

KADIN VE ERKEK LİDERLERİ TANIMLARKEN FARKLI SÖZCÜKLER Mİ KULLANIYORUZ?



istihdam kararları verirken önyargısız ve objektif olduğumuzu düşünüyoruz. Fakat iki eşit aday söz konusuysa hangisini terfi ettirirsiniz? Performans değerlendirmelerinde analitik olarak nitelendirilen birini mi yoksa şefkatli olarak tanımlanan birini mi? İstihdam spektrumunun diğer ucundan bakacak olursak eğer şirketinizde küçülmeye gidiyorsanız ve birini işten çıkarmanız gerekiyorsa, risk altındaki iki kişi neredeyse aynıysa hangisini işten çıkaracaksınız? Kibirli olarak görülen birini mi, yeteneksiz olanı mı? Performans değerlendirmelerinde liderlik sıfatlarının gücünü hafife almamak gerekir.

Özgün ve oldukça etkileyici bir veri seti subjektif performans değerlendirmelerinde kişileri tanımlamak için kullanılan dili keşfetmemizi sağladı. Şüphelendiğimiz gibi, performans değerlendirmelerindeki dilin erkekleri ve kadınları tanımlamada farklı şekilde kullanıldığını ortaya koydu. Çalışmamızda büyük ölçekli bir askeri veri setini (4 binden fazla katılımcı ve 81 bin değerlendirmeden oluşuyor) analiz ederek askeri düzende liderlik performansını değerlendirmek için kullanılan 89 pozitif ve negatif liderlik sıfatını kapsayan objektif ve subjektif performans ölçütlerini inceledik.

Askeriye uzun yıllardır bilindiği üzere erkek mesleği olarak görülen, son yıllarda cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak için çalışmalar yapan bir alan olduğu için cinsiyet önyargılarını değerlendirmede ilginç ve önemli bir örnek oluşturuyor. Askeriye özellikle performans değerlendirmelerinde doğruluk ve adalet kavramlarını temel almış ve demografiye bakmaksızın herkese eşit fırsatlar sunmuştur. Eşit istihdam fırsatı ilkelerinin uygulanması, sosyal statüye değil askeri rütbeye dayanan hiyerarşik düzenleme ve tüm cinsiyetlerin tüm mesleklerle entegrasyonu,

YÖNETİCİLER PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE ERKEKLERİ TANIMLAMAK İÇİN DAHA POZİTİF SÖZCÜKLER KULLANIRKEN KADINLARI TANIMLAMAK İÇİN DAHA NEGATİF OLANLARI SEÇİYOR



Erkekleri tanımlarken kullanılan sözcükler

Analitik	
Yetkin	
Atletik	
Güvenilir	Kibirli
Kendine güvenli	
Çok yönlü	
Hitabet yeteneği gelişmiş	
Akılcı	
	Sorumsuz
Mantıklı	
Pratik	

POZİTİF

NEGATİF



Kadınları tanımlarken kullanılan sözcükler

Şefkatli	
	Yeteneksiz
Hevesli	Bencil
Enerjik	Ciddiyetsiz
	Pasif
Düzenli	Dağınık
	Fırsatçı
	Dedikoducu
	Heyecanlı
	Kendini beğenmiş
	Kolay paniğe kapılan
	Saati saatine uymayan
	Kararsız

POZİTİF

NEGATİF

KULLANIM SIKLIĞI
AÇISINDAN
AZALAN SIRADA
YAZILMIŞTIR

performans değerlendirmelerinde cinsiyet önyargılarını görmeyi daha az beklediğimiz liyakate dayalı yönetim anlayışı benimseyen meritokratik kuruluşların mihenk taşıdır.

Yaptığımız analizde, objektif ölçütlere (notlar, fitlik skorları, akademik seviye) baktığımızda cinsiyete dayalı farklılıklar görmedik. Bu daha önce yaptığımız araştırmamızla tutarlıydı. Ancak, sübjektif değerlendirmeler ilginç bulgularla karşılaşmamızı sağladı.

İlk olarak, çok sayıda sıfatı ele aldığımızda atfedilen pozitif sıfatların sayısında cinsiyete dayalı herhangi bir farklılık bulmadık, ancak kadınları tanımlamada büyük ölçüde negatif sıfatların kullanıldığını gördük.

Aynı zamanda erkekleri ve kadınları tanımlamada hangi spesifik sıfatların daha sıklıkla kullanıldığını baktık. Bu bize lider değerlendirmelerinde cinsiyetçi dilin nasıl kullanıldığını yönelik daha iyi bir fikir verir. Erkekleri tanımlamada en yaygın şekilde kullanılan pozitif terim *analitik* iken kadınlar için bu *şefkatliydi*. Diğer uçta ise erkekler için en yaygın olarak kullanılan negatif sıfat *kibirliydi*. Kadınlar içinse bu *yeteneksizdi*. İstatistiklere göre, erkekler ve kadınları tanımlarken, daha objektif ölçütlere bakıldığında performansları aynı olmasına rağmen, bu terimlerin (ve diğerlerinin) ne sıklıkla (seçilebilecek diğer pozitif ve negatif terimlerle karşılaştırıldığında) kullanıldığı konusunda önemli ölçüde cinsiyete dayalı farklılık gördük.

Peki bu ne anlama geliyor? “Analitik” ve “şefkatli” değerlendirilen kişiye olumlu yansır. Ancak, organizasyonel bir bakış açısından baktığımızda bu sıfatlardan biri daha değerli olabilir mi? Analitik terimi görev yönelimlidir, kişinin akıl yürütme, yorumlama ve strateji oluşturma yeteneğinden ve işletmenin misyonu veya hedeflerine önemli ölçüde destek olmasından bahseder. Şefkat ise ilişki yönelimlidir, pozitif bir iş ortamına ve kültürüne katkı sağlar fakat belki de eldeki işi başarma konusunda daha az değerlidir. Hangisini işten çıkaracağımızı, terfi ettireceğinizi düşündüğünüzde hangi kişi, hangi sıfatla ödülü alır?

Aynı şekilde kiminle devam eder, kimi işten çıkarırız? Kibirli bir çalışanın karakter kusuru olabilir ve bu çalışma ortamına olumsuz yansıyabilir. Ancak bu kişi yine de görevini başarıyla yerine getirebilir. Tersine, yeteneksiz bir insan belli ki kalifiye değildir ve büyük olasılıkla işini kaybedecektir.

Liderlik sıfatları üzerinde yaptığımız çalışma 28 liderlik sıfatının erkekler ve kadınlar için çok farklı şekillerde kullanıldığını ortaya koydu. Erkekler çoğunlukla analitik, yetkin, atletik ve güvenilir gibi sıfatlarla tanımlanırken kadınlar şefkatli, hevesli, enerjik ve düzenli olarak tanımlandı. Bulduğumuz sonuçlarla tutarlı olarak, toplumsal tutumlar da kadın liderlerin erkek liderlerden daha şefkatli (en fazla kullanılan sıfat) ve düzenli olarak tanımlandığını gösteriyor. Buna karşın kadınlar sıklıkla yeteneksiz, ciddiyetsiz, dedikoducu, heyecanlı, dağınık, saati saatine

ERKEKLERİ TANIMLAMADA EN YAYGIN ŞEKİLDE KULLANILAN POZİTİF TERİM ANALİTİK İKEN KADINLAR İÇİN BU ŞEFKATLİYDİ.

uymayan, kolay paniğe kapılan ve kararsız şekilde değerlendirilirken erkekler kibirli ve sorumsuz olarak değerlendirildi.

Bu anlattıklarımız yalnızca sözcüklerden ibaret değil. Bunların çalışanlar ve kuruluşlar için gerçek hayatta büyük sonuçları olabilir. Performans değerlendirmelerinde kullanılan dil bize bir kuruluşta neyin değer gördüğü ve görmediği hakkında bilgi verebilir. Çalışanlar aynı zamanda neyin değerli olduğunu bilir ve bir kuruluşun neresinde yer edindiklerini, gelişmede oynayacakları potansiyel rolü belirleyip tercihlerini yapabilir.

Yaptığımız araştırma erkekler ve kadınlara verilen resmi geribildirimlerde farklılıklar olduğunu gösteren diğer çalışmalarla paraleldir. Bazı çalışmalar kadınların iş hedefleriyle bağlantısı olmayan muğlak geribildirimler alma ihtimalinin yüksek olduğunu gösterdi. Kadınlar iş fırsatları, terfiler, ödüller için mücadele ettiğinde ve kadınların mesleki gelişim ve kimliği söz konusu olduğunda bu bir dezavantaj oluşturmaktadır. Ayrıca kadın liderler genellikle çelişkili geribildirimler almaktadır. Bir yandan fazla patronluk tasladıkları ve agresif oldukları söylenirken diğer yandan kendilerine daha fazla güvenmeleri ve kendilerinden emin olmaları gerektiği ifade edilir. Büyük bir çalışma grubu kadınların işbirlikçi ve ortak çalışmaya uyumlu olduklarında yetkin olarak görülmediğini, ancak yetkinliklerini vurguladıklarında soğuk ve itici olarak tanımlandıklarını ortaya koydu. Klasik bir çelişki.

Bulgularımızdaki ironik şeylerden biri de en çok takdir edilen, bir liderde olması beklenen veya bir lideri başarılı yapan liderlik özelliklerinin çoğunun kadın liderlerin performans değerlendirmelerinde görülmesi, şefkatli gibi pozitif özellikler olmasıdır. Öyleyse bu rollerde neden daha çok kadın görmüyoruz? İdeal bir lideri tanımlamak bir şey, bir insanın performansını cinsiyeti ya da bir liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili basmakalıp düşüncelerden etkilenmeden tanımlamak bambaşka bir şeydir.

Cinsiyet rolleri ve liderlik hakkında toplumda yaygın olarak kabul gören düşünceler yüzünden çoğu insandan bir lideri resmetmesi istendiğinde çizdikleri şey erkek bir lider olur. Görevdaşları içinde kadınlar ve erkekler lider gibi davrandığında (yeni fikirler ortaya attığında örneğin) bile grubun lider olarak gördüğü kişi erkeklerdir, kadınlar değil. Yaptığımız çalışmanın da gösterdiği gibi, bu yetkinlik yönetimi, çeşitlilik ve dahil etme inisiyatifi çağında bile resmi geribildirim mekanizmalarımız hâlâ aynı önyargıların etkisinde kalarak kadınlara “gerçek liderler” olmadıkları, erkeklerin bu görevi üstlendiği mesajını incelemekte veriyor. 🗣️



DAVID G. SMITH, Amerika'da Naval War College'da sosyoloji profesörüdür. Judith E. Rosenstein, Amerika'da Naval Academy'de sosyoloji profesörüdür. MARGARET C. NIKOLOV, Harvard University'den doktora derecesi almış bir danışmandır. Naval Academy'de görev yapmıştır.