

ŞİRKETLER VE ULUSAL İŞ SİSTEMİ ÖLÇEĞİNDE TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİKLERİNİN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK TEORİK BİR MODEL ÖNERİSİ¹

Boray UĞRAŞ²

1. GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasındaki en önemli farklardan biri kadınların ekonomik ve sosyal yaşam döngüsü içindeki konumudur. Gelişmiş ülkelerde kadınlar ulusal iş sistemlerine tamamen entegre edilmiştir. İşgücü piyasasının olumsuzluklarından göreceli daha az etkilenmekte, İzlanda örneğinde olduğu gibi ücret açıkları kapanmakta ve cam tavan sendromunun (*glass ceiling*) etkisi azalmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde kadınlar iş sisteminde düşük vasıflı kadın-yoğun mesleklerde ve daha az kazanarak çalışmaktadır. Kadınların işgücüne katılımını artırmanın ekonomik büyümedeki etkisi eğitimdeki cinsiyet asimetrisini azaltmak yoluyla gerçekleşmektedir (Mitra vd., 2015: 113). Eğitim düzeyinin yükselmesiyle kadınlarda işgücüne katılım oranı artarken kriz dönemlerinde düşük eğitilmiş kadınlar ilk işten çıkarılanlar olmaktadır. Eğitim düzeyi düştükçe gelişen ülkelerde kadınlar açısından işgücü piyasasındaki eşitsizlikler artmaktadır. Öte yandan kadınların ücret açıkları gelişen ülkelerde devam etmekte, ikili iş yükü (*double burden*) ve cam tavan etkisinin birleşmesi nedeniyle daha fazla çalışmalarına rağmen gelir paylaşımında eşitsizlikler görülmektedir.

Konuya bütünsel çerçevede baktığımızda, gelişmiş ülkelerde kadınların şirket içinde maruz kaldığı eşitsizlikler ile iş sistemindeki ekonomik/sosyal yapıdan kaynaklanan eşitsizliklerin birbirini beslediği, örgüt (mezo) ve iş

¹ Başlıkta belirtilen teorik model önerisi araştırmacının “*Neo-kurumsallaşma Teorisi Perspektifi ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisi*” isimli doktora tezinin literatür taraması sırasındaki incelemeleri baz alınarak hazırlanmıştır.

² Dr., SGK Denetmeni, İstanbul-Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, brugras@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6324-839.

sistemi (makro) düzeyinde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin iç içe geçtiği, kriz dönemlerinde eşitsizliklerin keskinleştiği, ihracat çekişli yüksek büyüme dönemlerinde eşitsizliklerin zayıfladığı ancak varlığını koruduğu görülmektedir. Patriarkanın gücü az gelişmiş ve gelişen ülkelerde kadınların ekonomik ve sosyal yapıdaki statüsünü belirleyen en temel etkidir.

Gelişmiş ülkelerde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin tamamen kaybolmadığı ancak ekonomik ve sosyal döngüde görece düşük düzeyde bulunduğu, kadının şirketler ve ulusal iş sistemlerindeki konumunu iyileştirici program ve politikaların benimsendiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, gelişmiş ülkelerde kadınların ekonomik ve sosyal döngüdeki başarısı şans eseri ortaya çıkmamıştır. Kazanç farklılıklarının giderilmesi, kadınların üst düzey görevlere geçişinin sağlanması, kaynak dağıtımı ve kullanımı konusunda yetkilendirilme, şirket üst yönetimlerinde stratejik kararlara katılma ve söz sahibi olma, yönetim kurullarında daha fazla sayıda kadının bulunması için gelişmiş ülkelerde üzerinde çalışılmış, planlanmış ve denenmiş mekanizmalar geliştirilmiştir.

Gelişmiş ülkelerde makro düzeyde ekonomik ve sosyal döngüde kadınların aleyhine olabilecek plan, program, regülasyon ve uygulamaların başlangıçta önlenmesi için interdisipliner bir anlayışla çalışmalar yapılmıştır. Hukuk alanındaki bir regülasyonun, sosyal politika alanındaki bir pratiğin kadın işgücüne olumsuz yansımaları önlemek, istihdam düzenleyici kodlarda kadınlar aleyhine olan bir duruma engel olmak için ortak çalışma grupları, işbirliği platformları, kurumlararası bilgi ve veri havuzu oluşturulmuştur. Kurulan geliştirici mekanizmalar ataeril işgücü ilişkileri nedeniyle etkisizleşmeye eğilimlidir. Bu bakımdan gelişmiş ülkelerde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin güncel durumunu işbirliği temelinde gözden geçirmek bir norm haline gelmiştir.

Şirketler bazında kadınların toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinden olumsuz etkilenmemesi için geliştirilecek mekanizmalar ile ulusal iş sistemi ölçeğinde kadınların maruz kalabileceği eşitsizliklerin azaltılması bakımından atılacak adımların birbiriyle uyumlu, tutarlı ve esnek olması gerekmektedir. Başka bir anlatımla, sosyal politika alanında, hukuk sisteminde ya da eğitim sisteminde atılacak olumsuz bir adım kadınların şirketlerdeki konumunu olumsuz etkilemektedir. Ya da yasal regülasyonlarla şirket ölçeğinde yapılacak düzenlemelerin makro düzeyde hukuk, eğitim ve sağlık sistemi gibi pek çok alanda kadın işgücüne olumsuz yansıma olasılığı bulunmaktadır.

Bu çalışmada, birinci bölümde toplumsal cinsiyet eşitsizliği kavramı ve gelişimi açıklanmaktadır. Her ülkenin sosyal, kültürel, ekonomik ve hukuksal düzeni farklı olduğu için kavramın genel özellikleri ve görünümü belirtilecektir. İkinci bölümde şirketler ölçeğinde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin nedenleri belirtilecek ve eşitsizliğin azaltılması için bir model önerilecektir. Üçüncü bölümde şirket temelli toplumsal cinsiyet eşitliği modelini ulusal iş sistemiyle bağdaştıran teorik model açıklanacaktır. Dördüncü bölümde ise toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine üçgenleme metodu ile yaklaşan makro modele yer verilerek çalışma sonlanmaktadır.

2. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ KAVRAMI

Toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri 21. yüzyıla yeni biçimlerde ve sosyolojide uzun zamandır tartışılan konuları tekrar ederek girmektedir. 21. yüzyılda geçmişte olduğu gibi, sosyal eşitsizlikler küresel olarak yapılandırılmaktadır. Ancak bağlantıların doğası farklı, daha yoğun ve daha hızlı olmaktadır (Walby, 2000: 813).

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve eşitsizliği kavramlarının literatürde kapsayıcı bir tanımı bulunmamaktadır. Literatürdeki sayısız araştırmada genellikle cinsiyet ayrımına dayanan olumsuz örneklerden yola çıkarak negatif içerikli tanımlamalar yaygındır. Cinsiyet eşitliği kavramı hükümetler ve organizasyonlar açısından olumlu bir anlam ve eylem içeriği ile donatılmıştır. Avrupa Konseyi'nin 1998 tarihli bir kararında *her iki cinsin kamusal ve özel hayatın tüm alanlarında eşit görünürlük, güçlenme ve katılımı, kadın ve erkek arasındaki farklılıklara ve toplumda oynadıkları farklı rollere eşit değer vermek ve kabul etmek anlamına gelmektedir. Bir diğer yaklaşım politika süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, böylece normal olarak politika yapımında yer alan aktörler tarafından her aşamada tüm politikalara cinsiyet eşitliği perspektifinin dahil edilmesi* olarak belirtilmiştir (Grosser ve Moon, 2005: 328).

Toplumsal cinsiyet eşitliği, yaşamın her alanında erkekler ve kadınlar ile erkek ve kız çocukları tarafından eşit haklardan, fırsat ve işlemlerden yararlanma anlamına gelmektedir. İnsanların haklarının, sorumluluklarının, sosyal statülerinin ve kaynaklara erişimlerinin erkek veya kadın olarak doğmalarına bağlı olmadığını iddia etmektedir. Ancak bu durum, kadın ve erkeğin aynı olduğu veya aynı olması gerektiği ya da tüm işgücü piyasası önlemlerinin aynı sonuçlara varması anlamına gelmemektedir. Cinsiyet

eşitliği, tüm erkek ve kadınların, toplumsal cinsiyet rolleri veya kadın ve erkeklerin özelliklerine ilişkin kalıp yargılar veya önyargılar tarafından belirlenen sınırlamalar olmaksızın, öz yeteneklerini geliştirme ve yaşam seçimleri yapma özgürlüğüne sahip olmaları anlamında kullanılmaktadır (ILO, 2000: 91, 92).

Buna karşın cinsiyet eşitsizliği negatif yüklü bir kavramdır. Kadınların ve kız çocuklarının özel ve kamusal alanlarda organizasyondan ya da ekonomik ve sosyal çevreden kendilerine yönelen, onları sürekli dezavantajlı durumda sabitleyen, farklılıklarını önemsemeyen, haklı bir nedene dayanmaksızın yapılan dışlayıcı uygulamalardır.

Cinsiyete yönelen kısıtlamaların kökeni, aile ve akrabalığın içsel olarak cinsiyetlendirilmiş ilişkilerini karakterize eden geleneksel normlar, inançlar ve değerlerle ilgilidir. Erkekleri ve kadınları, erkek ve kız çocuklarını toplumsal olarak inşa edilmiş yetenekler/eğilimler bazında farklı rollere ve sorumluluklara ayıran farklı toplumlardaki baskın erkeklik ve kadınlık modellerine dayanmaktadır (Kabeer, 2015: 297). Kadınlara göre toplumsal eşitsizlik doğru ve hatalı ayırmadan çok bir tür güç eşitsizliğidir ve evrensel bir görünüme sahiptir (MacKinnon, 2015: 93, 250).

1970’li yıllardan itibaren kadınların ekonomik ve sosyal döngüde daha fazla görünmeye başlamasıyla eşitsizlikler belirginleşmeye başlamıştır. 1980 yılından itibaren gerek Türkiye’de gerekse dünyada ihracat çekişli büyüme modeli nedeniyle istihdam piyasasında yarı zamanlı esnek çalışma modelleri yaygınlaşmış, kadınlar yarı zamanlı işlere yönelmiştir. İşgücü piyasasında kadınlar yaşam boyu istihdam için annelikle uyumlu işlere yöneldiklerinde bunun doğal sonucu istihdamda toplumsal cinsiyet ayrımının güçlenmesidir. Çünkü kadınlar iş-özel yaşam dengesini kurmak adına hizmetler sektöründe yoğunlaşırken erkekler rekabetçi sektörlerde yoğunlaşmaktadır (Esping-Andersen, 2011:138). Kadınların zamanı ve enerjisi üzerinde çocuk bakımı, ev idaresi ve akrabalar için çalışmanın yarattığı baskılar onların işgücü piyasasından koparılmasına ve sürekli dezavantajlı durumda bulunmasına neden olmaktadır (Davidoff, 2016: 229).

Cinsiyete göre işbölümüne dayanan ve genelde kadınlar tarafından yürütülen düşük ücretli geçici işlerin bulunması az sayıdaki yüksek ücretli vasıflı iş örgütlenmesini olanaklı hale getirmiştir. 19. yüzyılda tıpta düşük statülü ve düşük ücretin ödendiği bakım bölümü (hemşireler) ile yüksek statülü-yüksek ücretin ödendiği tanı ve tedavi bölümü (doktorlar) biçimindeki ayırım en çarpıcı örneklerden biridir (Davidoff, 2016: 230, 231).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde eşitsizliklerin güçlenmesinin bir diğer nedeni akademiden sanayiye, eğitimden spora kadar yaşamın her alanında kadınlara özgü spesifik verilerin toplanmaması, veri toplanması durumunda cinsiyete göre ayrıştırılmamasıdır. Cinsiyet veri boşluğu kötücül veya kasıtlı yaratılan bir fenomen değildir. Kendiliğinden yapılan bir süreçtir. İşe alım yöntemlerinin yansız olup-olmadığını test eden Amerikan (MIT) üniversitesi, 30 yıldır topladığı verileri incelediğinde birimlerin normal işe alım süreçlerinin kadınları dezavantajlı duruma düşürdüğünü ve işe alım kurullarının klasik yöntemlerle hiçbir biçimde üstün nitelikli kadın adaylar bulamayacağını saptamıştır. Araştırmada ayrıca kadınları işe almak için özel çaba gösterilen dönemlerde işe alım kriterlerinin düşürülmediği, aksine kadın adayların erkek adaylardan daha başarılı oldukları belirlenmiştir (Perez, 2021: 142).

3. ŞİRKETLER ÖLÇEĞİNDE TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ MODELİ

Organizasyonlarda toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi zorlu bir süreçtir. Çoklu eşitsizliklerin varlığı sürecin tasarlanmasını, izlenmesini ve revize edilmesini gerektirmektedir. Organizasyon düzeyinde toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri günümüzde ücret açıkları, üst düzey pozisyonlara geçiş, performans değerlendirmesi, stratejik kararlara katılma gibi konularda kendini göstermektedir. Şirketlerde kadınların erkek akranlarına göre daha az ücret aldıkları, üst pozisyonlara geçişte cam tavan sendromuna maruz kaldıkları ve daha fazla çaba göstermeleri gerektiği, şirket içi performans değerlendirme süreçlerinde ayrımcı uygulamalarla karşılaştıkları, şirketin üst düzey stratejik kararlarına katılımı söz hakkına yeterince sahip olamadıkları literatürde yaygın bir şekilde işlenmektedir.

Yapılan araştırmalara göre şirketlerdeki ücret açıkları politika reçeteleri ve pazar güçlerine rağmen varlığını korumaktadır. Kadınlar benzer işi yapan erkek akranlarına oranla daha az kazanmaktadır (Auspurg vd., 2017: 202). Ekonomilerde yaygın düşüncenin aksine, üretkenlikteki farklılıklar (beşeri sermaye farklılıkları, işe özgü beceriler ve zaman yatırımları) erkek ve kadın meslekleri arasındaki ücret açıklarını tam olarak açıklayamamaktadır. Erkek ve kadın meslekleri arasındaki ücret açıklarının cinsiyet ayrımına dayanan işbölümünden kaynaklandığı belirtilmektedir (Murphy ve Oesch, 2016: 1240).

Kadın işgörenlerin ücretleri, toplumsal cinsiyet çeşitliliğine benzer şekilde kurumsal özenin güçlü bir ölçüsüdür. Şirket yönetiminde yüksek

ücretli yöneticiler arasında kadınların bulunması, şirketin kadın işgörenlerin katkılarını uygun şekilde tanıdığını ve değer verdiğini göstermektedir. Ünvanlar ve ücretler, yalnızca en yetenekli kadınları öne çıkarmakla kalmamakta, aynı zamanda şirket genelinde cinsiyet çeşitliliğine değer verildiğine yönelik kurumsal ipuçları da sağlamaktadır (Bilimoria, 2006: 50).

Cam tavan sendromu, kadınların örgütsel yapı içerisinde karşılaştığı engelleri ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır. Kadınların çalıştığı alanda üst yönetime doğru ilerlemesinin önündeki engellerin adeta bir tavan işlevi gördüğü düşünülmektedir (Asoy, 2018: 89). Tavanın cam olarak ifade edilmesinin nedeni, organizasyon yapısının kalıp yargılarla ördüğü, kadınların uzmanlık pozisyonlarına erişmesini zorlaştıran bariyerlerin görünmez olmasıdır (David ve Woodward, 2005: 14). Kadın yöneticiler yüksek eğitim ve iş deneyimine sahip olsalar da erkek yöneticilerden farklı değerlendirilmektedir. Erkek yönetici daha yüksek ücret, daha hızlı yükselme imkanlarına sahipken kadın yöneticiler bu imkanlardan mahrum kalarak cinsiyetçi ayırım, önyargılar ve dışlanma gibi problemlerle karşılaşmaktadır (Broadbridge ve Hearn, 2008: 43).

Performans değerlendirme sistemlerini cinsiyet ayrımcılığı yönüyle inceleyen araştırmacıların odak noktası, performans değerlendirme sürecinde kadınların eşdeğer durumdaki erkeklere göre düşük başarı düzeyinde değerlendirildikleri düşüncesidir. Bu düşünce için en somut kanıt organizasyonların üst yönetim kademelerinde çalışanlar arasında kadınların erkeklere oranla daha az temsil edilmesi gösterilmektedir. Yönetim labirentinde üst kademelere çıkıldıkça kadın/erkek oranının kadın çalışanlar aleyhine azalması bu yargının doğru olabileceğini düşündürmesine rağmen, yükseltme kararlarının belirlenmesinde etkili olan performans değerlendirmelerinde her zaman, her durum ve her uygulama için mutlak bir taraflılığın olduğunu kanıtlamak mümkün değildir (Çetin ve Camcı, 2016: 113).

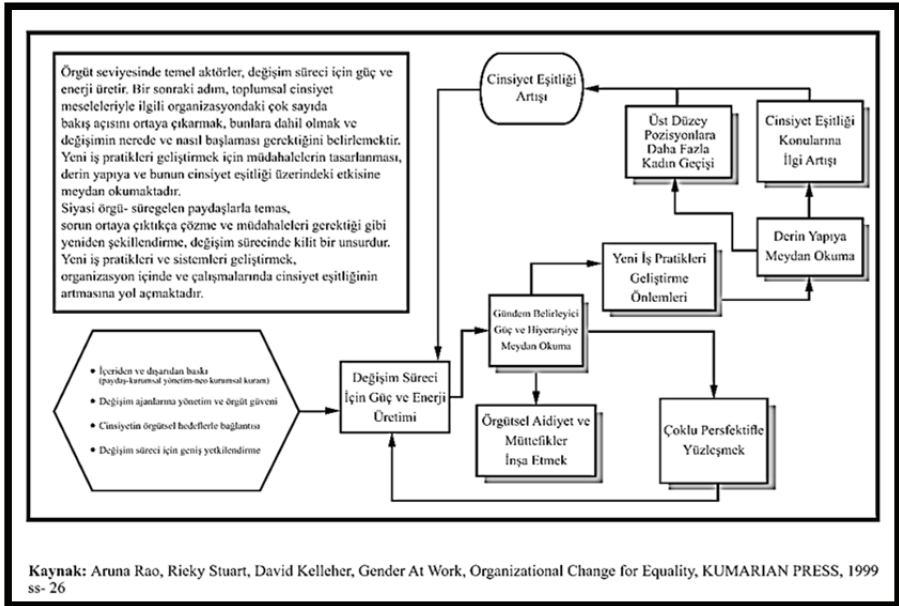
İş değerlendirme sistemleri³, eşit ücreti teşvik etmeye yönelik bir dizi kurumsal uygulama ve eğitilmiş, deneyimli değerlendiricilerin bir işin diğerine göre değerini ölçmek için tasarlanmış pratik bir tekniktir. Birçok

³ İzlanda örneği ilginçtir. Güçlü kamu desteği ve görece küçük cinsiyetler arası ücret farkına rağmen yeni bir politika (IEPS) İzlanda'nın cinsiyet eşitliği politikasında "dünya lideri" olarak sınıflandırılmasını sağlamıştır. Dünya lideri statüsü, İzlanda'nın eşit değerde işe eşit ücret uygulanmasına ne ölçüde öncülük ettiğinin veya gerisinde kaldığının incelenmesini sağlamıştır. (IEPS) vaka çalışması toplumsal cinsiyete duyarlı politika yapımının başlangıçta keşfine olanak tanımıştır.

araştırmada mevcut iş değerlendirme sistemlerini incelemiş ve metodolojik yetersizlik ve cinsiyetçi önyargılar nedeniyle eleştirilmiştir. Feminist kurumsalcı yaklaşım iş değerlendirme sistemlerinin erkek egemen işin içeriğine nasıl sıklıkla öncelik verdiğini ve bunu yaparken tipik olarak kadınlar tarafından gerçekleştirilen iş içeriklerini nasıl dışladığını ve değersizleştirdiğini sorgulamaktadır (Wagner, 2020: 4).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinden göreceli eşitliğe doğru ilerlemek için şirketlerde organizasyonun genelinde sistem kurulması, cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesine yönelik bilinç düzeyinin yükseltilmesi zorunludur. Rao ve meslektaşlarının beş olay (**case study**) analizi sonucunda geliştirdikleri toplumsal cinsiyet eşitliği mekanizması şirketlerde eşitliğin sağlanmasında önemli bir adım olarak görülmektedir.

Şekil 1. Şirketler Ölçeğinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Mekanizması



İlk aşamada organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin yükselmesi ve sonrasında kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi içeriden ve dışarıdan organizasyona etik açıdan bir baskı unsuru olmaktadır. Başlangıçta değişim ajanlarına örgüt ve yönetim desteği son derece önemlidir. Cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan sorunlar karmaşık yapıda olduğundan yönetimin desteği değişime gösterilen direnci azaltacaktır. Cinsiyet eşitliği hedefinin organizasyon hedefleriyle örtüşmesi aktörlerin amaca yönelik tutum ve davranışlarını uyumlaştırmaktadır. Ayrıca değişim süreci için geniş bir

yetkilendirme yapılması gerekmektedir. Aksi halde değişim girişimlerine güven duygusu kaybolacaktır.

İkinci olarak cinsiyet eşitliği konusu organizasyonda derin yapıya nüfuz ettiği için değişim sürecinde güç ve enerji üretilmesi önerilmektedir. Zamanla ataerkil kalıp yargılar, yerleşik anlayışlar değişim ajanlarının girişimlerini etkisizleştirmektedir. Çalışanlar genellikle şirkete olan bireysel bağlılıkları nedeniyle değişiklik önermelerini yanlış anlamakta ya da görmezden gelmektedir (Strebel, 1996: 88). Şirket içi cinsiyet eşitliği kurulları ve yetkililerinin aktivitelerinde stratejik üst yönetimin güç ve enerji üretimi bir tür itici etkidir. Güç ve enerji üretmeden değişimi başlatmak değişim ajanlarının uzun vadede yalnızlaşmasına yol açmaktadır.

Üçüncü aşamada organizasyonda derin yapıya meydan okuma, eşitliğe yönelik şirket içi gündem yaratma ve şirket içinde değişim için müttefikler elde etmek gereklidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği konularında farklı düşünce ve bakış açılarını ortaya çıkarmak, bunlara dahil olmak ve değişim sürecinin nerede başlayıp nerede biteceğine karar verilmesi de sürecin bir parçasıdır.

Dördüncü aşama organizasyonda kadınlara yeni iş olanakları açabilecek, onların üst yönetime doğru ilerlemesini sağlayacak pozisyonlar üretilmesidir. Cinsiyet eşitliği değişim sürecinin başarısı şirket içinde yeni iş olanaklarının kurulmasına bağlıdır (Rao vd., 1999: 20). Değişim sürecinin yeni pozisyonlar ve yeni iş olanakları yaratmaması durumunda sınırlı pozisyonlar yüzünden sürecin başarısızlığa uğrama olasılığı bulunmaktadır. Değişime direncin önlenmesi ve sürekli derin yapıya meydan okuma şirkette cinsiyet eşitliği gündemini canlı tutmaktadır. Üst düzey pozisyonlara daha fazla kadın işgörenin geçmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği gündeminin organizasyonda içselleştirilmesi ile süreç ileri bir noktaya taşınmaktadır.

İşyerinde eşitlikçi kurumsal normların bir karışımı üst düzey kadın yöneticilere avantaj sağlamaktadır (Murray ve Southey, 2019: 19). Şirketlerde üst pozisyonlara çok sayıda kadın yöneticilerin atanması alt pozisyonlardaki kadın işgörenlerin üst kademelere geçmesini kolaylaştırmaktadır. Evrensel anlamda kadınlar üst yönetimde daha fazla yer edindikçe aşağıdan yukarıya doğru dayanışma yoğunlaşmakta, üst kademedeki kadın yöneticiler taşıyıcı rolü üstlenmektedir. Şirket boyutunun büyümesi yeni iş olanaklarını artırmaktadır. Şirketlerde sayıca daha büyük yönetim takımlarının varlığı, daha fazla kadın çalışan ve hat sorumlusunun bulunması üst yönetim ekibinde kritik bir kadın kitlesinin varlığıyla doğru orantılıdır. Bazı şirket ve endüstri çevreleri, kadın çalışanlara, özellikle de kadın yöneticilere diğerlerine göre daha açıktır. Reklamcılık, yayıncılık,

sağlık, eğlence ve otelcilik sektörleri üst yönetim takımlarında en azından % 25 kadın yönetici istihdam edebilmektedir. (Bilimoria, 2006: 57).

4. ULUSAL İŞ SİSTEMİNDE KARŞILAŞILAN CİNSİYET EŞİTSİZLİKLERİ

Önceki bölümde organizasyon düzeyinde cinsiyet eşitliği modeli belirtilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin makro boyutu toplumun ekonomik ve sosyal yaşam döngüsünden kaynaklanan problemlerde görülmektedir. Makro ölçekte ülkenin içinde bulunduğu eğitim düzeni, sosyal koruma paketi, bakım rejimi, arz ve talep yönüyle ekonomi politikası önlemleri, hukuk sistemi gibi pek çok alanda ataerkil iş piyasası cinsiyet eşitsizliklerine zemin hazırlamaktadır. Bakım rejiminin kadın işi olarak görülmesi, sosyal koruma paketinin düşük yoğunluklu koruma önlemleri içermesi, eğitim sisteminin fırsat eşitliğini sağlamaması, hukuk sisteminin işgücü ilişkilerinde kadınları ikincil düzeyde konumlandırması üzerinde önemle durulması gereken konulardır.

Gelişen ülkelerde sosyal yardımların genişletilmesine ilişkin politikalar konusunda artan kanıtlar bulunsa da cinsiyete duyarlılık konusu çoğu zaman eksik kalmıştır. Benzer şekilde, kapsayıcı kalkınma politikalarında cinsiyet politikası üzerine son çalışmalar sosyal korumaya odaklanmamıştır. Bu durum cinsiyete duyarlı sosyal koruma politikaları konusunda bilgi boşluğu yaratmaktadır. Belirli bir bağlamda benimsenen sosyal koruma modelinin türüne ilişkin seçimleri etkileyen politik süreçler ve bu modelin kadınların ve kızların pratik ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılamayı amaçladığı ya da daha dönüştürücü bir yaklaşım sergilediği konusunda sınırlı bir anlayış vardır. Özellikle sosyal koruma programlaması, kadın haklarına ve ihtiyaçlarına yönelik daha geniş bir sosyal politika sistemi içinde yer alıyorsa, örneğin temel hizmetler, eğitim ve öğretim, kredi, çocuk bakımı ve uzun vadeli gelir güvenliği kadınların güçlenmesini sağlamaktadır (Holmes vd., 2019: 14).

Bir alandaki hatalı uygulama dolaylı olarak bir başka alandaki eşitsizlikleri kökleştirme potansiyeline sahiptir. Engelli, yaşlı ve çocuk bakımının kadın işi olarak görülerek kurumsallaştırılmaması kadın işgücüne katılım oranını evrensel olarak düşürmektedir. Bir yargı organının kadın işçinin evlilik nedeniyle kıdem tazminatını işverenden alarak işten ayrılmasını haklı gören kararı⁴ kadın istihdam oranını etkileyecek

⁴ Söz konusu kararda AYM (2006/106 esas, 2008/125 karar sayılı, 19/06/2008 tarihli karar) evlilik nedeniyle kendi isteğiyle işten ayrılan kadının kıdem tazminatını alarak işten ayrılmasını Anayasanın 10'uncu maddesindeki eşitlik kuralına aykırı görmüştür. Ancak

niteliktedir. Hukuk sisteminin kadınların işgücüne katılımını destekleyici biçimde tasarlanması yararlıdır. Dışsatıma dayalı büyüme modelleri bir yandan ülkedeki kadın istihdam oranlarını yükseltirken öte yandan yarı zamanlı ve güvencesiz esnek çalışma biçimlerini yaygınlaştırmaktadır. Bu durum uzun vadede kadınların işgücüne katılım oranlarını artırsa da onların daha geç emekli olmalarına yol açmaktadır.

Türkiye’de cinsiyet eşitliği politikalarına kadınların eklenmesi konusuna Walby’nin analizi açısından baktığımızda piyasa temelli dönüşüm ile düzenleyici politika temelli dönüşümün karma versiyonunun bulunduğu görülmektedir. İstihdam artışını sağlayacak destekleyici politikalar ile bakım rejiminin kurumsallaşması piyasa güçlerinin insafına bırakılmış durumdadır. Kadınların çalışabileceği sektörler kadın işi-erkek işi ayrımı (job segregation) nedeniyle sınırlıdır. Kadınların bakım hizmetlerine ayırdıkları zamanı azaltıcı politikalar bulunmamaktadır. Bu nedenle çocuk bakımını devlet eliyle kurumsallaştırmadan ücretli çalışmayı destekleyen politikalar büyük olasılıkla başarısız olacaktır (Dedeoğlu ve Elveren, 2017: 180, 226).

Ulusal iş sistemleri (national business systems) gelişmiş ülkelerde tarihsel olarak finansal, politik, eğitim-işgücü sistemi ile kültürel sistemlerinin birleşiminden oluşmaktadır (Matten ve Moon, 2008: 413). İş sisteminde kadınların konumu her bir alt sistem içinde birbirleriyle bağlantılı olarak daha düşük düzeyde belirlenmiştir. Düşük politik katılım, eğitimde fırsat eşitsizliği, sağlık hizmetlerine erişim zorluğu, sendika yönetimlerine katılmama, kadın işi olarak tanımlanan sektörlerde yoğunlaşma bunlardan bazılarıdır. Hemen hemen tüm alt sistemlerde cinsiyetçi kalıp yargılar benzerdir. Yönetimin işleyişinde, sermayenin oluşumu ve dağıtımında, işgücü piyasasındaki sendikal örgütlenmede eşitsizliklerin yaygınlığı ataerkil iş ilişkilerinin gücüne bağlıdır. Patriarkanın gücü arttıkça kadınlar işgücü piyasasından izole edilmektedir. Düşük vasıflı işlerde çalışan kadınlar informal sektörde yoğunlaşırken daha az gelir kazanmakta, yarı zamanlı işlerde çalışmaktadır. İlk girişten itibaren emek piyasasına tutunamayan kadınlar işgücü piyasasına zayıf bağlı hale gelmektedir (Özbay, 2019: 68). İstihdam açısından girift bir görünüm sergileyen iş sisteminde eşitsizliklerinin önlenmesi bütünsel bir bakış açısını, kurumlar ve disiplinlerarası işbirliğini ön plana çıkarmaktadır.

sonucu itibarıyla kadın evlilik nedeniyle işten ayrıldığında başka bir işte çalışmadığı takdirde ev hanımı statüsüne geçerek istihdam alanı dışına çıkacaktır.

5. ÜÇGENLEME METODU İLE EŞİTSİZLİKLERİN AZALTILMASI

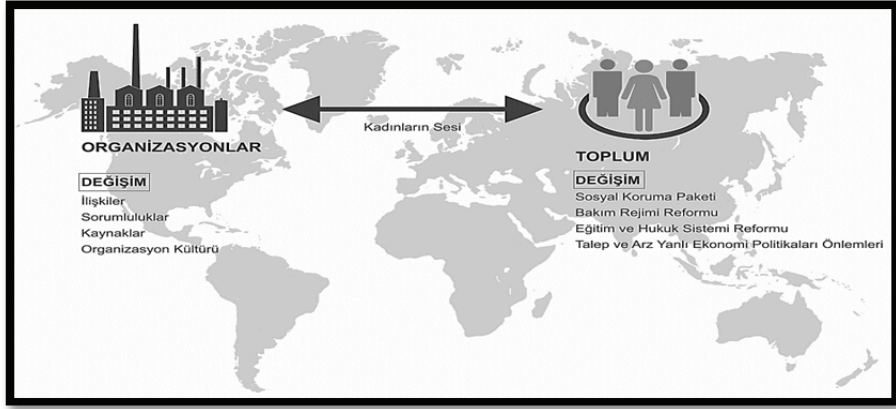
Organizasyonlarda karmaşık örgüt ve yönetim problemlerini çözebilmek günümüzde giderek zorlaşmaktadır. Endüstriyel alanda değişimin hızlanması, çevrenin belirsiz ve değişken hale gelmesi tek başına bir bilim dalının karmaşık problemlerle başa çıkmasına imkan tanımamaktadır. Çok boyutlu bir olayın incelenmesinde tek boyutlu yöntemler kullanıldığında sonuç açıkça olgunun uzağı göremeyen kısmi bir temsili olmaktadır. Değişik bilim felsefeleri ve yöntemleri bir problemin benzer boyutları üzerinde birbirine yaklaştığında oluşan güvenilirlik problem alanının doğru bir şekilde gösterildiğinden emin olunmasını sağlamaktadır. Bir problemin değişik perspektiflerinden ve ilgi alanlarından kaynaklanan referans düzeylerini (parça-bütün, mikro-makro, kişi-toplum) ve aralarındaki bağlantıları açıklamaktadır (Bechara ve van de Ven, 2013: 350, 352). Analizin düzeyini değiştirmek, zaman içerisinde farklı konumlar arasında yer değiştirmek (örgüt-iş sistemi-genel çevre), yeni bir kavrama biçimini devreye almak sorunun farklı boyutları, bağlamı ve sınırları arasındaki karşılıklı etkileşimleri vurgulamaktadır (Poole ve van de Ven, 1989: 565).⁵

Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin gerek organizasyon düzeyinde (mezo) gerekse ulusal iş sistemi (makro) ölçeğinde çözülebilmesi bütünsel bir bakış açısının bulunmasına bağlıdır. Özellikle istihdam piyasası kaynaklı cinsiyet eşitsizlikleri sürekli değişen karmaşık bir yapı göstermektedir. Dolayısıyla örgütler ve iş sisteminde eşitsizliklerle başa çıkma yöntemlerinin ayrı ve birbirinden kopuk (dikotomik) olmaması gereklidir. Organizasyonda karşılaşılan eşitsizliklerin çözümü için önerilen model gereklidir ancak yeterli değildir. Aynı zamanda ve eşgüdümlü olarak ekonomik ve sosyal döngünün genelinde eşitsizlikleri azaltıcı reformların yapılması durumunda sürdürülebilir başarı sağlanmaktadır. Sadece şirketlerde cinsiyet eşitliği gündemini geliştirip makro bazda iş sisteminin piyasa güçlerinin insafına bırakmak yararsız bir yöntemdir. Aksine organizasyon düzeyinde eşitlik gündemini sadece şirket kararlarına bırakmak ekonomik ve sosyal döngünün geneliyle ilgili reformları uygulamaya çalışmak da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Eşitsizliğin çözüm reçetesi mezo ve makro bazda

⁵ Yazarlar çok yönlü karmaşık organizasyonel problemleri anlamlandırmak için farklı bilim felsefelerini (üçgenleme metodu) kullanmayı önerirken pozitivizm, postmodernizm ve eleştirel realizmi iş standartlarındaki artış ile iş özerkliği arasındaki etkileşimi örnek inceleme olarak kullanmıştır. Her bir felsefi görüş kendi açısından iş özerkliği ve iş standartları arasındaki etkileşime dair çıkarımda bulunmuştur. Sonuçta her felsefi görüş problemin farklı yönüne çözüm önerisi getirebilmiştir.

belirtilen modelleri birleştirmek, problemleri alanlara eşgüdümlü ve kararlı bir şekilde müdahale etmek, örgüt ve genel iş sistemi arasında sağlıklı reform köprüleri kurmaktır.

Şekil 2. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliklerinin Bütünsel Çözüm Metodu



Kaynak: Araştırmanın yazarı tarafından yukarıda belirtilen doktora tezinin literatür taramasına göre hazırlanmıştır.

Şeklin sol tarafında organizasyonlar sağ tarafında toplumsal bağlam gösterilmiştir. Organizasyon yapısındaki değişim güvene dayalı işbirliği ortamının geliştirilmesini, yetki ve sorumlulukların cinsiyet eşitliğini destekleyici biçimde dağılımını, kadınların şirket kaynaklarına erişimini ve kullanmasını sağlamaktadır. Bir topluluk içindeki hane sakinleri, organizasyon yöneticileri veya seçkinlerin tümü, konumları gereği kurumlarda karar verme yetkisine sahiptir. Bir kadının kaynaklara birincil erişimi ailenin bağımlı bir üyesi gibi gerçekleştiğinde stratejik seçimler yapma kapasitesi sınırlanmaktadır (Kabeer, 2005: 15). Ayrıca süreç organizasyon kültürünün kadınların üst pozisyonlara geçişini destekleyici biçimde değiştirilmesini içermektedir. Günümüzün güçlü örgüt kültürü işbirliğini geliştiren, çalışma ortamında güveni inşa eden kültürdür.

Şeklin sağ tarafında ekonomik ve sosyal döngünün genelindeki değişim için etkin bir sosyal koruma paketi, modern bakım rejiminin kurumsallaştırılması, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, cinsiyet eşitliğini esas alan sağlam bir hukuk reformu, kadın istihdamını destekleyen arz ve talep yönlü ekonomi politikaları bulunmaktadır. Her iki yöndeki reformların eşgüdümlü ve birbirini engellemeyecek biçimde uygulanması gerekli ve yeterlidir. Şirketlerde reform yaparken genel çevreyi önemsememek ya da genel çevrede reformları hızlandırırken şirketleri bir kenara bırakmak

sağlıklı bir yöntem değildir. Ancak hepsinden önemlisi şirketler/genel çevre etkileşiminin merkezine kadınların konumlanmasıdır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin çözümünde kadınların görüşünü merkezi konumlandırmak, paydaşlar arası sosyal diyalogun gelişmesine ve sürecin geri döndürülemez biçimde ilerlemesine olanak tanımaktadır.

6. SONUÇ

Toplumsal cinsiyet eşitliği sürecinin hızlanması, ekonomik ve sosyal döngüde kadınların güçlenmesi ülkelerin kalkınma hızını artırmaktadır. Bu yüzden pek çok gelişmiş ülke cinsiyet eşitliği gündemini destekleyen politikalar üretmiştir. 1970 yılından itibaren kadın hareketlerinin yaygınlaşması nedeniyle kadınlar her alanda daha fazla görünür hale gelmiştir. Ancak sosyal ve ekonomik yaşama katılımı birlikte eşitsizliklerdeki artış belirginleşmiştir. Patriarkanın aile, toplum ve organizasyonlara yerleşik gücü gelişmekte olan ülkelerde kriz dönemlerinde çoklu eşitsizlikleri pekiştirmektedir. Türkiye ve Avrupa Birliği'nde istihdam politikaları organizasyonlardaki cinsiyete dayalı ayrımcılığı önlemek yerine kadınları işgücüne katılmaya yönlendiren teknik araç olarak kullanılmaktadır. Organizasyonlarda yerleşik ataerkil yapıların sorgulanmasını ve eski alışkanlıkların değiştirilerek yeni yöntemleri öğrenmeyi öngören (gender mainstreaming) ana akım politikalar uygulamada etkisizleşmektedir.

Ancak gelişen ülkelerde plan, program ve politikaların birbirinden kopuk olduğu, genel çevre-organizasyon eşgüdümünün bulunmadığı, yapılan reformların gözden geçirilmediği ve çalışma hayatındaki cinsiyet ayrımına dayanan eşitsizliklere bütünsel bir bakışın bulunmadığı görülmektedir. Bu ülkelerde cinsiyet ayrımlarının keskin olduğu, patriarkanın endüstriyel ilişkilerde gücünü hissettirdiği, eşitsizlik kaynaklı sıkıntıların kadın istihdam oranlarının artırılması gibi dar bir perspektife indirgendiği, projeler üzerinden eşitsizlik ve istihdam problemlerinin çözülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

Kuzey Avrupa ülkelerinde durum tam tersi yönde gelişmiştir. İstihdam rekorları kırılmış, ev hanımlığı kavramı neredeyse tarih olmuş, iş ve özel yaşam arasındaki gerilim uzlaştırılmış, cinsiyete dayalı ücret farkları kapanmış ve bakım rejimi devlet-işveren-vatandaş işbirliği ile kurumsallaştırılmıştır. Eşitsizliklerin azaltılmasında sosyal taraflar arasında tam diyalog olanakları yaratılmış, sosyal diyalog platformlarında kadınlara öncelik verilmiştir. Aynı yöntem Meksika ve Güney Kore'de de

uygulanmıştır. Önceki bölümlerde belirttiğimiz bütünsel modelle bir yandan şirketlerde toplumsal cinsiyet eşitliği yönünde hızla mesafe kat edilirken diğer taraftan genel sosyal ve ekonomik döngüde kalıcı reformlar eşgüdümlü olarak gerçekleştirilmiştir. İnterdisipliner çalışmalarla mikro, mezo ve makro boyutlar birlikte değerlendirilerek karmaşık istihdam sorunlarına yanıtlar üretilmiştir. Cinsiyet eşitsizliklerini azaltan ülkelerde bu modelin bilinçli olarak tercih edildiği, organik anlamda kurumların oluşturulduğu görülmüştür.

Ayrıca eşitsizlikleri azaltan ülkelerde kadınların politik arenada daha fazla yer edindikleri, parlamentolardaki kadın sayısının ciddi oranlarda arttığı ortaya çıkmıştır. Kadın temsiliinin politik alanda artışı cinsiyet eşitsizliği kaynaklı problemlere bilinçli yaklaşımı ve katılımcılığı desteklemiştir. Böylece eşitliği bir norm olarak kabul eden ülkelerde eşitsizlikler istisna haline gelmiştir.

Endüstriyel yaşamda ataerkil iş ilişkileri bulunduğu sürece organizasyon ve genel çevrede toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri varlığını sürdürecektir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ana akımı ucu açık olan, sürekli izlenmesi ve revize edilmesi gereken zorlu bir süreçtir. Düşmemek için sürekli pedal çevirmek gibi uzun soluklu çabaları içermektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusundaki sıkıntıları çözme iradesi sadece kadınların ele alması beklenen bir fenomen değildir. Ekonominin tüm paydaşlarının üzerinde düşünmesi, düşünce üretmesi ve inisiyatif kullanması, uzun vadede eşitsizliklerin azalmasına, bir bütün olarak toplumsal refahın artışına ve ülke kalkınmasına katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Asoy, E. (2018). Toplumsal cinsiyet ayrımı ve cam tavan sendromu üzerine oyun teorisi modeli: cam tavanın kırıldığı oyun dengesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2018/2-2, 85-95.
- Auspurg, K., Hinz, & T., Sauer, C. (2017). Why should women get less? Evidence on the gender pay gap from multifactorial survey experiments. *American Sociological Review*, Vol. 82, No. 1, 179-210.
- Bechara, J., & van de Ven, H.A. (2013). Karmaşık örgütsel ve yönetsel problemleri anlamak için farklı bilim felsefelerini kullanmak (üçgenleme metodu). (Eds. H. Tsoukas & M.S. Andersen): İstanbul: Nobel-Emerald

- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, No. 1, 47-61.
- Broadbridge, A. & Hearn, J. (2008). Gender and management: new directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, Vol. 19, 38-49.
- Çetin, C., & Camcı, A. (2016). Performans değerlendirme sonuçlarının oluşumunda toplumsal cinsiyet faktörünün etkisi. *KOSBED*, No: 31, 113-134.
- Davidoff, L. (2016). Feminist tarih yazımında sınıf ve cinsiyet. İstanbul: İletişim.
- David, M.E., & Woodward, D. (2005). Negotiating the glass ceiling-careers of senior women in academic world. London: Falmer Press.
- Dedeoğlu, S., & Elveren, A.Y. (2017). Türkiye’de refah devleti ve kadın. İstanbul: İletişim
- Esping-Andersen, G. (2011). Tamamlanmamış devrim-kadınların yeni rollerine uymak, İstanbul: İletişim.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 4, 327-340.
- Holmes, R., Jones, N., & Domingo, P. (2019). The politics of gender-responsive social protection. DFID’s Working Paper 568.
- ILO, (2000). ABC of women worker's rights and gender equality. Cenevre. 1-108.
- Özbay, F. (2019). Kadın emeği-seçme yazılar. İstanbul: İletişim.
- Kabeer, N. (2016). Gender equality, economic growth, and women’s agency: the “endless variety” and “monotonous similarity” of patriarchal constraints, *feminist economics*, 22:1, 295-321.
- Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: a critical analysis of the third millennium development goal. *Gender and Development*, Vol. 13, No.1, 13-24.
- MacKinnon, K. (2015). Feminist bir devlet kuramına doğru. İstanbul: Metis.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit csr: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 404-424.

- Mitra, A., James T. B., & Arnab, B. (2015) Gender equality and economic growth: is it equality of opportunity or equality of outcomes? *Feminist Economics*, 21:1, 110-135.
- Murphy, E., & Oesch, D. (2016). The feminization of occupations and change in wages: A panel analysis of britain, germany, and switzerland. *Social Forces*, Vol. 94, No. 3, 1221-1255.
- Murray, P.A., & Southey, K. (2019). Can institutionalized workplace structures benefit senior women leaders? *Asia Pacific Journal of Management-Springer*
- Perez, C.C., (2021). Görünmez kadınlar-erkekler için tasarlanmış bir dünyada veri yanlılığı ile yaşamak. İstanbul: Epsilon
- Poole, M.S., & van de Ven, A. (1989). using paradox to build management and organization theories, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 562-578.
- Rao, A., Stuart, R., & Kelleher, D. (1999). Gender at work-organizational change for equality. Connecticut: Kumarian Press.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*. 87-92.
- Wagner, I., (2020). Equal pay for work of equal value? Iceland and the equal pay standard. *Social Politics*, Volume 00/0, Oxford University Press, 1-20.
- Walby, S., (2000). Analyzing social inequality in the twenty-first century: globalization and modernity restructure inequality. *Contemporary Sociology*, Vol. 29, No. 6, 813-818.