları. İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GERNİ, Mine (2001), “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF. Dergisi**, Sayı 56/3.
- GİZİR, Sıdıka (2008), “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, Aralık, s.182-196.
- GÜLSÜNLER, Makbule Evrim (2010), “İletişim Etiği ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, s.158-173.
- GÜNEY, Salih (2009), **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜRÜZ, Demet - Emet GÜREL (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜRÜZ, Demet - Gaye Özdemir YAYLACI (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle**, 4. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- İRA, Nejat – Semiha ŞAHİN (2011), “Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerli ve Güvenirlilik Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, Mart, s.1-14.
- İŞCAN, Ö. Faruk – M. Kürşat TİMÜROĞLU (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak, s.119-135.
- JOHNSON, Kofi (2010), “Sexual Harassment In The Workplace: A Case Study of Nigeria”, **Gender & Behaviour**, Volum 8, No.1, p.2903-2918.
- KAPLAN, Çetin (2008), “Disiplin Yönetiminin – Araçları ve Sonuçları Açısından – Yönetimsel Etik Oluşmasına Etkisi”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, s.69-88.
- KIREL, Çiğdem (2008), **Örgütlerde Psikolojik Taciz (MOBBING) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1806, Eskişehir.
- MİMAROĞLU, Hande - Hüseyin ÖZGEN (2008), “Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1.
- ÖZER, M. Akif (2008), **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZKALP, Enver - Çiğdem KIREL (2010), **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.
- PESTA, Bryan J. - Mary W. HRIVNAK and Kenneth J. DUNEGAN, (2007), "Parsing Work Environments Along the Dimensions of Sexual and Non-Sexual Harassment: Drawing Lines in Office Sand", Published Online: 6 January, **Employ Respons Rights J.**, 19: 45-55.



- POLAT, Mustafa- Cem Harun MEYDA (2011), Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, s.153-170.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SAYLI, Halil – Duygu KIZILDAĞ (2007), “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, s.231-251.
- ŞAHİN, Ali (2010), “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 159, Temmuz-Aralık.
- ŞAHİN, Yusuf (2004), “Etik Ama Otoriter Bir Kavram: Kültürel Taşıma Kapasitesi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 59, Sayı: 4, s.195-226.
- TORTOP, Nuri v.d. (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- TYNER, Lee J. and M. Suzanne CLINTON (2010), “Sexual Harassment in The Workplace: Are Human Resource Professionals Victims?” **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Volume 14, No. 1, p.33-49.
- YILMAZ, Gökhan (2006), “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**.
- YÜKSEL, Mehmet (2002), “Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 57, Sayı: 1, s.177-195.
- YÜKSEL, Öznur (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2006), **Davranış Bilimleri**, Gazi Yayınları, Ankara.
- QUINN, Robert E. - PATRÍCÍA E. Lees (1984), “Attraction and Harassment: Dynamics of Sexual Politics in the Workplace”, **Organizational Dynamics**, Autumn, Vol.13, Issue 2, p.35-46.