

BÖLÜM 8

İŞLETMECİLİK BAĞLAMINDA TOKENİZM TEORİSİNE GENEL BİR BAKIŞ¹

Sıddık ATAMAN²
Abdullah OĞRAK³

GİRİŞ

Bireyin salt bir üretim faktörü olarak ele alınıp değerlendirildiği geleneksel yönetim anlayışlarında ortaya çıkan olumsuz sonuçlar, yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Modern yönetim anlayışları ile birlikte bireyin sadece bir üretim faktörü olarak ele alınamayacağı aynı zamanda bireyin insani duygu ve düşüncelerinin de göz önüne alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Uluslararası etkileşimin artması, dünyanın herhangi bir yerindeki organizasyonel yapı içerisinde birbirinden farklı dil, kültür, ırk, etnik köken, cinsiyet veya cinsel yönelime sahip insanların bir arada bulunmasını mümkün kılmıştır. Ancak farklı aidiyet ve demografik farklılıklara sahip insanların bir arada çalışması yönetsel açıdan birçok zorlukları da beraberinde getirmiştir. Bu zorluklardan biri de organizasyon içerisinde sayısal olarak azınlıkta bulunan birey ya da grupların deneyimledikleri olumsuzluklardır. Bu çalışmada birey ya da grupların deneyimledikleri bu olumsuzlukları ele alan tokenizm teorisi ele alınacaktır.

Tokenizm teorisi, erkek egemen bir yapıda bulunan organizasyonlarda sayısal olarak toplam nüfusun %15 ve daha az oranda bulunan kadınların deneyimledikleri olumsuzlukları ele alan Kanter'in çalışması ile popülerlik kazanmıştır (Kanter 1977a). Kanter'in çalışmasından sonra başta Avrupa ve Amerika olmak üzere tokenizm teorisi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen ülkemizde tokenizm teorisi ile ilgili olarak yayımlanmış çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ülkemizde son yıllarda sınırlı sayıda çalışma ile ele alınan tokenizm teorisinin, önümüzdeki dönemlerde başta örgütsel davranış alanı olmak üzere farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından da çok fazla ele alınacağı düşünülmektedir.

¹ Bu çalışma Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan "Kamu Sektöründe Çalışan Engelli Personelin Tokenizm Algısı: Van İlinde Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiş olup, Van YYÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAP) tarafından SDK-2021-9336 No'lu proje olarak desteklenmiştir.

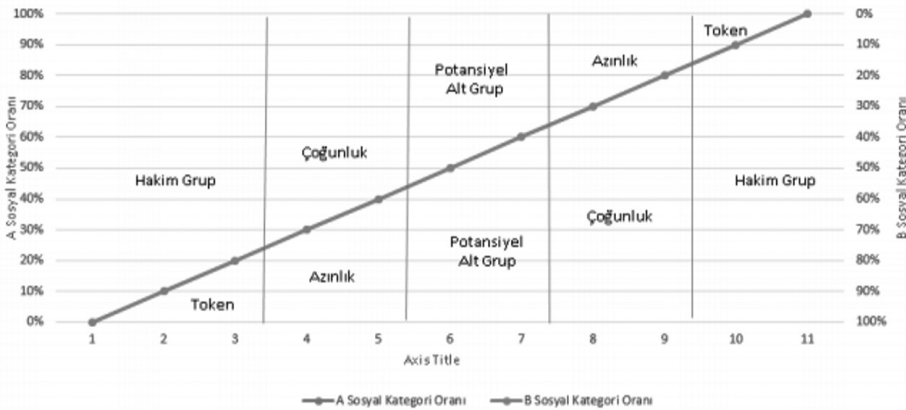
² Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ataman3073@gmail.com

³ Doç. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

TOKEN KAVRAMI VE TOKENİZM TEORİSİ

Token kavramı titeratürde ilk olarak sosyolog Judith Long Laws (1975) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Laws, token kavramını fırsat ve kaynakların dağıtımı konusunda baskın bir grubun etkisi altında faaliyet yürüten, yeterince temsil edilemeyen birey olarak tanımlamıştır(Laws, 1975: 12-20). Rimmer ise tokeni ayrımcılık karşıtlığı yaptığını kanıtlamak için, yetenekleri yeterli olmadığı halde erkek egemen bir meslek içerisinde işe alınan kadınların durumu olarak ifade etmiştir (Rimmer,1979).

Token terimi her ne kadar ilk olarak Laws (1975) tarafından kullanılmış olsa da esas olarak Kanter'in (1977a) çalışması ile popülerlik kazanmıştır. Kanter(1977) yaptığı çalışmadan elde ettiği verilere dayanarak, Indesco şirketindeki kadınlar için "token" kavramını kullanmış ve işyerlerinde veya yönetimde sayısal olarak %15'in altında bulunan grupları "token", %85 ve üzerinde bulunan grupları da "tokenist" veya baskın grup olarak tanımlamıştır. Kanter'in tokenizm teorisine göre "tokenler", içinde bulunduğu grubun toplam mevcudiyetinin %15'inden azını oluşturan ve gruptaki yükselme ve kariyerleri önünde yüksek görünürlük, izolasyon ve sınırlı fırsatlar gibi çeşitli zorluklar yaşadığı düşünülen kişilerdir. Kanter, token kavramını açıklarken bir taraftan token durumunda olan bireylerin bir grup içindeki sayısal eşitsizliğine dikkat çekerken, diğer taraftan da örgütsel yapı içerisinde sayısal temsil oranlarına göre dört farklı grubun var olabileceğini ifade ederek grup içerisinde olabilecek grupları şu şekilde açıklamıştır: Tektip Gruplar, Yatık Gruplar, Oranlı Gruplar ve Dengeli Gruplar.(Kanter, 1977b : 966). Tablo 1'de görüldüğü gibi Kanter'in ifade etmiş olduğu gruplar belirli temsil oranları sınıflandırılmaktadır.



Tablo 1: Grupların temsili dağılımı.

Kaynak: Kanter, 1977b:967'den aktaran Kurt Yılmaz, 2019:7

Tektip Gruplar(100:0): Bariz bir şekilde tek tip olan grupları ifade eden bu gruplarda cinsiyet, ırk, etnik köken gibi demografik farklılıklar açısından tek tip-ten oluşur ve grup tamamen homojendir (Kanter, 1977b: 967). Mevcut farklılığın dışında başka bir farklılık yoktur. Bu grup tipinde, grubun tamamının erkek, tamamının beyaz tenli veya tamamının Türk olması örnek verilebilir.

Çarpık Gruplar(85:15): Bu grup tipinde grup içerisinde bariz bir sayısal üstünlük söz konusu olup yapı içerisinde sayısal üstünlüğe sahip bir baskın grup ve azınlık grup bulunmakta ve grup içerisinde baskın grup toplam mevcudun en az %85'ini oluştururken token grup ise mevcudun en fazla %15'ini oluşturmaktadır (Kanter, 1977b: 967). Ancak çarpık gruplar her zaman 85:15 oranında olmaz, çoğu zaman azınlık durumunda olan bireyler %15'in çok çok altında olabilmekte ve grup içerisinde tokenlerin baskın grup karşısında etkili olabilmesi çok da zor olmaktadır.

Eğik Gruplar(65:35): Oranlı grup olarak da ifade edilen bu grup yapısında %65 oranında bir hâkim grup ve %35 oranında da bir azınlık grup bulunmakta ve bu grup yapısında bulunan azınlıklar hâkim grubun karar, tutum ve davranışlarını etkileyebilecek güçleri bulunmaktadır (Kanter, 1977b: 968).

Dengeli Gruplar(60:40/50:50): Son grup tipi olan bu grup yapısı diğer grup yapılarına göre en eşitlikçi grup tipidir. Bu grupta sayısal oranlar %60-%40 veya %50- %50 şeklindedir. Grup yapısındaki bu dengeli dağılım grup içerisinde bulunan bireyler arasında ve kültürel etkileşimde de kendisini göstermekte, grup içerisinde azınlık veya baskınlık değil, yetenek ve beceriler ön plana çıkmakta buna bağlı olarak da gruplarda katkı sunabilecek bireyin grubu veya aidiyeti göz önüne alınmamaktadır (Kanter, 1977b: 967).

Kanter, yukarıda belirtmiş olduğu grup tipleri içerisinde en çok grup yapısı %15 oranında token ve %85 oranında baskın gruptan oluşan çarpık gruplar üzerinde yoğunlaşmış ve tokenizmin en fazla çarpık gruplarda meydana geldiğini ileri sürerek özellikle token durumunda olan kadınların grup içerisindeki ilişkilerini araştırmıştır (Kanter, 1977a).

Tokenizm teorisi ile ilgili yapılan birbirinden farklı çalışmalara bakıldığında, teorinin erkek egemen iş ortamında token durumunda olan kadınların, iş yerindeki kariyer gelişimleri üzerindeki etkilerini açıklamak üzerine kurulduğu ve temel olarak işyerlerinde token durumunda olan kişilerin deneyimledikleri olumsuz etkiler üzerine odaklanıldığı görülmektedir.

Kanter, Indesco'da tümevarımsal yaklaşım yöntemi ile yaptığı araştırmada kadınların şirket ortamında nasıl davrandığını, kadınların uygulamalara nasıl tepki verdiğini ve üst düzey konumda olan kadınların sayısının çok düşük bir oranda olduğunu gözlemlemiştir. Bu gözlemlere dayanarak yaptığı analizler sonucunda

kadınların sayısal oranları ile yaşadıkları deneyimler arasında nedensel bir bağ kurmuştur. Kanter bu çalışması sonrasında tokenizmin, çarpık gruplar içerisindeki bulunan ve token olarak adlandırılan azınlık grup ile baskın grup arasındaki etkileşim üzerinde kurulu olduğunu ve tokenizmi doğuran, tokenist uygulamalara sebebiyet veren temel nedenin gruplar arasındaki sayısal dengesizlik olduğunu ifade etmiştir (Kanter, 1977a).

Kanter bu çalışmasından elde ettiği sonuçlara dayanarak tokenizm kavramını şu şekilde ifade etmektedir; *Tokenizm*, herhangi bir azınlığın üyesi olan veya dezavantaj getiren bir özelliği olduğu düşünülen birey veya grupların, toplumda yada iş hayatında birey olmalarının dışında ait oldukları sosyal kategorilerin temsilcisi gözüyle bakılması ve bu kişilerin kalıp yargılarla değerlendirilmesidir (Kanter, 1977b: 966-967)

Kanter (1977a)'ya göre, tokenlerin sayısal olarak azınlıkta olması, tokenleri savunmasız hale getirmekte ve sayısal olarak daha büyük olan grubun üyelerine göre kabul edilme olasılıkları daha düşük olmaktadır. Teoriye göre, “dengeli bir insan grubuna sahip olan örgütler, aralarındaki farklılıklara karşı daha fazla hoşgörülü olacaktır” (Kanter, 1977a: 262-283). Başka bir deyişle, gruplar dengeli hale geldikçe, token olmanın olumsuz etkileri azalacak ve azınlık ile çoğunluk grubu arasındaki zayıf ilişkiler de dengelenecektir.

Tokenler, tanım gereği tek başlarına ya da çok küçük bir azınlık olduklarından, ister istemez kendilerine atfedilen kategorilerini grup içinde temsil etme durumundadırlar. Kategorileri çok nadirken asla başka bir üye olamazlar; “kadın mühendis”, “erkek hemşire” veya “siyah öğretmen” gibi her zaman belirgin bir üye olacaklardır (Kanter, 1977b: 968). Böylece, bir kuruluşun yetkilileri tarafından kasten oraya yerleştirilmeseler bile, bu bireyler token pozisyonunda olabilirler. Bu kategorideki diğer kişilerin genellikle bulunmadığı bir yerde olmak, yeni bir gruba giren türünün ilk örneği olmak ya da sayısal olarak baskın kategorideki üyeler için çok farklı bir kültür ve etkileşimli kapasite kümesi oluşturmak yeterlidir. “token” terimi kişinin durumunu türünün sembolü olarak yansıtır (Kanter, 1977b: 968)

Budig, Kanter'in teorisini her ne kadar erkek egemen çalışma ortamlarında token statüsünde bulunan kadınların kariyer gelişimleri üzerindeki etkilerini açıklamak için geliştirmiş olsa da, ırk, din, yaş, etnik köken, politik görüş gibi azınlık durumunda kalan bireylerinde tokenist uygulamalar yaşayabileceklerini ileri sürmüştür (Budig, 2002: 258-277). Tokenizm teorisinin kapsamına yönelik çalışmalara bakıldığında tokenizmin sadece kadın istihdamında karşılaşılan bir durum olmadığı, herhangi bir iş yerinde egemen grubun içerisinde azınlık durumunda olan ve dezavantajlı gruplar olarak ifade edebilecek ırk, etnik köken, yaş, cinsel tercih, engellilik durumu gibi demografik farklılıklara sahip ve sayısal oran

olarak azınlık olan gruplarında tokenizme maruz kalmalarının muhtemel olacağı görülmektedir.

Tokenizm teorisi, başta Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkeleri olmak üzere son kırk yılda çok büyük bir ilgi görmüş, ancak aynı zamanda grup içerisindeki sayısal oranlara ve cinsiyet varsayımı nedeniyle çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Bazı araştırmacılar tokenizmin organizasyonlarda yalnızca bir sayısal oran sorunu olmadığını, çok daha farklı etkenlerinde olduğunu ifade etmektedirler (Lewis & Simpson, 2012). Zimmer (1988) tokenlerin (özellikle kadınların) genel olarak toplumdaki sosyal aşağılık algılarına bağlı olarak olumsuz tutum ve muamele yaşayabileceğini iddia etmiştir.

Yoder, Kanter'in bir grup içerisindeki token sayısı arttıkça tokenlerin daha az olumsuz deneyimler yaşayabileceği fikrine karşı çıkarak, tokenlerin işyerlerinde yalnızca sayısal temsiline odaklanmaktan çok daha karmaşık ve incelikli bir durum olduğu ifade etmiştir (Yoder, 1991, 1994). Wilson ve Tagg ise, Kanter'in özgün olan tokenizm kuramının 1970'lerin toplumsal cinsiyet hakkındaki görüş ve kuramlarının içine gömüldüğünü ve bunlardan büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmiştir. Bu etkilenme sonucunda, biyolojik bir faktör olarak cinsiyet fikri bir başlangıç noktası olarak hâkim oldu ve böylece işte tarafsızlık, kategorik olarak her cinsiyetin sayılarının eşit olmasıyla açıklanmıştır. Yazarlar buna bağlı olarak Kanter'in, token sayısı arttığında, işte karşılaştıkları olumsuz deneyimlerin azaldığını mantıksal bir sonuç olarak öngördüğünü ifade etmişlerdir (Wilson & Tagg, 2010).

Phelps ise tokenizm hem bir makro saldırganlık hem de mikro saldırganlık olduğunu ileri sürerek, mikro saldırganlık biçiminde ortaya çıkan tokenizmde, tokenler birkaç kişiden biri olmanın dezavantajlarını yaşadığını ifade etmiştir (Phelps, 2016: 36). Kanter'in sayısal temsil arttıkça tokenlerin daha az olumsuz deneyim yaşayacağını öne süren teorisinin tersine farklı bakış açıları geliştiren başka araştırmacılar, baskın grubun bu tür sayısal koşullarda bile değişmeyeceği ve tokenlerin diğer eşitsizliklerden de zarar göreceği, çünkü baskın grup tokenleri potansiyel bir tehdit olarak hissedeceklerini ifade etmiştir (Laws, 1975; Yoder, Adams, & Prince, 1983). Mikro-agresif biçimde kullanıldığında ise tokenizm; hakaret, küçük düşürme, basmakalıp, etnik uzman, şüphe ve eksiklik perspektifi şeklinde kendini gösterir (Rodriguez, 2009; Sue vd., 2009; akt. Phelps, 2016: 37). Makro-agresif formda, tokenizm, diğer tüm grupları baskın grubun normlarına göre ölçmektir, bu da diğerlerinin bakış açılarının ve deneyimlerinin değerinin düşürüldüğü veya görünmez olduğu anlamına gelir (Phelps, 2016: 37).

Tokenizmin Boyutları

Kanter (1977a), sayısal olarak %15 ve altında birey yada grupların bulunduğu çarpık gruplarda yüksek görünürlük, farklılıkların abartılması ve rol kuşatması ol-

mak üç temel olgunun ortaya çıktığı ifade etmiştir. Yüksek görünürlük, tokenlerin genellikle ait oldukları sosyal kategorilerin temsilcisi olarak kabul edilmesine ve eylemlerinin sembolik sonuçlar olarak değerlendirilmesine sebep olmakta; farklılıklarının abartılması organizasyondaki baskın grup ile azınlık grubu arasındaki farklılıkları pekiştirmekte ve baskın grubun ortak yönlerini vurgulamaya çalışarak tokenler marjinal hale getirerek hem sosyal hem de iş yerindeki faaliyetlerden dışlamalarına sebep olmaktadır; üçüncü olgu ise tokenlerin bir rol kuşatmasına sebep olmaktadır (Kanter, 1977a, 1977b).

Kanter (1977a) tokenlerin orantısız azınlığını görünürlük, polarizasyon ve asimilasyon olmak üzere üç algısal olay ile ilişkilendirmektedir. Birinci algısal olgu olan görünürlükte, tokenler baskın gruba göre çok daha fazla bir görünürlüğe sahip olduklarından dolayı büyük bir fark edilme durumu söz konusu iken; ikinci algısal eğilim olan polarizasyon veya farklılıkların abartılması, farklı sosyal özellikler taşıyan bir kişinin varlığının baskın grubun üyelerini hem kendi grubu hem de token farklılıkları hakkında daha fazla bilgilendirir ve bu durumda baskın grubun farklılıkları abartma eğilimi ortaya çıkartmakta; üçüncü algısal eğilim olan asimilasyonda ise, bir kişinin sosyal farklılıkları hakkında klişelerin ve tanıdık genellemelerin kullanılmasını içerir (Kanter, 1977b: 971-972).

Görünürlük, token üzerindeki performans baskısına neden olurken, polarizasyon tokenin yalıtılmasına ve etkileşimde sınırların yükseltilmesine yol açmakta asimilasyon ise tokenin rol tuzağına neden olmaktadır. (Kanter, 1977b: 972).

Kanter'in bu çalışmasından sonra tokenizm teorisi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar içerisinde tokenizm teorisine katkıda bulunanlardan biri de Yoder olmuştur. Yoder yaptığı çalışmalar sonucunda, tokenizmin sadece düşük oranlı sayısal temsil ile ifade edilemeyecek kadar kapsamlı bir teori olduğunu söylemiş ve azınlıkların grup içerisinde temsilini etkileyen farklı boyutların da olduğunu ifade etmiştir. Yoder bu çalışmasında Kanter'in belirlemiş olduğu üç boyuta ek olarak, cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk ve müdahalecilik boyutlarını da tokenizm teorisinin boyutları olarak ifade etmiştir (Yoder, 1991: 180-188).

Performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve asimilasyon boyutlarının her biri Kanter'in (1977) tokenizm teorisini yaratan belli dinamiklerle ilişkilidir. Bu üç boyut tokenin hangi kategorisinden kaynaklandığına bakılmaksızın benzerdir (Mallett, 2013: 17-18). Tokenizmin boyutları olarak ifade edilen performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve rol kuşatması boyutları, cinsiyet fark etmeksizin token durumunda olan tüm erkek veya kadınlar tarafından yaşanabilecek olumsuz deneyimlerdir (Yılmaz, 2019: 20).

Yükseltilmiş Sınırlar Boyutu

Sosyal izolasyon, tokenler veya azınlıkların organizasyonla ve hakim grubun üyeleriyle özdeşleşme yeteneğini veya yetersizliğini inceler (Mallett, 2013: 23). Kanter sosyal izolasyonu, “Bir çoğunluk grubuna entegre olamama” durumu olarak tanımlamakta ve bir tokeni veya azınlık grubundaki bir kişiyi çoğunluktan ayıran özelliğinin, token bireyin hakim grup tarafından izole edilmesine yol açabileceğini ifade etmektedir (Kanter, 1977b, p. 974). Harper ise örgütsel yapı içerisindeki hâkim grubun, tokenlerin davranışlarını sınırlandırmak için kutuplaşma ve farklılıkları abartarak ikinci bir engel oluşturduklarını ve token ile hakim grup arasındaki zıtlık, hakim grubun tokenleri izole ederek kültürel sınırları yükseltmesine yol açtığını ileri sürmüştür (Harper, 2016, p. 36).

Tokenler genellikle gruptaki baskın gruptan farklı olduklarını tecrübe ederler. Bu durum, baskın grubun kendi deneyimleri hakkında konuşması, başarı öykülerini paylaşması ve tokenlerin aksine neler yapabileceklerini vurgulayarak ortak yönlerini abartmalarıyla ortaya çıkar. Baskın grup üyeleri, farklılaşmayı kendi dayanışmalarını, güçlerini ve kültürlerini korumak için kullanırlar. Bu nedenle tokenler kendilerini yabancı hissederler(Cho et al., 2018, p. 2). Yoder ve Sinnet, token grup ve hakim grup arasındaki kutuplaşmanın, iki grup arasındaki sınırların artmasına ve tokenlerin hem resmi hemde gayri resmi iletişim ağlarından çıkarılmalarına neden olduğunu ifade etmiştir (Yoder & Sinnett, 1985). Kanter, hâkim grubun tokenleri “tehdit” olarak algılamalarının iki temel nedeni olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenlerin ilki tokenlerin, dışarıdan gelen bir yabancı olarak hâkim grubun oluşturduğu kültür ve bağ yapısını değiştirme korkusu, ikinci neden ise; tokenlerin örgüt içerisinde gösterdiği çabanın farkındalık yaratması şeklinde açıklanmıştır (Kanter, 1977b, p. 975’den aktaran; Yılmaz, 2019, p. 28). Tokenler, izolasyon durumuyla karşılaştıklarında tipik olarak iki temel tepki verirler. Strohine ve Brandl’a göre, bu baskı durumunda tokenler ya hâkim grup üyelerinden sosyal olarak izole olurlar yada hâkim gruba, kendilerinin diğer tokenlerden farklı ve benzersiz olduklarını göstermeye çalışarak hâkim grup tarafından benimsenmeye çalışırlar. (Strohine & Brandl, 2011, p. 346).

Sosyal izolasyon ile ilgili yapılan çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sosyal izolasyonun, token bireyin kendi ait olduğu grupla ilişkili rolü özetlemesine yol açtığından rol tuzağıyla ilişkili olduğu ve bir grup ortamında gerçekleştirdiği görülmektedir.

Performans Baskısı Boyutu

Performans baskısı, Kanter’in tokenizm boyutları olarak ifade etmiş olduğu bileşenlerden biridir. Yoder (1994) performans baskısını “... çalışma gruplarında

her zaman öne çıkan tokenlere yönelik artan ilgi” olarak tanımlamaktadır (Yoder, 1994, p. 150).

Performans baskısı, token durumunda olan bir kişinin başarılı olması durumunda, o kişinin başarısının bireysel yeteneğinden ziyade normun bir istisnası olarak açıklanabileceği fikri ile karakterize edilir (Mallett, 2013, p. 21). Token grubundaki kişi başarısız olursa bu başarısızlık genellikle token grubundaki kişinin, çoğunluk grubundaki bir kişiden daha düşük ve / veya daha az nitelikli olduğunun bir teyidi olarak nitelendirilmektedir (Kanter, 1977b).

Kanter, kadınların başarı ve yeteneklerinin göz ardı edildiğini, yöneticilerinin kendileri ile ilgili dedikodu yaptıklarını, erkeklere göre daha fazla incelenip sorgulandıklarını ifade ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca kadınların çok yüksek düzeyde görünür durumda olduklarını, buna karşın erkeklerin görünürlüklerinin çok düşük olduğunu ve bu görünürlüğün de kadınlar üzerinde performans baskısına yol açtığını belirtmiştir. Kadınların artan görünürlüklerinin bir sonucu olarak, tokenlerin performanslarının hâkim grup tarafından sürekli denetlendiğini, daha iyi performans göstermeleri ve eylemlerinin tüm tokenlere yansımaları için ek baskı hissettiklerini belirtmiştir. Kadınların iş yerindeki yüksek görünürlükleri sebebiyle, sürekli denetim ve gözetim altında kalma durumları kadınları mahremiyet yoksunluğuna kadar götürdüğünü belirtmiştir (Kanter, 1977b: 972-975).

Rol Kuşatması (Asimilasyon)

Tokenlerin etrafında merkezlenen üçüncü etkileşim dinamiği, algılanan asimilasyon eğiliminden kaynaklanmakta ve tokenler, hakim grup tarafından kendileri ile ilgili olarak önceden oluşturulan kalıp yargıların içine sıkıştırılarak, egemen gruptan izole edilmektedirler. (Kanter, 1977b: 980). Baskın grubun, bir tokenin hangi rolü oynaması gerektiği ve hangi becerilerde iyi olması gerektiği konusunda basmakalıp beklentileri vardır (Harper, 2016: 37-38). Tokenlere yapılan stereotipik rol atamaları, onları grup içinde sınırlı ve karikatürize edilmiş roller oynamaya zorlamakta ve bu durum asimilasyon süreci olarak ifade edilmekte ve token kişinin özelliklerinin, baskın grup üyeleri tarafından uygun olduğu düşünülen basmakalıp bir role uyacak şekilde çarpıtıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 1977b: 980). Stichman ve arkadaşları, asimilasyon sürecinin token üyelerini iş yerinde sınırlı veya cinsiyete uygun rollere zorladığını belirterek, bu sürecin de tokenler açısından kurum içi ilerleme fırsatlarını kaçırılmasına yol açabilecek rol kuşatması ürettiğini ifade etmiştir (Stichman vd., 2010: 634). Rol kuşatmasından kastedilen ise, baskın grup tarafından token birey için uygun görülen rolün tokeni kuşatması, yani onu asimile etmesidir (Yılmaz, 2019: 33).

SONUÇ

1977’de yayınlanmasından bu yana, Kanter’in tokenizm teorisi çeşitli bağlamlara uygulanmıştır. Kanter’in (1977) teorisi çoğunlukla “cinsiyete uygun olmayan” mesleklerde (ör. Akademi, otomobil çalışanları ve itfaiyeciler), kadınlara yönelik mesleklerde (örneğin, hemşirelik, öğretim), ırksal / etnik azınlıklarda ve erkeklerin çalışmasına daha az derecede de olsa uygulanmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında tokenizm teorisinin en çok polislik, hemşirelik, öğretmenlik mesleği ve okullardaki siyahi öğretmen ve öğrenciler üzerinde test edildiği tespit edilmiştir (Yoder & Sinnett, 1985; Jackson vd., 1995; Williams, 1992; He vd., 2005; Gustafson, 2008; Broughton & Miller, 2009).

Ancak toplumsal yaşamın hemen hemen her alanında neredeyse bütün farklılıkların bir arada olduğu günümüz dünyasında, tokenizmin de herhangi bir azınlığın olduğu bir ortamda ortaya çıkması muhtemeldir. Bu sebeple her ne kadar ilk ortaya çıktığı dönemlerde teori cinsiyet temelli olarak ele alınmış olsa da bugün için teoriyi bir değişkenle ele almak teoriyi sınırlandırmak olduğu düşünülmektedir. Bir başka deyişle tokenizm teorisinin salt cinsiyet temelli olarak düşünülmesinin eksiklik olacağına, buna karşın dezavantajlı bir duruma sebebiyet veren her türlü farklılığın da tokenizm teorisi kapsamında değerlendirilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

Başta Avrupa ve Amerika kıtası olmak üzere literatürde tokenizm teorisi ile ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu ancak ülkemizde henüz yeteri derecede çalışmanın olmadığı hatta çok sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu amaçla araştırmacıların başta ülkemizde yapılacak olan çalışmalara kaynak teşkil etmesi açısından konu ile ilgili daha çok sayıda ve daha farklı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Tokenizm teorisinin cam tavan, cam merdiven, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, liderlik vb. çalışma konuları ile ilişkilendirilerek ele alınması hem araştırmacılara hem de sektöre farklı bakış açıları kazandırtacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Adams, J., & Yoder, J. (1986). *The effects of work and nonwork factors on career commitment*. Retrieved from.
- Broughton, A., & Miller, L. (2009). Women in senior management: is the glass ceiling still intact? *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(5), 7-24.
- Budig, M. J. (2002). Male advantage and the gender composition of jobs: Who rides the glass escalator? *Social problems*, 49(2), 258-277.
- Cho, Y., You, J., Kim, S., Han, H., Kim, M., & Yoon, S. (2018). *Assimilation and resistance: the token status of women leaders in South Korea*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

- Demirel, E. (2011). Masum Gibi Görünen Ayrımcılık Türü: Tokenizm. *İçinde: Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*.(Editörler: Demirel, E, Tikici, M. ve Çetin, C.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım AŞ.
- Demirel, E. T. (2019). Tokenizm teorisinin Türkiye bağlamında işlerliğine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması.
- Gustafson, J. L. (2008). Tokenism in policing: An empirical test of Kanter's hypothesis. *Journal of criminal justice*, 36(1), 1-10.
- Harper, C. M. (2016). *Token female police officers or police exemplars: An evaluation of the theory of tokenism*.(Master Of Science). Illinois State University,
- He, N., Zhao, J., & Ren, L. (2005). Do race and gender matter in police stress? A preliminary assessment of the interactive effects. *Journal of criminal justice*, 33(6), 535-547.
- Jackson, P. B., Thoits, P. A., & Taylor, H. F. (1995). Composition of the workplace and psychological well-being: The effects of tokenism on America's Black elite. *Social Forces*, 74(2), 543-557.
- Kurt Yılmaz, B., & Sürgevil Dalkılıç, O. (2020). Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Istanbul Management Journal*(88), 85-125.
- Laws, J. L. (1975). The psychology of tokenism: An analysis. *Sex roles*, 1(1), 51-67.
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in) visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141-158.
- Mallett, J. R. (2013). *Kanter's theory of tokenism and the socialization of African American students attending Midwestern university*: Edgewood College.
- Phelps, P. M. (2016). *An examination of the effects of tokenism for female command officers in law enforcement*. Capella University,
- Stichman, A. J., Hassell, K. D., & Archbold, C. A. (2010). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism. *Journal of criminal justice*, 38(4), 633-639.
- Stroshine, M. S., & Brandl, S. G. (2011). Race, gender, and tokenism in policing: An empirical elaboration. *Police Quarterly*, 14(4), 344-365.
- Wilson, F., & Tagg, S. (2010). Social constructionism and personal constructivism: Getting the business owner's view on the role of sex and gender. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 68-82.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social problems*, 39(3), 253-267. Yılmaz, B. K. (2019). *Cinsiyete dayalı tokenizm:kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde nitel bir araştırma*. (Doktora Doktora). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.
- Yoder, J. D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gender-typing on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly*, 150-159.
- Yoder, J. D., Adams, J., & Prince, H. T. (1983). The price of a token. *JPMS: Journal of Political and Military Sociology*, 11(2), 325.
- Yoder, J. D., Aniakudo, P., & Berendsen, L. (1996). Looking beyond gender: The effects of racial differences on tokenism perceptions of women. *Sex roles*, 35(7-8), 389-400.
- Yoder, J. D., & Sinnett, L. M. (1985). Is it all in the numbers? A case study of tokenism. *Psychology of Women Quarterly*, 9(3), 413-418.
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social problems*, 35(1), 64-77.