

## Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması

**Araş. Gör. Aysen TEMEL**

Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İZMİR

**Araş. Gör. Mehmet YAKIN**

Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İZMİR

**Öğr. Gör. Sema MİSCİ**

Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İZMİR

### ÖZET

*Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller, davranışlar vb. özellikleri tanımlayan toplumsal cinsiyet kavramı, örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır. Kadın ya da erkeğin toplum içindeki konumu gereği kendisi ile özdeşleştirilen eril ve dişil özellikler işe/iş yapış biçimlerine de yansımaktadır. Örgütün "cinsiyete" ilişkin sahip olduğu değerlere bağılı olarak çalışanların örgüt içindeki görevleri, davranışları, değerleri vb. belirlenmektedir. Örgütsel cinsiyet temelinde kadın ve erkek çalışanlardan beklenenlerin değıştığı, örgüt içinde kadına ve erkeğe farklı koşulların sunulduğu görülmektedir. Günümüzde, örgütsel cinsiyetin organizasyona yansımaları incelendiğinde, hem kadınsı hem erkeksi özellikleri içeren (androjen) bir yapıya doğru bir dönüşüm gözlenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel davranış, toplumsal cinsiyet, cinsiyet temelli organizasyonlar, örgüt kültürü

### Reflections Of Organizational Gender In Organizational Behavior

#### ABSTRACT

*The concept of social gender is defined as all the values, roles and behaviors, which are related with women and men in society. The perception of social gender according to different societies affects the organizational behavior. Feminine and masculine characteristics of women and men in society according to their social roles are reflected in the job or in the way that they perform their job. Roles, behaviors, and values of the employees are determined according to the values, which are related with the concept of gender in the organization. Expectations from women and men differ under the basis of organizational gender. Opportunities of women and men are different in the organizations. However, the reflections of organizational gender in the organizational behavior have started to be perceived in the organizations, and androgen organizations have started to occur in today's business world.*

**Keywords :** Organizational behaviour, gender, gendered organizations, organizational culture

#### Giriş

Günümüzde, bireylere ait özellikler gruplara ve grupların oluşturduğu toplumlara atfedilmeye başlanmıştır. Bu özelliklerden bir tanesi olan cinsiyet, tıpkı bireylerde olduğu gibi, örgütlerde de belirli davranış kalıplarının gelişmesini ve bu davranış kalıpları üzerinden örgütün işleyiş biçimini etkilemektedir. Bu çalışmada, cinsiyet kavramı ve konu ile ilgili kavramlar, örgütsel cinsiyet kavramı ve örgütsel cinsiyetin örgütsel davranışa yansımaları irdelenecektir.

## I. Örgütsel Cinsiyet ile İlişkili Kavramlar

Örgütsel cinsiyet kavramını açıklayabilmek için öncelikle cinsiyet, toplumsal cinsiyet, erkeklik, kadınlık, eril toplum, dişil toplum kavramlarının açıklanması gerekmektedir. *Türk Dil Kurumu* sözlüğüne (2004) göre cinsiyet “bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiyi ayırt ettiren özel bir yaratılış, eşey, cinslik, seks” olarak tanımlanmaktadır. “Cinsiyet terimi bireyin genetik ve kromozomal birleşimine, içsel ve dışsal üreme organlarına ve bir cinsiyeti diğer cinsiyete oranla önemli ölçüde farklılaştıran ikincil düzeydeki cinsel karakteristiklere ya da kısaca bir bireyin biyolojik cinsiyetine gönderimde bulunmaktadır” (Elgün, 2003: 23). Organizasyonlarda cinsiyet kavramı yalnızca kadın ve erkek arasındaki farklılıkları tanımlamamakta, aynı zamanda kadın ve erkek arasındaki sosyal ilişkiyi belirleyen niceliksel güç farklılıklarını da tanımlamaktadır (Ollilainen, 1999).

Cinsiyet rolü normlarının etkisi doğumdan hemen sonra çocuğa bir isim verilmesiyle ve alınan kıyafetlerin renginin belirlenmesiyle başlar. Anne-babalar ve toplumun büyük çoğunluğu erkek çocuklarda saldırganlığı, atılganlığı, akılcılığı, mantıksallığı, problemlerin kolayca üstesinden gelebilme becerilerine sahip olmayı v.b.; kız çocuklarda ise, iyi sosyal ilişkiler kurabilmeyi, sempatik olmayı, duygusal olmayı, başkalarının duygularına duyarlı olmayı, sorumluluk sahibi olmayı, edilgenliği v.b. pekiştirmek eğilimindedirler. Erkekler güç ve hız gerektiren işlerde veya sporlarda sahip oldukları kas ve kemik yapısının yanında, toplum cinsiyet normları tarafından da teşvik edilirler (Kısaç, 1999: 82).

Toplumsal cinsiyet ise erkek ve kadının biyolojik farklılaşmasına kültürler tarafından yüklenen anlamlar ve değerlerdir. Kurumlarla ve sosyal çevre ile karşılıklı, iç içe geçmiş, karışık ilişkiler bütünüdür (Elgün, 2003: 239). "Toplumsal cinsiyet" hem kişinin toplumsal rolünden, hem de içsel tanımlamasından -kadın veya erkek - ve onların temsil edilmesinden -dişil (*feminen*) veya eril (*maskülen*)- bahseder (Highleyman, 14.11.2004). Toplumsal cinsiyete göre her toplumda kadınlık ve erkeklik rolleri farklı özellikler gösterebilir. Eril bir toplumda kadınlık rolü, dişil toplumdaki kadınlık rolüne göre daha farklıdır. Kadınlık ve erkeklik kavramlarının kültürden kültüre farklı anlamlar kazandığı görülmektedir. Birbirlerine yakın kültürlerde kadınlık ve erkeklik kavramları benzer olabilmekte, fakat bu kavramlara farklı roller yüklenmektedir (Leung ve Moore, 2003).

‘Erkeklik’, erkeklerin kültürel ve teknolojik gelişim içerisinde kurdukları hiyerarşik düzenin ve buna bağlı kültürel, ideolojik, dilsel ve siyasal olguların devamını sağlamak için oluşturdukları bir biçimlenmedir (Demren, 16.11.2004). Her toplum kendi kültürüne göre erkeklik değerlerini yaratır ve bunları kavramlaştırır. Buna bağlı olarak erkeklik kavramı, eril toplumlarda erkekler tarafından içselleştirilir. “Kadınlık” ise, erkekliğin tanımlandığı kültürel ve ideolojik değerler içerisinde yer alan ve toplumsal yapıya göre önem kazanan bir kavramdır. Kadınlar ait olduğu toplumların özelliklerine göre belirli alanlar içerisinde tanımlanmıştır. Eril toplumlarda bu alanların en yaygın olanı ev içi alandır. Kadınlar için tanımlanan roller genelde bu ev içi yaşamın barındırdığı

rollerdir. Bu rollerden başlıcaları “annelik” ve “eş” olmaktır. Bu roller bir kadının neredeyse tüm yaşamı boyunca devam eder. Kadın çalışıyor olsa bile, toplum tarafından yaptığı işle değil, toplum tarafından atfedilen rollere göre değerlendirilmektedir. Oldukça daraltılmış ve belirlenmiş bu alan aslında kadına, kimliğini oluştururken, bir anlamda avantaj sağlar. En başta annesi olmak üzere örnek olarak aldığı kadınlar genelde bu alan içerisinde ve bu alanın gerektirdiği kurallar içerisinde yaşarlar; bir bütünlük ve devamlılık söz konusudur (Demren, 16.11.2004). Dolayısıyla eril toplumlarda erkek kamusal alanın içerisinde tanımlanarak, kazanç sağlayan ve karar veren konumunda olmaktadır. Erkek çalışma yaşamındaki önemini, kazanç sağlayan olduğu için ev sınırlarını içerisinde de korumaya devam etmektedir.

Eril toplumlarda erkekler iddiacı, sert ve materyalist özellikler gösterirlerken, kadınlar ise alçak gönüllü, nazik, hassas, şefkatli daha çok hayatın niteliğine önem veren özellikler göstermektedirler. Bu toplumlarda kararlılık, canlılık ve hırs daha erkeksi görülürken; nezaket, şefkat ve ilgi kadınsı olarak algılanır. Eril toplumlarda cinsiyet rolleri açıkça birbirinden ayrılmıştır. Eril toplumlarda, övünme, görünür şeyler kazanma, paranın dominant olması gibi eril özellikler önemlidir. Bu toplumlarda hâkim olan değerler, materyalistik başarı ve ilerlemedir. Kadınlar daha çok çocuklarını besleyip büyüten kişi olma rolünü üstlenirler. Eril toplumlarda kişiler arasında çıkan çatışmalar çoğunlukla kavgayla çözümlenmektedir. Geleneksel toplumlar daha çok erkeğin egemen olduğu toplumlardır. Bu toplumlarda, “erkeklik, erkek olma” saygı gören kavramlardır. Bunun sonucunda da kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi olmasını gerektiren bir dünya yaratılır. Bu durum kadınların duygusal ve psikolojik anlamda zarar görmesine neden olabilmektedir. (Leung ve Moore, 2003) Kadınlar çalışma yaşamına girerken ve çalışma yaşamında engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, kadınların geleneksel rolleri ve bu rollere uygun toplumsal beklentilerle çalışma yaşamının bağdaşmaması, çocuk bakımı ve ev işleri desteği veren kurum/kuruluşların olmaması veya bu hizmetlerin pahalı olması, belli işlerin kadınlara yazılı olan ve olmayan kurallara göre kapalı olması, iş yaşamında yükselmelerinin engellenmesi ve desteklenmemesi, cinsel taciz olarak özetlenebilir (Gelegen, 2001: 27). Bu engellerin aşılabilmesi ve kadınların toplum tarafından kabul edilebilmesi için iş hayatında erkek gibi davranmaları ve başarılı olmaları bir gereklilik halini almaktadır. Eril değerleri yüksek olan toplumlarda kadınlar kariyer hayatlarında kendilerini kısıtlanmış hissedebilirler. Kadınların yaptığı işler daha değersiz olarak görülebilir. Eril toplumlarda kadınlar çalışma hayatında erkeklerle aynı işi yaptıkları halde daha düşük ücret alabilirler (Sullivan, 03.12.2004). Kadınlar iş hayatına girmiş olmalarına rağmen daha çok evde yemek yapma, çocuk bakma gibi rolleri üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri nasıl belirgin bir çizgi ile ayrılmışsa, iş hayatında da erkeklerin rolleri daha belirgin olarak ön plana çıkmaktadır (<http://shrike.depaul.edu/~jborger/>, 12.11.2004). İş yaşamında para kazanma zorunluluğu, işin ve başarının ön planda olması gerekliliği, otoritenin varlığı ve hissettirilmesi gibi erkeksi özellikler önemli görülmektedir.

Dişil toplumlarda ise, daha çok insanlara ve ilişkilere değer verilir. Bu toplumlarda ikilemler ya da çatışmalar, karşılıklı görüşmeler ve uzlaşmalarla çözümlenir. Dişil kültürlerde nezaket, şefkat ve ilgi gösterme gibi özellikler hem kadınlarda hem de erkeklerde bulunmaktadır. Eril kültürlerde iddiacı olmak önemliyken, dişil kültürlerde alçak gönüllü olmak önemlidir. Dişil toplumlarda toplumsal cinsiyet rolleri birbirinin içine girmiştir. Bu toplumlarda alçak gönüllülük, şefkat, maddi olmayan değerlere önem verme hem bayanların hem de erkeklerin özelliği olarak görülmektedir (<http://shrike.depaul.edu/~jborger/>, 12.11.2004). Kadınsı değerlerin tercih edildiği toplumlarda, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Taştan, 2004).

Erkeksi özellikler; saldırgan, nesnel, aktif, rekabetçi, mantıklı, kendine güvenli, lider gibi davranan, duygularını kolayca ifade edemeyen, kararlarını kolay veren olarak belirtilirken; kadınsı özellikler; uysal, bağımlı, öznel, duygularını kolayca ifade edebilen, itaatkar olarak ifade edilmektedir (Elgün, 2003: 25). Ülkelerin, toplumların ve kültürlerin de kadınsı veya erkeksi özellikleri olabilmektedir. Hofstede'in toplumların cinsiyetiyle ilgili 40 farklı ülkeden IBM çalışanlarıyla yaptığı araştırmaya göre; Japonya, Avusturya, Venezuela, İtalya, İsviçre ve Meksika gibi ülkeler eril; Norveç, İsveç, Hollanda, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkeler dişil toplumlar olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada bir erkeklik skalası oluşturulmuş ve bu skalaya göre toplumsal cinsiyetler tanımlanmıştır. Bu skaladaki değer ne kadar yüksek çıkarsa toplumlar o derece eril olma özelliği taşımaktadırlar (Leung ve Moore, 2003). Eril toplumlarda erkekler, daha hırslı, girişken, rekabetçi rolleri yerine getirirken, kadınlar hayatın maddi olmayan yönleriyle daha fazla ilgilenirler. Bu toplumlarda erkekler yönetici pozisyonunda yer alırken, kadınlar ise genellikle onların yardımcıları konumunda yer almaktadır. Eşit istihdam uygulamaları bu toplumlarda görülmemektedir. Dişil toplumlarda ise hem kadınlar hem de erkekler hayatın maddi olmayan yönlerinin kalitesini arttırmak için çalışırlar. Kadınların ve erkeklerin hırslı, rekabetçi olmaları gerekmemektedir. Dişil toplumlarda kadınlar da erkeklerin çalıştığı işlerde çalışabilmektedirler. Bu toplumlarda erkeklerin sekreter, kadınların otobüs şoförü olduğu görülmektedir (Altay, 2006: 36). Toplumdaki kültürel özellikler, bireye, kendi toplumunda geçerli olan ve yöneticilerin beklentilerini içeren davranış kalıpları geliştirmesini ve buna uygun davranması zorunluluğunu da yüklemektedir. (Altay, 2006: 39) Dolayısıyla eril toplumlarda organizasyon içerisinde kadınlarla erkeklerden beklenen roller ayrı olmaktadır. Norveç ve İsveç gibi dişil toplumlarda ise organizasyon içerisinde kadın ve erkeklerden beklenen roller eşit olmaktadır.

Hofstede'in araştırmasına göre en yüksek erkeksi değerlere (99, ortalama 51) sahip toplum Japonya olarak belirtilmiştir. Bu toplumda kadınların görevi, evi ile ilgilenmek ve çocuk yetiştirmektir. (Akın, 2005) Aynı araştırmaya göre, İngiltere, ortalamanın üstünde (66) erkeksi olarak görülmektedir (Evcimen, 26.03.2006). Her ne kadar bu sonuç bilinene tezatmış gibi bir durum sergilese de İngiltere'de kraliçe ya da uzun süre başbakanlık yapan Thatcher'a bakıldığında

toplumda kabul görebilmek için erkeksi oldukları gözlenmektedir. Buna bağlı olarak, “Demir Lady” lakabı Thatcher’ın erkeksiliğini pekiştiren bir takma ad olmuştur. İngiliz kadınlarının başarı tanımları erkeklerin başarı tanımlarıyla benzerlik göstermektedir (Evcimen, 26.03.2006).

## **II. Örgütsel Cinsiyet Kavramının Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi**

Organizasyon içinde cinsiyet kavramının, kişilerin yaptığı işe bağlı olarak tanımlandığı görülmektedir. Erkek ve kadın için toplumsal cinsiyet rolüne göre kamusal ve özel alana ilişkin rollerinin organizasyona yansıdığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile, organizasyonların yapısı toplumsal normlar tarafından şekillendirilmektedir. Bununla birlikte özellikle kadınların geleneksel olarak maskülen yapıdaki organizasyonlara ve mesleklere dahil olması ile organizasyon yapısının ve organizasyona ilişkin değerlerin değişimini de gerekli kılmaktadır (Miller, 2004: 55). Erkeklerin feminen yapıdaki organizasyonlara ve mesleklere dahil olması durumunda ise feminen değerleri kabul etmeleri beklenmektedir. Örneğin, maskülen bir organizasyon yapısına dahil olan kadınların kararlı, sert, hırslı, iddiacı gibi eril özellikler kazandığı, feminen bir organizasyon yapısına dahil olan erkekler ilgili ve şefkatli davranma, nazik olma gibi dişil özellikler kazandığı görülmektedir.

Organizasyon içindeki cinsiyet ilişkileri, erkekler ve kadınlar arasındaki ilişkileri oluşturan bir yapıyı ifade etmektedir. Farklı organizasyonlarda cinsiyete ilişkin konular farklı biçimde ele alınabildiği gibi, aynı organizasyon içinde cinsiyet farklı boyutlarda da ele alınabilmektedir (Hearn, 1998: 1). Organizasyon içindeki kadın ve erkek ilişkileri cinsiyet kavramı ile açıklanırken yaygın olarak “cinsiyet temeline dayanan organizasyonlar” ile ifade edildiği görülmektedir. “Gendered organizations” (cinsiyet temeline dayalı organizasyonlar) kavramı tüm iş kurallarının kadın ve erkek arasında sistematik olarak bir ayrıma tabi tutulduğu yapıyı ifade etmek için kullanılmaktadır (Shire, 2000: 37). Diğer bir ifadeyle, bir organizasyonun cinsiyet temeline dayalı organizasyon olarak tanımlanabilmesi için organizasyonun fonksiyonlarının cinsiyete bağlı olarak yapılandırılması, organizasyondaki güç ve statülerin cinsiyete göre simgelenmesi, belirli bir cinsiyete verilen değerlerin hissedilmesi gerekmektedir (Bendl, 1999: 3). Cinsiyet temeline dayalı organizasyonları erkek egemen organizasyonlar ve kadın egemen organizasyonlar olmak üzere iki şekilde incelemek mümkündür. Acker (1992) bir organizasyondaki cinsiyet temeline ilişkin algılaşmanın yapılması şu şekillerde oluştuğunu ifade etmektedir (Ollilainen, 1999):

- Cinsiyete dayalı ayrılıkların olması ( iş, ücret, hiyerarşi, güç gibi)
- Semboller, imajlar, metaforlar yaratılarak organizasyondaki cinsiyet farklılıklarının doğrulanması
- Kadınlar ve erkekler arasındaki etkileşimlerde kadınların kendi aralarında ve erkeklerin kendi aralarında yarattıkları ittifakların ve dışlamaların organizasyonunun somut bir parçasını oluşturması
- Kişisel olarak işin işleyişinin ve işyerindeki destek yapısının algılanması, cinsiyete uygun davranışların belirlenmesi

- Çalışanların işle ilgili fırsatların ve görevlendirmelerin cinsiyete göre yapılacağını bilmesi

Pringle, örgütlerdeki güç ilişkilerinin cinselleştirilmiş bir çerçeve içinde yürütüldüğünü ve özellikle bürokratik örgütlerde denetim ve güç düzeneklerinin cinselliğin kullanılması etrafında temellendirilmiş olabileceğini belirtmektedir (Varoğlu, 2001: 327). Diğer bir deyişle, cinsiyete ilişkin göstergeler (pozisyonlar, kararlar, ücret vb.) örgütsel sistem içinde bulunan ve örgüt kültürüne yansıyan unsurlardır. Buna bağlı olarak, tarihsel süreç içinde erkek egemen organizasyonların varlığı, kadınların çalışma yaşamı içindeki görevlerini ve statüsünü belirlemiştir. Bu noktada, birçok iş için kadınsı ya da erkeksi tanımlamalarının yapılması işverenlerin iş görüşmelerinde işe/pozisyona göre değerlendirme yaparken cinsiyeti temel aldığı görülmektedir. Bununla birlikte işverenlerin kadın ve erkek çalışanlardan iş ile ilgili beklentilerinin farklılığı iş tanımlarında, performans değerlendirmelerinde hissedilmektedir. Britton (2000) “organizasyonlarda işe ilişkin sorumluluklar ve görevlerin tanımlanması performansa göre değil, cinsiyete ilişkin anlamlandırmalara göre yapılmaktadır” ifadesi ile cinsiyet temeline dayalı organizasyonlardaki görüşü özetlemektedir (Skuratowiczlarry ve Hunter, 2004: 75).

Organizasyondaki kadın ve erkek arasındaki karşıtlığın yaratılması toplum içindeki değerlere dayanmaktadır. Kültürel yapıdaki değerler organizasyon yapısında belirleyici olmakta ve organizasyonlar kadın egemenliğine dayanan ve erkek egemenliğine dayanan olmak üzere nitelik kazanmaktadırlar. Bununla birlikte sosyal yapıdan organizasyonlara yansımalar ile cinsiyet hiyerarşisi kurulmaktadır. Cinsiyet temelli organizasyon yapılarında kadın ve erkeğin rolleri tanımlanmış olsa da zamanla bu rollerin yapılarında değişimler görülebilmektedir (Hearn, 1998: 2). Kadınsılık ve erkeksilik, kültürel yapının bir yansıması olarak organizasyon içinde belirlemektedir. Buna bağlı olarak da örgütsel kültür erkeksilik ya da kadınsılık değerleri üzerinden konumlandırılmaktadır. Örgüt içindeki otorite yapısı, kariyer gelişimi, iletişim yapısı bu tanımlama ile belirlenmektedir. Joan Acker cinsiyeti sosyal bir yapı olarak ifade etmektedir. Organizasyonda görülen cinsiyete ilişkin yapı ise bir altyapı-alt sistem olarak tanımlanabilir. Lorber (1994) cinsiyetin, sosyal yapının bir süreci olarak, sosyal yapıdaki katmanlardan birini oluşturduğunu belirterek bu yapının aile, dil, kültür gibi değerleri etkilediğini açıklamaktadır. Acker’a göre (1990) organizasyon içindeki cinsiyet kavramsallaştırması örgüt içinde belirli kavramsal özelliklerin belirlenmesini sağlayan, hiyerarşik yapı üzerinde etkili olan kültür içine gizlenmiş bir etmendir. Bununla birlikte, Lorber ve Acker cinsiyetin kişilerin yüzyüze ilişkileri ve etkileşimlerinde sosyal olarak mikro ve makro yapıyı şekillendirmekte olduğu belirtmektedir. Her organizasyon içinde cinsiyete ilişkin yapı işe ilişkin olarak yeniden üretilmektedir. Sosyolojik araştırmalarda organizasyonların cinsiyet temeline dayalı olması çok çeşitli şekillerde ifade edilir: avantaj ve dezavantaj, kontrol ve dışlama, hareket ve duygu, anlam ve kimlik kadın ve erkek arasındaki farklılıkları ifade eden

terimlerdir ve cinsiyete dayalı bir süreci ifade etmektedir. Sosyal ve kültürel boyuttaki ayrımlar, organizasyon içerisinde de kadın ve erkeğin farklı ve eşit olmayan şekilde tanımlanması, diğer bir deyişle biyolojik cinsiyetin yansıması olarak varlığını göstermektedir (Ollilainen, 1999: 3).

Cinsiyete dayanan ideolojik eğilimlerin oluşumu ile ilgili doğal süreç “hierarchynin değeri, düzeni oluşturanların ve kontrolün doğası, erkek ve kadına ilişkin varsayımları yöneten bilişsel, duygusal ve sosyal güçlerin birleşimi” şeklinde işlemektedir. Cinsiyete dayalı ideoloji, “erkek ve iş arasındaki bağlantıları nasıl sağlar ve kadın-iş arasındaki ayrımları nasıl belirler ve buna ilişkin görüşler nasıl desteklenir” sorularına cevap aramaktadır. Aile ve iş arasındaki ayrım kadının ve erkeğin tanımlanmış sorumluluklarının bir yansıması olarak, işin türü ve paylaşımında da görülmektedir. Bu düşünce yapısı, güçlülük ve zayıflık üzerine yapılandırılmış olup erkeksilik fikrinin organizasyon tarafından doğrulanması biçiminde de algılanabilir (Miller, 2004: 49).

Genellikle bürokratik ya da geleneksel organizasyon yapılarının erkek egemenliğine dayandığı görülmekle birlikte, organizasyonlar zaman içinde değişim göstererek kadının varlığını kabul ediyor olsa dahi erkeksilik değerleri kültür içerisinde varlığını korumaya devam etmektedir. Ferguson bürokratik yapı ve söylemin kadına yabancı olduğunu ve kadına baskı uyguladığını, dolayısıyla kadınları alternatif örgütsel formlar aramaya zorladığını ileri sürmektedir (Varoğlu, 2001: 326). Bir organizasyon içindeki maskülenlik “erkeğin çalışmaya katılma oranı, işin çoğunluğunun gerektirdiği görev tipleri, işi gerçekleştirmek için gerekli öncelikler” olarak üç faktör tarafından belirlenmektedir. Bu organizasyonlarda erkekler çalışma yaşamını yönetmekte, kadınlar ise bu sistem içinde destek unsuru olarak değerlendirilmektedir. Kadınların kültürel olarak maskülen bir organizasyon içinde başarılı olabilmesi için maskülen bir kimlik geliştirmesi “sosyal bir erkek” gibi davranması gerekmektedir. Batı toplumlarında maskülen davranışları (kararlılık, bağımsızlık, hakimiyet) vurgulayan maskülen organizasyonlarda feminen davranışlara (ilgilenme, bağımsızlık, sıcaklık, anlayış) daha az yer verildiği görülmektedir. Tipik olarak birçok toplumda maskülenlik feminenliğe göre daha önemli ve kabul görmüş bir değerdir (Dahlia 1999: 50). Silvia Gherardi erkek egemen örgüt kültürü içinde kadınların nasıl konumlandırıldıklarını bazı metaforlarla açıklamaktadır. Oluşturduğu modelde erkeklerin kadınlara yaklaşımlarını “dostça” ve “düşmanca” diye ikiye ayırmaktadır. Buna karşılık kadınların üç farklı şekilde konumlandırılmaları söz konusudur: Kabul edilen, muhalefet edilen, kabul ettirilen (Varoğlu, 2001: 328).

**Tablo-1:** Kadınların Erkek-Egemen Ortamlardaki Çeşitli Konumlandırılmaları

	<i>Kadının Konumlandırılması</i>		
<i>Erkeğin Konumlandırılması</i>	<i>Kabul edilen</i>	<i>Muhalefet edilen</i>	<i>Kabul ettirilen</i>
<i>Dostça</i>	Konuk	Yazlıkçı	Yeni gelen
<i>Düşmanca</i>	Marjinal	Köstebek	Davetsiz misafir

**Kaynak:** Demet Bacacı Varoğlu, Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller, Ed.Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s.328

Tablo-1 de görüldüğü gibi kadın, erkek egemen bir örgüt içerisinde çeşitli anlamlandırmalarla karşı karşıya kalmakta ve kendisi için belirlenen bu anlamlara bağlı olarak konumlandırılmaktadır. “Konuk” metaforunda kadının konumu örgüt içinde önemli ve değerli görülmektedir. Bununla birlikte kadının aynı bir konuk gibi kısa süre örgütte kalması ve örgütle ilgili işlere ilişkin sınırlamalarla işyerinde güçlü olmaktan uzaklaştırılması dikkati çekmektedir. “Marjinal” metaforunda erkekler kadının varlığından rahatsızlık duymakta ve kadının varlığını denetim altında tutmaya çalışmaktadır. Kadın kararlarda ve sosyalleşmede dışlanmaktadır. “Yazlıkçı” metaforunda, kadının örgütte kalıcı olmasına ilişkin olarak bir inançsızlık söz konusudur. “Köstebek” metaforu ile ise, kadın örgüt içine sızan bir düşman gibi görülmekte, erkek egemen kültür farklı iş yapma biçimlerine kadınları dahil etmek istememektedir. “Yeni gelen” metaforunda kadın iş ortamında merak uyandırmakta, kadının örgüte değişim getirebileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bu metaforda kadın örgütün içerisinde kabul edilme olasılığı bulunan kişi olarak değerlendirilmektedir. “Davetsiz misafir” metaforunda kadın erkekle eşit konumda görülmediği gibi, örgüt içerisinde istenmemekte ve dışlanmaktadır. Kadına başaramayacağı işler verilerek örgüt içinde kalmak için gösterdiği çaba sınanmaktadır (Varoğlu, 2001: 328-329).

Maskülen bir kültür içinde yer alan erkekler kadınları çalışma ortamında belirsiz bir pozisyonda bırakma ve kadınlara, gözlenen bir azınlık olduğunu hissettirme amacını taşımaktadırlar. Kadınlar kurum içinde yalnız formal (işe ilişkin) kanalların değil, aynı zamanda informal kanalların da dışında tutulmakta, etkili olabileceği pozisyonlardan uzaklaştırılmaktadır. Organizasyon içindeki yapıya bakıldığında, cinsiyet temelli bir arkadaşlık yapısının oluştuğu ve informal



iletişim ağlarındaki bu özelliğin tüm örgüte yayıldığı görülmektedir (Miller, 2004: 51).

Kanter, örgütlerde kadınların sonradan gelenler olarak erkekler kadar güçlü olma ve örgütsel kararları etkileyebilme olanaklarına sahip olmadıklarını belirtmektedir. Erkekler kadınlara göre daha fazla lider seçilmekte, bu da cinsiyetler arasındaki tarz ve strateji farklılığından kaynaklanmaktadır. Kişiler güçle liderliği birleştirmekte bu nedenle de güçlü liderler olarak erkekleri tercih etmektedirler (Varoğlu, 2001: 326). Bununla birlikte, aynı meslekte ya da aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanların ücretleri arasında bir farklılık olduğu görülmektedir (Skuratowiczlarry ve Hunter, 2004: 73). İsrail polis gücü maskülen organizasyon için iyi bir örnektir. Bu organizasyonda erkekler tüm çalışanların % 80'ini oluşturmaktadır. İşin gerektirdiği özellikler yüksek risk ve fiziksel gücün kullanılmasına dayanmakta, işi gerçekleştirmek için gerekli özellikler otorite, hakimiyet ve güçlü olmaktır. İsrail'de polis mesleği bir iş olarak erkek egemen bir meslektir (Dahlia, 1999: 51).

Petrol endüstrisinde de görülen erkek egemen yapı, erkeklerin yönetimde yer alması ve kendi aralarında informal iletişim ağları oluşturularak, kadınların bu ağın dışında bırakılması ile yapılandırılmış olup, mesleğe ilişkin etkileşimleri cinsiyet temeline dayandırılmaktadır. Erkek egemen yapı, güçlülük sembollerini ifade eden mitlere dayanmaktadır. Kadın, erkek egemen kültür içinde maskülen sistemi benimsemek ya da sisteme uyum sağlamak zorunda kalmaktadır (Miller, 2004: 48). Maskülen bir yapı içine kadınların dahil olması nedeniyle, yapıda bir karışıklık olduğu, örgütün sosyal yapısının zayıfladığı ifade edilmektedir. Geleneksel feminen özellikler ve işin gereklilikleri feminen davranışlara uygun olmayan şekilde tanımlanmaktadır. Bu nedenle de, cinsiyet temeline dayanan bu yapıda feminen olmayan tipik davranışlar öğrenilmektedir. Maskülen yapı içerisinde erkek ve kadın farklı sosyal rollere göre yetiştirilmekte ve kadın erkekten farklı olarak birtakım ödünler vermeye zorlanmaktadır. Cinsiyet kimliğinden vazgeçmeksizin, kadınların bütünleşik özellikler göstermesi telkin edilmektedir. Kadın mesleğe yönelik kurslara erkeklerle birlikte katılmakta, örgütsel amaç ve değerleri burada öğrenmektedir. Örgütsel amaç ve değerler maskülen özelliklere göre tanımlandığından kadının öğrendiği şeyler aslında maskülenlik olmaktadır (Dahlia, 1999: 53).

Maskülen organizasyon yapısı içinde erkeğin kariyer gelişimi, emeklilik hakları, iş fırsatları vb olanakları elde etmesi desteklenirken, kadının işteki gelişimi önemli sayılmamaktadır. Cinsiyet temeline dayanan Japon firmalarında işyeri kültürü ve işyerindeki ilişkiler kadınlar ve erkekler için farklı kariyer olanakları sunmaktadır (Shire, 2000: 37). Kadın ve erkeklerin ilişki ağları içindeki konumlarına dair araştırmalarda; erkek yöneticilerin iş saatlerinden sonra spor, sosyal organizasyonlar, akşam toplantılarına katılarak ilişki ağlarını sürdürdükleri gözlenmiştir. Kadınlar ise özel yaşamdaki sorumlulukları nedeni ile ilişki ağlarına katılım konusunda pasif kalmaktadırlar. Emek ve zaman gerektiren ilişki ağlarına dahil olmada erkekler daha avantajlı durumdadır (Yaylacı, 2004: 77-78). Bu durum da kadını organizasyon içindeki informal iletişim ağlarının dışında

biraktığıdır. Birçok zaman işle ilgili yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alındığı informal toplantılar organizasyonun işleyişinde önemli bir role sahiptir. Bu noktada kadınlar bu sürece dahil olamamaktadır.

Kadın ve erkeğin davranış özellikleri, işbölümü, işin yapısı, ücret düzeyi, çalışanın işe ilişkin beklentileri toplumdaki sosyal değerler tarafından etkilenmektedir. Ücretin erkek için bir onur göstergesi olduğu görülürken, kadın için aynı durum söz konusu değildir. Düşük ücret metaforu ile kadının yeri tanımlanmaktadır. Kadının kazancı ancak erkeği ya da ailesini destekleyecek bir düzeyde olabilir (Miller, 2004: 58). İşin yapısına ve görevlendirmeye ilişkin farklılıklar, takım çalışmasında daha net bir şekilde hissedilmektedir. Kadın ve erkeğe ilişkin işbölümü bunun bir göstergesidir. Çalışan kadın sayısının işyerlerinde artışına rağmen erkek egemen sistemlerin varlığı nedeniyle kadınlar daha çok orta kademedeki pozisyonlarda takılmakta ve daha yüksek pozisyonlara ulaşamamaktadırlar. Hatta çoğu zaman üst pozisyonlara erişmek için erkeklerden daha yüksek kişisel maliyetlere (zaman, emek, baskılar, önyargılar vb.) katlanmaktadır (Yaylacı, 2004: 77).

Yapılan son araştırmalara göre 20.yy'ın ikinci yarısından sonra Amerikan bankacılık sektöründe iş yaşamında cinsiyette denklik sağlamak amacıyla, çalışanların işe alınmasında ve görev atamasında cinsiyete göre düzenlemelerin yapıldığı belirtilmektedir. Aynı zamanda Amerikan çalışma yaşamında hiyerarşi piramidinin yassılaşması ve organizasyon yapılarının esneklik kazanması ile, kadınların da çalışma yaşamında üst düzey pozisyonlara geldiği ve ücretlerinin erkeklerle aynı düzeyde olduğu açıklanmaktadır (Skuratowiczlarry ve Hunter, 2004: 78). Buna bağlı olarak maskülen ve feminen organizasyon yapılarında değişmelerin olduğu, cinsiyetten daha çok kişisel yetenek ve özelliklerin önem kazandığı bir iş anlayışının oluştuğu ifade edilebilir.

### **Sonuç**

Cinsiyete ilişkin inanç ve değerler toplumun etkisi ile oluşmakta ve organizasyonları etkilemektedir. Toplum içinde kadın ve erkeğe ilişkin yapılan tanımlamaların örgütün yapısına ve kültürel değerlerine yansıdığı görülmektedir. Cinsiyet kavramının, bireyden bağımsızlaşarak öncelikle toplumu ve daha sonra toplumsal yapı içerisinde yer alan örgütsel yapıları etkilediği görülmektedir. Çalışma içerisinde bu dönüşümün nasıl gerçekleştiği incelenerek, örgütsel davranışa yansıması irdelenmiştir. Eril toplumlarda erkeklik özelliklerinin, dişil toplumlarda kadınlık özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bireyler toplumun temel değerlerine göre, kimliklerini oluşturarak toplumsal rollere uygun şekilde davranmaktadırlar.

Toplumların cinsiyetleri olduğu gibi, toplum içinde yer alan örgütlerin de kendine özgü cinsiyetleri vardır. Bireyler tıpkı toplumda olduğu gibi örgüt içerisinde de örgütsel cinsiyete göre roller üstlenmektedirler. Eğer örgüt, maskülen bir örgütse, örgütte çalışan kadınların da erkeksi davranışları benimsemek durumunda kaldıkları görülmektedir. Kadınlar, bu erkeksi davranışlara uyum sağlayamadıkları takdirde, örgüt içerisinde "konuk, yazlıkçı,

köstebek, davetsiz misafir vb.” gibi algılanmaktadır. Eril bir örgüt içerisinde kadınların başarılı ve karar veren pozisyonlara ulaşabilmeleri için “sosyal bir erkek” gibi davranmaları gerekmektedir.

Literatürde genellikle eril örgüt yapısına ilişkin araştırmaların dışıl örgüt yapısına ilişkin araştırmalara göre daha fazla yer aldığı görülmektedir. Dışıl örgütlere ilişkin örneklerin az olması nedeniyle bu tip örgütler içerisindeki bireyin durumuna ilişkin bir yargıya varılması güçleşmektedir. Sanayileşme süreci ile birlikte işgücü içinde kadın sayısının artmasıyla eril örgüt yapısına dahil olan kadınların erkeksi özellikler gösterdiği görülmektedir. Organizasyonlarda çalışanların cinsiyetlerine göre değil örgütsel verimlilikleri açısından değerlendirmesi, bununla birlikte çalışanların hem kadınsı hem de erkeksi (androjen) niteliklere sahip olması bir gereklilik halini almaktadır. 21.yy ile birlikte bilgi işçisi olarak tanımlanan çalışanların sahip olması gereken özellikler işle ve bilgi temelinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Cinsiyete ilişkin algılamaların kadın ve erkeğin işyerinde “çalışan” olarak tanımlandığı ve iş yaşamının gerekliliklerine göre hem kadınsı hem de erkeksi özelliklere (androjen) sahip olmaları gerektiği ifade edilebilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKIN, Özgür, (2005), “Kültürel Farklılıklarla İlgili Teoriler”, (26.03.2006) <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>
- ALTAY, Hüseyin, (2006), “Kariyer ve Kültür: Kariyer Desteklemede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1
- BENDL, Regine, (1999), Gender Logic In Organizational Theories, [http://www.skk.uit.no/WW99/papers/Bendl\\_Regine.pdf](http://www.skk.uit.no/WW99/papers/Bendl_Regine.pdf)
- DAHLIA, Moore, (1999), “Gender Traits and Identities in a “Masculine” Organization: The Israeli Police Force”, *The Journal of Social Psychology*, 139(1)
- DEMREN, Çağdaş, (16.11.2004), “Erkeklik, Ataerkillik ve İktidar İlişkileri”, Hacettepe Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, <http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/erkek.htm>
- ELGÜN, Aslı, (2003), Toplumsal Cinsiyetin Oluşturulmasında Antik Yunan Mitolojisi'ndeki Erkek Arketiplerin Kullanımı: Erkek Magazin Dergilerine Yönelik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- EVCİMEN, Tunç (26.03.2006), “İngiltere: Kültürel Değişkenler Açısından Değerleme”, <http://www.evcimen.com/wht005.htm>
- GELEGEN, Didem Gediz, (2001), “Çalışma Yaşamında Kadın Olmak”, *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, s.27
- GİRGİNER, Haluk U., (1994), Türk Toplumunda Cinsiyet Rollerini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- HEARN, Jeff, (1981), “On Ambiguity, Contradiction and Pradox in Gendered Organizations”, *Gender, Work and Organization*, Vol5, N.1, January 1998, s.1
- HIGHLEYMAN, Liz, (14.11.2004), “Toplumsal Cinsiyet Hakkında Konuşalım”, <http://uk.geocities.com/anarsistbakis/makaleler/highleyman-toplumsalcinsiyet.html>
- KISAÇ, İbrahim, (1999), “Erkeklik Rolü Normları”, *Mesleki Eğitim Dergisi*, Ankara, <http://www.mef.gazi.edu.tr/mefeski/dergi/99-2/bolum9.doc>, s.82
- LEUNG, Cynthia, MOORE, Susan, (2003), Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australians and Chinese in Australia, (12.12.2004), <http://www.uiowa.edu/~grpproc/crisp/crisp.8.21.html>
- MILLER, Gloria E., (2004), “Frontier Masculinity in the Oil Industry: The Experience of Women Engineers”, *Gender, Work and Organization*, Vol 11, No.1,

- OLLILAINEN, Anne M, (1999), "Gendered Processes In Self-Managing Teams: A Multiple Case Study" (12.11.2004), <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042199-143559/unrestricted/Front.pdf>
- SHIRE, Karen A., (2000), "Gendered Organization and Workplace Culture in Japanese Customer Services", *Social Science Journal*, Vol3, No1, 2000
- SKURATOWICZ LARRY Eva ve W. HUNTER, (2004), "Where Do Women's Jobs Come From? Job Resegregation in an American Bank", *Work And Occupations*, Vol. 31 No. 1, February
- SULLIVAN, Dean, (03.12.2004), "Persecution of Femininity", <http://www.libertocracy.com/Webessays/anti-feminists.htm>
- TAŞTAN, Seçil, (2004) "Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi", *Human Resources Focus*, (16.11.2004), <http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>
- VARAOĞLU, Demet Bacacı, (2001), "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini", Ed.Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım
- YAYLACI, Gaye Özdemir, (2004), "Kadın Yöneticiler İçin Kariyer Gelişmelerinde Örgüt İçerisinde "Kişilerarası İlişki Ağları" nı Yönetmek", Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma, Cilt 1, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, (2004), Türk Dil Kurumu web sitesi, <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=cinsiyet>
- <http://shrike.depaul.edu/~jborger/>, (12.11.2004)