TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Sevgim Çisel ÇELİK KESKİN

Ankara – 2020

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Sevgim Çisel ÇELİK KESKİN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Emel MEMİŞ PARMAKSIZ

Ankara – 2020

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Sevgim Çisel ÇELİK KESKİN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Emel MEMİŞ PARMAKSIZ

Tez Jürisi Üyeleri

ADI ve SOYADI	**İMZASI**
1) Doç. Dr. Emel MEMİŞ PARMAKSIZ	
2) Doç. Dr. Seçil Aysed KAYA BAHÇE	
3) Doç. Dr. Aytekin GÜVEN	

Tez Savunması Tarihi: 25.08.2020

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Doç. Dr. Emel MEMİŞ PARMAKSIZ danışmanlığında hazırladığım "Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Bankacılık Sektöründeki Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma (Ankara.2020)" adlı yüksek lisans tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 14.09.2020

Sevgim Çisel ÇELİK KESKİN

Annem'e

TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER **SAYFA**

İÇİNDEKİLER i
ŞEKİLLER DİZİNİ ii
TABLOLAR DİZİNİ iii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ 6
1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 8
1.2. TARİHSEL SÜREÇ 15
1.3. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLERİ'NDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ 20
1.3.1. Yasal Çerçeve 21
1.3.2. Bankacılık ve Finans Sektöründe Farklılıkların Yönetimi 24
1.4. TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ 31

İKİNCİ BÖLÜM
2. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE KADIN YÖNETİCİLER 40
2.1. TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMI 41
2.2. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ 48
2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER 53
2.3.1. Yöntem 55
2.3.2. Üst Yönetim 58
2.3.3. Orta Yönetim ve Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporları Analizi 60
2.3.4. Kadın Yöneticilerin ve Kadın Yönetici Adaylarının Görüşlerinin Analizi 87

SONUÇ 112
KAYNAKÇA 118
ÖZET 127
ABSTRACT 128
EK 129

ŞEKİLLER DİZİNİ **Sayfa**

Şekil 1: Eğitim Durumuna Göre Banka Çalışan Sayısı 50
Şekil 2: İş Bankası Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 63
Şekil 3: Yapı ve Kredi Bankası Tüm Çalışanlarının ve Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 70
Şekil 4: Vakıfbank Çalışanlarının ve Vakıfbank Cirosuna Doğrudan Katkı Yapan Çalışanların Cinsiyet Temelli Dağılımı 80

TABLOLAR DİZİNİ **Sayfa**

Tablo 1: 2018 ve 2019 Yıllarında FED Çalışanlarının Demografik Gösterimi 26
Tablo 2: 2019 Yılı FED Yöneticilerinin Profili 27
Tablo 3: 2019 ve 2020 Yılı Temel İşgücü Göstergeleri 43
Tablo 4: Türkiye'de İstihdamın Sektörlere Göre Dağılımı 44
Tablo 5: Türkiye'de Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı 46
Tablo 6: Bankaların Aktif Büyüklüklerine Göre Sıralaması 49
Tablo 7: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları 50
Tablo 8: Eğitim ve Cinsiyet Durumuna Göre Banka Çalışanları 51
Tablo 9: Yüksek Öğretim Mezuniyeti ve Cinsiyet Durumuna Göre Banka Çalışanları 51
Tablo 10: Bankaların Üst Düzey Yönetiminde Yer Alan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı 59
Tablo 11: Garanti Bankası Çalışanlarının Cinsiyete Göre Çalışan, Maaş ve Yönetici Dağılımı 68
Tablo 12: Yapı ve Kredi Bankası Çalışanlarının Yaş ve Cinsiyete Göre Müdür ve Üstü Seviye Yönetici Sayıları 71
Tablo 13: Yapı ve Kredi Bankası Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 72
Tablo 14: Akbank Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 74
Tablo 15: Ziraat Bankası Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 76
Tablo 16: Halkbank Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 77
Tablo 17: Vakıfbank Çalışanlarının Yaş ve Cinsiyete Göre Müdür ve Üstü Seviye Yönetici Sayıları 80
Tablo 18: Vakıfbank Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 81
Tablo 19: Yedi Bankanın Sürdürülebilirlik Ve Entegre Faaliyet Raporlarının Özet Karşılaştırması 84
Tablo 20: Katılımcıların Demografik ve Sektörel Özellikleri 88

GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının en önemli koşullarından biri kadınların işgücüne ve istihdama eşit katılımının sağlanmasıdır. Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı oldukça düşük oranlarda gerçekleşmektedir. Kadın istihdamının yüksek olduğu sektörlerde dahi işgücünde erkeklerle eşit mevcudiyette bulunmanın bir sonucu olarak ortaya çıkması beklenen kadınların yönetime eşit katılımı ise gerçekleşmemektedir.

Günümüzde, özellikle iş dünyasında, diğer dezavantajlı gruplarla birlikte ve kesişerek, kadınların işgücüne ve yönetime katılımı "Farklılıkların Yönetimi" kavramı etrafında tartışılmaktadır.

Farklılıkların yönetimi, 1990'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir yönetim yaklaşımıdır. Son 30 yılda dünyada da yaygınlaştığı görülen bu yönetsel anlayış, etki alanındaki örgütlerde çalışan tüm çalışanları kapsamayı, çalışanların yaş, toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik, ırk, dil, din, etnik köken gibi tüm farklılıklarını tanımayı ve tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunmayı hedeflemektedir.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının ortaya çıkışındaki neoliberal ortam ve değerler, bu yaklaşımın daha çok 'faydacı, bireysel ve gönüllülük esasına dayalı' bir uygulama olmasına; bu faydacı tutum ise farklılıkların yönetiminin güç ilişkilerini dönüştürme ve eşitlik sağlama potansiyelini kısıtlamasına neden olmuştur. Ancak bu faydacı yaklaşımın aksine, farklılıkların yönetimi 'bir hak, uyulması gereken bir kural veya ahlaki bir gereklilik' olarak

da ele alınabilir. Bu yaklaşımlardan hangisinin seçildiği güç ilişkilerini eşitlik veya eşitsizlik yönünde etkileyeceği için önemlidir. (Özbilgin, 2019, s.299)

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının gelişimini oluşturan tarihsel sürece bakıldığında, farklılıkların yönetiminin alt yapısını 1960'lardan itibaren kadın hareketinin ve ırkçılık karşıtı hareketlerin sonucunda ABD'de ortaya çıkan fırsat eşitliği, olumlu eylem, pozitif ayrımcılık yaklaşımlarının ve kazanımları olan yasaların oluşturduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, bu yasal düzenlemelerin beklenen sonuçları vermemesini eleştirerek ve gönüllülük vurgusu yaparak ortaya çıkmıştır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının akademisyenlerin ve iş dünyasının paydaşlarının ilgisini çekmesini müteakip örgütsel performans odaklı bu yaklaşım da eşitsizliklerin aşılması konusunda yetersiz olması bakımından eleştirilmiştir. İlerleyen dönemlerde de, rekabet üstünlüğü sağlamayı ve organizasyonel hedefleri önceleyen bu erken dönem farklılıkların yönetimi anlayışı çok boyutlu, bütünlüklü farklılık perspektifi noksanlığı ve ulusal/yerel farklılıklara duyarsızlığı sebebiyle eleştirilmiştir.

Feminist bir perspektiften de bu yaklaşım, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini tüm farklılıklar içerisinde bir meseleye indirgediği ve ataerkil sistemin köklü yapısal meselelerini yeterince analiz etmediği için eleştirilebilir. Bu yaklaşımının, açıkça ataerkil sistem eleştirisi içermediği takdirde kendisini önceleyen yaklaşımlardan söylemsel olarak farklılaşmaktan ileri gidebileceği tartışma konusudur.

2011 yılında ABD'de "Federal İşgücünde Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı Teşvik Etmek İçin Hükümet Genelinde Eşgüdümlü Bir İnisiyatif Kurulması" başlıklı 13583 sayılı Başkanlık Emri'nin yayımlanması ile birlikte farklılıkların yönetimi yaklaşımının kurumsallaşma süreci başlamıştır. ABD federal hükümetinin bu yasal zemin üzerinde farklılıkların yönetimi konusunda örgütlenmesi, diğer örgütler üzerinde etkili olmuştur. Federal hükümet ile birlikte onu örnek alan yerel hükümetlerde ve özel sektörde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık birimleri oluşturulmuş, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejik Planları hazırlanmıştır. Federal ve yerel hükümet sistemi dâhilindeki bu çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi yaklaşımı, Amerikan Merkez Bankası'nın (FED) düzenleyici ve denetleyici rolü sayesinde tüm bankacılık ve finans sektöründe de yansımasını bulmuştur. Bankalar ve diğer finansal kuruluşlarda FED'in organizasyonuna benzer şekilde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofislerinin kurulduğu, aynı zamanda çeşitli çalışan gruplarının da kurumlar içerisinde örgütlendiği görülmektedir.

Batıda görüldüğü gibi kurumsallaşmış bir farklılıkların yönetimi anlayışı Türkiye'de henüz bulunmamakla birlikte son yıllarda, iş dünyası, sürdürülebilirlik raporları ve entegre raporları aracılığıyla konuya ilişkin söylemlerine ve faaliyetlerine yer vermektedir. Türkiye ekonomisinin başat aktörlerinden olan bankacılık sektörünün de farklılıkların yönetimine ilgisinin sınırlı olduğu, bankaların söylemlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin ifadelere rastlansa da farklılıkların yönetimi yaklaşımının bankacılık mevzuatı kapsamında bir yansımasının olmadığı, kurumsal bir örgütlenmenin oluşmadığı, çalışanların talepleriyle gelişen bir taban desteğinden yoksun olduğu, 'toplumsal cinsiyet'in en çok gündemde olan 'farklılık' unsuru olmasına rağmen toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikaların oldukça zayıf kaldığı ve bankalarda eşitliğin sağlanamadığı görülmektedir.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, farklılıkların yönetimi yaklaşımı kavramsal ve kuramsal tartışmalar ışığında değerlendirilmektedir. Tarihsel süreç içinde yaklaşımının ortaya çıkışı ve dönüşümü ele alınmaktadır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımının anavatanı olarak görülen Amerika Birleşik Devleti'nde farklılıkların yönetimine ilişkin yapılan yasal düzenlemelerden, kurumsallaşmasından, federal ve yerel hükümet düzeyinde örgütlenmesinden ve bunun bankacılık ve finans sektörüne yansımalarından bahsedilmektedir. Bu bölümde son olarak, Türkiye'de farklılıkların yönetiminin yazındaki değerlendirmesi ve iş dünyasına nüfuz etme seviyesi konu edilmektedir. Farklılıkların yönetimine ilişkin kapsamlı yasal düzenlemeler olmadığı tespitiyle birlikte Türkiye'deki yasal çerçeveye bakılmaktadır. İkinci bölümde, bu çalışma kapsamında özel olarak ilgilenilen, kadınların işgücüne katılımı ekseninde bankacılık sektöründeki kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler üzerine gerçekleştirilen incelemelere yer verilmektedir. Öncelikle Türkiye'deki kadın istihdamının genel özelliklerine ve işgücüne ait güncel verilere bakılmaktadır. İlerleyen başlıklarda, bankacılık sektörünün bileşenlerinden, bankaların aktif büyüklüklerinden, çalışanlara ilişkin istatistiklerden ve cinsiyete dayalı karşılaştırmalardan söz edilmektedir. Son olarak ise Türkiye'de bankacılık sektöründeki kadın yöneticilere ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir. Bankaların sürdürülebilirlik ve entegre raporlarının analizi ile hem nicelik hem de nitelik açısından, bankalar, toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden incelenmektedir. Bankaların farklılıkların yönetimine ilişkin söylemleri bu raporların içerik analizi ile değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında, bankalarda çalışan kadınlarla görüşülmüş olup kadınların meslekte tutunma ve yükselmeye dair görüşlerine yer verilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında Türkiye'de makro düzeyde görülen retorik ve pratik uyuşmazlığına paralel olarak, bankacılık sektöründe de farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama politikaları açısından bankaların söylemlerinin ve eylemlerinin uyumsuz olduğu; kadınların % 51 oranında istihdam edildiği bankacılık sektöründe, yükseköğretim kurumlarından mezun olan tüm çalışanların % 54'ünün, yüksek lisans ve doktora yapmış olan tüm çalışanların % 49'unun kadın çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, mesleki ve akademik olarak yeterli donanıma sahip bankacı kadınların, literatürde cam tavan olarak kavramsallaştırılan görünmeyen engellere takılmaları sebebiyle yönetici pozisyonlarında erkekler ile eşit oranda bulunmadığı gösterilmeye çalışılmıştır. Bankalarda çalışan kadınlarla yapılan görüşmeler neticesinde, bankacılık sektöründe kadınların kendilerini erkekler kulübünün dışında hissetmesi ve erkeklerin onları kulüplerinin dışında görmesi, kadınlarla özdeşleştirilen stereotiplerin yöneticiler nazarında önyargıya dönüşmesi, toplumsal olarak kadınlara yüklenen roller, ev içi hizmetlerin ve bakım hizmetlerinin birincil sorumlusunun kadınlar olması, bu ve benzeri sebeplerle kadınların yükselme motivasyonunun azalması ve kendilerini geri çekmesi nedenleriyle kadınların bankacılık sektöründe hak ettikleri eşit yönetici oranlarını yakalayamadıkları tespitinde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

"Bireysel farklılık bireysel düzeyde bulunan bir öz nitelik, silinmez bir işaret midir? Yoksa yerleşik faaliyetlerimiz üzerinde bize telkin edilen ve böylece zaman, mekân ve ilişkilerle sınırlanmış bir nitelik midir?" (Özbilgin, 2007, s.22)

Farklılık kavramı ile insanlar arasındaki görülebilen ve görünmeyen, özde bulunan veya ilişkisel olarak edinilmiş tüm farklılıklar kast edilmekte, yaygın kullanımda, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, dil, din, etnik köken, kültür, sınıf, fiziksel özellikler, engellilik ve benzeri açılardan var olan tüm farklar anlatılmak istenmektedir.

İnsanların birden çok farklılık çeşidine tabi olması sebebiyle tek kategori üzerinden farklılık çalışması yapmak imkânsızdır; bu nedenle, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için keşisimsellikler de göz önünde bulundurulmalıdır. (Özbilgin, 2019, s.299)

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, fırsat eşitliği ve olumlu eylem yaklaşımlarının ve bunların getirdiği yasal düzenlemelerin, dünyanın batısında, işgücünde hedeflenen eşitliği sağlayamadığı iddiasıyla 'gönüllülük' kavramına vurgu yaparak ortaya çıkmıştır. Bu yeni yönetsel yaklaşım, örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmasının da bir ön koşulu olarak sunulmuştur. Farklılıkların etkin yönetimin sağlayacağı "fayda" işverenlerin oldukça ilgisini çekmiş, farklılıkların yönetimi yaklaşımı örgütsel yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi açısından baskın yaklaşım haline gelmiştir. (Sezerel ve Tonus, 2016) Farklılıkların yönetimine, bu faydacı yaklaşımın aksine, hak ve eşitlik temelli bir perspektiften de

bakılabileceği açıktır. Evrensel değerler ve karşılaştırmalı yaklaşımlar ışığında, yereldeki eşitlik ve farklılık gereksinimlerini anlayarak, eşitlik ve farklılık kavramlarını ve uygulamalarını gücün yeniden paylaşımı çerçevesinde eleştirel bir şekilde okumak, eşitlik ve farklılık yolundaki istenen değişimi sağlayabilecek bir farklılıkların yönetimi anlayışını oluşturacaktır. (Özbilgin, 2019, s.300)

Son yıllarda, sadece batıda değil tüm dünyada yaygınlaşmaya başlamasına paralel olarak bazı akademisyenler tarafından bu yaklaşımın Türkiye için de önemine dikkat çekilmek istenmiştir. Sürgevil'e göre, "Özellikle, demografik özellikleri değişen bir nüfusa sahip olan, göç alan veya göç veren, tarihsel kökleri gereği geçmişinde birçok farklılıklar barındıran, küreselleşmenin etkilerine açık, çok uluslu işletmecilik anlayışının ve sosyal sorumluluk anlayışının giderek yaygınlaştığı ve şirket evliliklerinin arttığı bir ülke olan Türkiye için bu alan daha da büyük önem taşımaktadır." (Sürgevil, 2010, s.3)

ABD'de "Diversity Management" olarak ortaya çıkan ve günümüzde yaygın olarak "Diversity and Inclusion Management" olarak varlığını sürdüren yaklaşım Türkiye'de akademik dünyada "Farklılıkların Yönetimi" olarak tercüme edilmekte, iş dünyasında ise "Çeşitliliklerin Yönetimi" ve "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında "Diversity Management" için Farklılıkların Yönetimi kavramı kullanılacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde, birinci alt başlıkta farklılıkların yönetimine ilişkin kavramsal tartışmalardan, ikinci alt başlıkta geçmişten günümüze eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem/pozitif ayrımcılık yaklaşımından farklılıkların yönetimi yaklaşımına uzanan tarihsel süreçten, üçüncü alt başlıkta ABD'de farklılıkların yönetimi uygulamalarına temel olan yasal

çerçeveden ve bankacılık-finans sektöründeki güncel uygulamalardan ve son olarak da dördüncü alt başlıkta Türkiye'de farklılıkların yönetiminden bahsedilecektir.

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Farklılıkların yönetimi literatürü teorik temeller açısından son derece geniştir ve kavramın aslında ne anlama geldiği, hangi sosyal ve iş dünyası çıktılarını başarma arayışında olduğu ve örgütlerde nasıl uygulanacağı konularında son derece tartışmalıdır. (Syed ve Kramar, 2009, s.648) Akademik dünyanın yanı sıra, farklılıkların yönetimi kavramına, kamu ve özel sektör uygulayıcıları, sendika temsilcileri, yasa yapıcılar ve politikacılar tarafından da çok çeşitli anlamlar atfedilmiştir. (Jenner 1994 akt. Özbilgin, 2007, s.3)

R. Roosevelt Thomas, Jr., "farklılıkları yönetmek" kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır. (Sürgevil, 2010, s.88) 1990 yılında yayımladığı makalesinde belirttiği üzere, Thomas'a göre farklılıkları yönetmek; farklılıkları kontrol etmek veya farklılıkları içermek demek değildir, farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkesin kendi potansiyelini sergilemesini sağlamak anlamına gelmektedir. (Thomas, 1990, s.13)

Benzer şekilde, farklılıkların yönetimi, tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci şeklinde tanımlanmaktadır. (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005'ten akt. Sürgevil 2010, s.89)

Farklılıkların yönetimine ilişkin daha bütünlüklü yaklaşımların dile getirilmesinin öncesinde kavrama çoğunlukla salt yönetim perspektifinden bakılmıştır. Sürgevil, farklılıkların yönetiminin farklılıklara yönetsel bir perspektiften baktığını; örgütlerin yönetim şekliyle ve yöneticilerin işlerini yapış tarzıyla ilgilendiğini ifade etmektedir. (Sürgevil, 2010, s.89) Farklılıkların yönetimi, örgüt iklimi ve süreçleri ile birlikte, sosyal çevre ve sistemlerin yönetilmesini, aynı zamanda, bireysel farklılıklara açık olmayı, farklı özellikleri benimsemeyi ve bu özelliklerden faydalanmayı kapsamaktadır. Bu anlayışın temel hedefi, tüm çalışanlar için olumlu bir iş çevresi yaratmaktır. (Bergen, Soper ve Foster, 2002'den akt. Sürgevil, 2010, s.90) Tüm çalışanlar için olumlu bir iş çevresi yaratım süreci sadece yukarından aşağı yönlü olması durumunda yetersiz kalacaktır. Çalışanların talep ve görüşleriyle tamamlanmadan, alttan bakış değerlendirilmeden, yönetsel bakış açısıyla söz konusu çevreyi yaratım çabası hedeflenen sonuca götürmeyecektir.

Farklılık türlerini öne çıkaran başka bir tanımda, farklılıkların yönetimi, çalışanlar arasındaki yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, meslek, din, fiziksel engellilik ve cinsel yönelim gibi farklarına ilişkin olumsuz tepkileri iyileştirmeye çalışan örgütsel bir uygulama şeklinde tanımlanmaktadır. (Lorbiecki, 2001'den akt. Sürgevil, 2010, s.91) Benzer şekilde farklılıkları yönetmenin, ırkçılık, cinsiyetçilik, heteroseksüellik, sınıfçılık, engelli insanlara yönelik ayrımcılık ve diğer ayrımcılık türleri ile birey, grup ve sistem düzeyinde mücadele ettiği belirtilmektedir. (Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003'den akt. Sürgevil, 2010, s.91)

Farklılıkları yönetmede belirlenen amaçlar, birinci olarak, özellikle farklı etnik köken, cinsiyet ve kültürden gelen insanlar olmak üzere, farklı nitelikleri olan insanlar arasındaki

etkileşimi geliştirmek, ikinci olarak da farklılıkları; gerginlik, çatışma, yanlış iletişim ya da örgütsel etkinliğin, ilerlemenin ve çalışanların iş doyumunun önünde bir engel kaynağı olarak görmektense; yaratıcılık, tamamlayıcılık ve daha iyi bir örgütsel etkinlik düzeyine ulaşmak için kaynak haline getirmektir. (Hays-Thomas, 2004'ten akt. Sürgevil, 2010, s.93)

Neredeyse genel geçer bir bakış açısı olan "daha iyi bir örgütsel etkinlik düzeyine ulaşmak" yani organizasyonel rekabeti ve performansı arttırmak farklılıkların yönetimi kavramına bakışın merkezine oturmuştur.

Farklılıkların yönetimi kavramının literatürde kendine yer bulmasını müteakip bu kavrama yönelik iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. İlk yaklaşımda, ABD'de ve Batı Avrupa'da yönetim alanındaki akademisyen, danışman ve işverenlerden oluşan bir grup, farklılık yönetimi kavramını organizasyonel rekabeti ve performansı arttırmanın yeni bir yöntemi olarak benimsemişler ve savunmuşlardır; ikinci yaklaşımda ise, eleştirel yönetim ve endüstriyel ilişkiler disiplininden gelen sendikacılar ve akademisyenlerden oluşan bir grup, farklılık yönetimi kavramına eleştirel yaklaşarak, sosyal eşitsizliğin ve işgücü eşitsizliğinin üstesinden gelinmesi konusunda yetersiz olması açısından eleştirmişlerdir. (Özbilgin, 2007, s.3)

Yönetim ve endüstri ilişkileri biliminin eleştirel yaklaşımıyla, farklılık vizyonunu geliştirmek üzerine ortaya çıkan yeni girişimlere örnek olarak Lorbiecki ve Jack'in farklılık söylemindeki değişiklikleri gözden geçirerek daha eleştirel perspektiflere ihtiyaç olduğunu, sömürge sonrası literatürün hâkimiyet kavramsallaştırmasının, farklılık yönetiminin politik ve tarihi analizlerine dâhil edilebilmesi halinde sömürge sonrası literatürün böylesi bir bakış

açısı sağlayabileceğini de öne sürmeleri gösterilebilir. Greene ve Kirton da farklılık yönetimi söz biliminin daha eleştirel bir perspektif yakalayabilmek için yeniden incelenebileceğini iddia etmişler ve farklılık yönetiminin bireyselleştirilmiş odağının kolektif düzeyde açığa çıkan eşitsizlikleri ele almadaki sınırları konusunda uyarmışlardır. Benzer şekilde Barak, farklılık yönetimi kavramının daha kapsamlı oluşturulması, kapsamlı uygulamalarla yerel, ulusal ve uluslararası topluluklar düzeyindeki farklılıkların organizasyonel farklılıkla aynı düzeye getirilerek birlikte irdelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. (Lorbiecki ve Jack 2000, Greene ve Kirton 2000, Barak 2000'den akt. Özbilgin 2007, s.5)

Özbilgin'e göre de farklılık yönetimi ayrımcılık sorununu yüzeysel olarak irdelemeye çalışıp, ayrımcılığın köklü yapısal meselelerini ele almakta başarısız olması sebebiyle eleştirilebilir. (Özbilgin, 2007, s.5) Feminist bir bakış açısıyla da farklılık yönetiminin, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama mücadelesi açısından zayıf yönü, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini tüm farklılıklar içerisinde bir meseleye indirgemek ve ataerkil sistemin köklü yapısal meselelerini yeterince analiz etmemek olarak yorumlanabilir.

Feminist mücadele içerisinde uzun süredir eşitlik ve farklılık meseleleri tartışılmaktadır. Eşitlik arayışının hiç de sanıldığı kadar düz bir talep olmadığını belirten Özkazanç, feministlerin karşılaştığı ikilemleri de vurguluyor:

> Kadınlar yüzyıllardır eşitlik ve adalet mücadelesi veriyorlar ancak bu mücadelenin stratejileri konusundaki feminizm-içi tartışma ve ayrışmalar giderek derinleşiyor. Son zamanlarda tipik olarak "eşitlik mi, farklılık mı" olarak kodlanan bu tartışma, temel olarak şu soru etrafında şekilleniyor: Kadın ile erkeği aslen benzer konumda varlıklar olarak algılayan, aralarında simetri varsayan ve simetri yaratmaya çalışan stratejiler mi,

> yoksa asimetriyi tanıyan özel-farklı düzenlemeler mi eşitliği sağlamak için daha uygundur? Feministler bu soruya yanıt verirken bölünüyorlar, çünkü cinsiyetçi sistemin karmaşıklığı kadınları çok zor ikilemlerle karşı karşıya bırakabiliyor. (Özkazanç, 2010, s.33)

Farklılıkların yönetimi yaklaşımına da temel oluşturan eşit fırsatlar, eşit istihdam fırsatı, pozitif ayrımcılık, olumlu eylem yaklaşımları ırkçılık karşıtı hareketle birlikte kadın hareketinin ürünü olduğu söylenebilir ve feminizm içi tartışmalarda da önemli bir yer tutmaktadır. Eşit fırsatlar yaklaşımına yönelik liberal/radikal ikilemini aşmak için dönüşümsel bir strateji öneren Cockburn, liberal/radikal gerilimden ziyade kısa vadeli ve uzun vadeli "eşit fırsatlar gündemi" olması gerektiğini savunmaktadır. Organizasyonlar kısa vadede yönetsel bir yaklaşımla, işe alım ve terfi gibi prosedürlerde yeni ölçütler uygulayarak eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Uzun vadede ise organizasyonun doğasının, hedeflerinin ve güç ilişkilerinin değişerek beyaz erkek mono kültürden eşitlikçi bir yapıya dönüştüğü bir dönüşüm projesi geliştirilmelidir. (Cockburn, 1989, s. 218)

Cockburn'ün kavramsallaştırmasında uzun vadedeki hedefin organizasyonların yapı ve kültürlerini daha eşitlikçi bir hale dönüştürmek olduğunu belirterek, Özbilgin, bunun aksine farklılıkların yönetimi yaklaşımının farklılığa değer verilmesini kendi içindeki –eşitlikçi– bir amaçtan ziyade organizasyonel amaçların aracı olarak gördüğünü ifade etmektedir. Özbilgin'in eleştirisinde olduğu gibi:

> Eşitlik söyleminin yokluğunda farklılık yönetimi emek piyasasında mevcut arz ve talepte heterojenliği sömürmekten daha fazla bir şey yapamaz ve bu arz ve talep dinamiklerin yapısında var olan eşitsizliklerin bazılarını dönüştürmek konusunda

> başarısız olur. Kadınların ev işlerindeki orantısız payı ya da etnik grubun ucuz işçiliği düzenlenecek ve kullanılacak yasal farklılıklar olarak tanınırsa, bu özelliklerinden dolayı farklılık yönetimi eşitlik çabalarının dışında cinsiyet ve ırk dezavantajını dönüştürmek için pek bir şey yapmayacak ve emek piyasasındaki mevcut konumu korumak için hizmet verecektir. Bu yüzden gerekli olan şey, sadece ne tür farklılıklara değer verildiğini değil aynı zamanda nasıl ve ne şekilde değer verildiğini de belirten farklılık tanımı ve yaklaşımına sahip olmaktır. Böyle bir tanım ve değer verme süreciyle, organizasyonlar kadınları, azınlıktaki etnik grupları, engelli çalışanlar ve cinsel yönelimi farklı azınlıkları işyerine daha sıkı bağlayacak olan zihinde kurulu farklılıkları güçlendiren toplumsal ve ekonomik eşitsizlikleri dönüştürmeyi üstlenebilirler. (Özbilgin, 2007, s.23)

Farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliği ilişkisini inceleyen Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, değişen yasalar ve kadınların iş hayatında kabul görmesinin artmasının üst düzey yönetici olmak isteyen kadınların önünde engel olan camdan tavanın ortadan kalkması için yeterli olmadığını vurgulayarak, kadınların istedikleri pozisyonlara gelebilmeleri için gerekli politika ve prosedürlerin oluşmasında ve işletme kültürünün buna bağlı olarak değişmesinde farklılıkların yönetiminin etkisinin büyük olduğunu savunmuşlardır. (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s.69) Onlara göre:

> Kadınların tıpkı erkekler gibi geçici değil, istedikleri için çalıştıklarının kabul edildiği, kendileri gibi olmalarına izin verildiği, aile sahibi olmanın kariyeri engelleyen bir unsur olarak kabul edilmediği ve üst düzey yönetici olmak istiyorlarsa camdan tavanlara takılmadıkları bir işletme kültürünün var olması, farklılıkların yönetiminin başarısıyla sağlanabilir. (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s.74)

Farklılıkların yönetiminin rekabetçi organizasyonel amaçları sağlamak için ortaya çıkan bir yönetim anlayışı olduğu göz önünde bulundurulmakla birlikte, günümüzde, iş dünyasında çalışanların farklılıklarını fark etme ve ayrımcılıkla mücadele etme alanlarındaki hegemonyası sebebiyle taşıdığı potansiyel göz ardı edilmemelidir. Feminist bakış açısıyla, işgücü piyasasında cinsiyet eşitliğini sağlamak hedefindeki bir farklılıkların yönetimi anlayışı hem yasal düzenlemelerin yeniden yapılmasında hem de iş çevresinin yeniden düzenlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Çalışanlar, ayrımcılıkla mücadele taleplerini farklılıkların yönetimi yaklaşımını kullanarak ileri sürebilir ya da çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi birimleri aracılığıyla ortaya koyabilirler. Toplumsal ve ekonomik eşitliği tesis etme amacındaki yöneticiler de farklılıkların yönetimi anlayışını kullanarak kurumlarında eşitlikçi politikalar üretebilirler, eşitlikçi bir çalışma ortamı yaratabilirler.

Sonuç olarak; farklılıkların yönetimi, organizasyonlarda heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem organizasyonun performansına hem de mali kâr hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesidir. Farklılık yönetimi ABD kökenli bir kavram olmasına rağmen, son yıllarda kayda değer düzeyde uluslararası bir tanınmışlığa ulaşmıştır. Ancak farklılık yönetimi üzerine yapılan ne ABD'deki orijinal çalışma ne de uluslararası çalışmalar bu yönetimin biçimlenmemiş söylem ve uygulama yapısının üstesinden gelebilmiştir. Farklılık yönetimi literatürü, bir yandan çok sayıda tanımlama diğer yandan geniş kapsamlı kurallar sağlamasına rağmen ampirik bulgular ve eleştirel bakış açıları bakımından zayıf durumdadır. (Özbilgin, 2007, s.1)

Sonraki alt başlıkta eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılıktan farklılıkların yönetimine uzanan tarihsel süreçte farklılıkların yönetimi yaklaşımına getirilebilecek olan küresel bakış açışı eksikliği ve bütünlüklü bir yaklaşım olarak sosyal sorumluluk perspektifi eksikliği eleştirilerine de yer verilecektir.

1.2 TARİHSEL SÜREÇ

1960'lardan itibaren kadın hareketinin ve ırkçılık karşıtı hareketlerin sonucunda ABD'de eşit fırsatlar/eşit istihdam yaklaşımı ve müteakiben olumlu eylem/pozitif ayrımcılık yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Farklılıkların yönetimi tarihi, eşit istidam fırsatının 1964 yılında ABD'de yasalaşmasından sonra organizasyonların yasal yükümlülüklere uyma çabalarını içeren bu başlangıç dönemini "yasal" dönem olarak kodlamıştır. Başka bir deyişle, farklılıkların yönetiminin gelişimini oluşturan süreçler incelendiğinde, farklılıkların yönetimine kaynaklık eden yaklaşımların eşit fırsatlar, olumlu eylem, pozitif ayrımcılık yaklaşımlarına temel oluşturan yasaların olduğu görülmektedir.

İlerleyen dönemlerde, 1990'ların başında, birçok araştırmacı tarafından, nüfustaki demografik değişiklikler sebebiyle işgücündeki farklılıkların artacağı öngörülmüştür. Giderek daha da farklılaşan bu işgücünü yönetmek amacıyla, bazı çevrelerce etkin bir insan kaynakları stratejisi olan "Farklılıkların yönetimi" ortaya atılmıştır. (Jamieson ve O'Mara, 1991; Christensen, 1993; Ross ve Schneider, 1992; Johnston ve Packer, 1987'den akt. Sürgevil, 2010, s. 97)

Thomas, söz konusu yasalara uyum sürecinin ardından, organizasyonlarda karşılaşılan gerçeklerin artık olumlu eylemin düzeltmek için tasarlandığı gerçekler olmadığını gördüğünü

belirtmiştir. Kadınlar ve azınlıkların artık işe alınma düzenlemelerine ihtiyaç duymadığını, organizasyonların içinde yükselmeye ihtiyaçları olduğunu ifade eden Thomas'a göre,

> "Sorun onları giriş seviyesine getirmek değil; sorun, özellikle orta yönetim ve liderlik pozisyonlarında her düzeyde potansiyellerini daha iyi kullanmaktır. Bu artık sadece ortak bir nezaket sorunu değil, iş dünyasında hayatta kalma meselesidir. … Bu değişiklikleri yaratırken, olumlu eylem çok önemli bir rol oynamıştır. Birçok şirket ve toplulukta hala bu rolü oynamaktadır. Ancak olumlu eylem, yöneticilere bir dengesizliği, bir haksızlığı, bir hatayı düzeltme şansı vermeyi amaçlayan yapay, geçici bir müdahaledir. Sayısal hatalar düzeltildikten sonra, tek başına olumlu eylemin, beyaz erkekler de dâhil olmak üzere, her türlü insanın yukarı hareketliliğine yönelik bir çalışma ortamı yaratma göreviyle baş edebileceğini düşünmüyorum." (Thomas, 1990)

Eşit fırsatlar ve olumlu eylem yaklaşımları ile farklılıkların yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırmasında öncekilerin çerçevesi yasal olarak belirlenirken farklılıkların yönetimi ise bir "işletmecilik olayı" olarak değerlendirilmektedir. (Kandola ve Fullerton, 1994'den akt. Sürgevil, 2010, s. 97) Ayrıca, farklılıkların yönetimini önceleyen yaklaşımların, dezavantajlı gruplara ve bu grupların paylaştıkları niteliklere odaklandığı; farklılıkların yönetimi anlayışının altında yatan temel varsayımın ise tüm bireylerin eşsiz ve benzersiz olduğu iddia edilmektedir. (Gröschl ve Doherty, 1999'dan akt. Sürgevil, 2010, s. 97) Eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem yaklaşımları, farklılıkların yönetimi yaklaşımına kıyasla, kısa vadeli (işe alım odaklı), sadece ırk, cinsiyet ve etnik kökene odaklanmaları sebebiyle kısıtlı olmaları, tüm farklılık boyutlarını ele almamaları ve zorlayıcı olmaları sebebiyle eleştirilmiştir. (Sürgevil, 2010, s.107)

Özbilgin'e göre bu tartışma kapsamında eşitlik savunucuları (olumlu eylem) yasalara önem verirken farklılık savunucuları (farklılıkların yönetimi) ise gönüllülük durumunu vurgular. Bazı eleştirmenler cinsiyet, ırk ve engellilik ayrımcılıklarının ortadan kaldırılması konusundaki mevcut yasaların, eşitsizliklerin ortadan kaldırılması için sınırlı bir kapsama sahip olduğunu iddia etmektedirler. (Barmes ve Ashtiany, 2003'ten akt. Özbilgin, 2007, s. 6) Benzer şekilde, yasaların geniş kapsamda eşitsizliklerle mücadele edecek şekilde düzenlenmesi, eşitlik ve farklılık savunucuları arasındaki bölünmeyi ortadan kaldırmaya da yardımcı olabilir. Kısacası, "farklılıkların yönetimi başlangıçta fırsat eşitliğine bir alternatif olarak sunulmuşken, ilerleyen dönemlerde fırsat eşitliği üzerine yapılan çalışmalara tamamlayıcı bir yaklaşım olarak yeniden düzenlenmiştir." (Özbilgin, 2007, s.5-6) Ayrıca Özbilgin'e göre,

> Sadece sosyal grup üyeleri ve eşitlik endişeleri üzerine odaklanan farklılıkların yasal biçimlerini katı şekilde tanımlamak, bu grupların zihinlerinde kurdukları farklılığı esas alarak, toplumsal gruplar içindeki heterojenliğin fark edilmemesine neden olacaktır. Organizasyonel performansın bakış açısıyla farklılığın yasal türleri üzerine odaklanma konusundaki benzer katılık, cinsiyet ya da ırk eşitliği endişelerini pek çok farklılık meselelerinden birine indirgeyerek anti-ayrımcılık üzerindeki çalışmaların önemini azaltma riskini göze almaktadır. Buna ek olarak tüm farklılık türlerine değer verilmesi gerektiğini iddia etmek birbirleriyle rekabet halinde olan öncelikler dünyasında pragmatik mantıktan yoksundur. Bununla beraber, organizasyonların farklılık yönetimi yaklaşımlarının oluşturulmasında, farklı grupların ve aktörlerin görüşlerini yansıtma izni veren çok boyutlu farklılık perspektifi ve çoklu paydaşların benimsenmesiyle farklılık konusundaki yorumlarda uzlaşma sağlayabileceklerini iddia etmekteyim. (Özbilgin, 2007, s.22)

Rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen, organizasyonel hedeflere ulaşmayı önceleyen bu erken dönem farklılıkların yönetimi anlayışı çok boyutlu farklılık perspektifi noksanlığı ve ulusal/yerel farklılıklara duyarsızlığı sebebiyle eleştirilmiştir.

İlk olarak daha bütünlüklü bir yaklaşım getiren çok boyutlu farklılık perspektifinden bakmak gerekirse sosyal sorumluluk sahibi farklılık yaklaşımından söz edilebilir. Farklılıkların yönetimi yaklaşımına sosyal sorumluluk sahibi farklılık yaklaşımı ile yeni bir açılım getiren Syed ve Kramar, önerdikleri yaklaşımın çok disiplinli ve iddialı olduğunu vurgulayarak, bütüncül bir yaklaşımın olmaması durumunda, farklılıkların yönetiminin genellikle parçalanmış, tek seviyeli kavramsallaştırmalarının iş dünyasına ticari fayda sağlamaya veya olumlu eylem paradigmalarına hapsolacağını iddia etmektedirler:

> Gerçekten de ne olumlu eylem ne de farklılıkların yönetimi birtakım sınırlamalar sebebiyle hedeflerine tam olarak ulaşamamıştır. Olumlu eylem yaklaşımı elit kesim tarafından liyakat ve işletmecilik prensipleriyle bariz tutarsızlığı sebebiyle güçlü bir tepki ile sonuçlandı. Benzer şekilde, (organizasyonel) grup süreçlerini ve (ticari) çıktılarını geliştirmek gibi iddialı hedeflerine rağmen, farklılıkların yönetimi yaklaşımı da işgücü çeşitliliğinin sağlayacağını düşündükleri toplumsal ve iş dünyasına ilişkin büyük vaatlerini gerçekleştiremediği için başarısız oldu. Farklılıklar çoklu seviyelerde (örneğin, makro-ulusal, mezo-örgütsel ve mikro-bireysel)[1] incelenir ve ele alınırsa işgücü çeşitliliğinin (farklılıkların) faydaları ancak o zaman gerçekleşir. Sosyal açıdan sorumlu bir yaklaşım, iş dünyasının kazanımlarını/çıktılarını geliştirmek için işgücü

[1] Makro düzeyde analiz toplumlara yukarıdan ve geniş açıyla bakmayı sağlayan ulusal/yasal/ekonomik/politik vb. incelemeleri içerir. Mezo düzey kurum, örgüt, topluluk, etnik grup gibi spesifik gruplara odaklanırken mikro düzey bireylere ve bireyler arası ilişkilere odaklanır. Bu çalışma kapsamında, makro düzeyde devlet politikası ve yasal sisteme, mezo düzeyde bankalara, mikro düzeyde de banka çalışanlarına atıfta bulunulmuştur.

> çeşitliliğini etkin bir şekilde kullanmayı ve çeşitli bireyler için eşit istihdam olanakları yaratma yoluyla toplumsal hayata katılmalarını mümkün kılan çeşitlilik politikalarının proaktif ve çok düzeyli bir uygulamasını gerektirecektir. (Syed ve Kramar, 2009, s.648)

Bütünlüklü bir yaklaşım arayışına ek olarak farklılıkların yönetiminin ABD kökenli bir kavram olarak diğer ülkelerin yönetim sistemlerine uygulanabilir olup olmadığı tartışmaları neticesinde "küresel farklılık yönetimi" yaklaşımı doğmuştur. Farklılıkların yönetimi yaklaşımının tarihsel sürecinde gelinen son aşama Özbilgin'in öncülük ettiği bu yaklaşımdır. Ona göre, "Genel olarak tek uluslu farklılık yönetimi üzerindeki ABD ve Batı Avrupa kökenli araştırmaların çoğu, sözde bir küresel uygulanabilirlik varsayılarak, ulusal koşulların özgünlüğünden söz edilmeden sunulmuştur". Ancak, "Uluslararası bilgi aktarımı sadece belirli bir ölçüye kadar yararlı olabilir; ancak belirli ulusal bağlamları ve ulusal olarak izin verilebilir politikaları, uygulamaları anlamak ulusal farklılık yöneticileri için kilit bilgi gereksinimleridir." (Özbilgin, 2007, s.21-25) Nishii ve Özbilgin, küresel farklılık yönetiminin iki temel meseleye atıfta bulunduğunu ifade etmişlerdir. Birincisi, küresel farklılık yönetimi, ülkelerin her birinin toplumsal, yasal ve politik açılardan farklılık kavramını nasıl farklı olarak tanımladıklarını ve kavramsallaştırdıklarını anlamayı hedefleyen farklılık yönetimidir. Bu tanım, ABD ya da batı merkezli farklılık yönetimi programlarının, farklılık meselelerinin ABD'dekilerden büyük ölçüde farklı olduğu diğer kültürel bağlamlara uygun olmadığını belirtmektedir. İkinci olarak, küresel farklılık yönetimi, tüm dünya ülkeleri arasındaki farklılığa odaklanarak küresel bir firmada çalışanlar ve söz konusu ülkeler boyunca kültürel farklılığın yönetiminden söz etmektedir. Bu görüş, çok kültürlü takımların nasıl yönetileceği, kültürel ya da küresel yeterliliğin nasıl

geliştirileceğini, çalışanlar ve birimler arasında doğru etkileşimin nasıl sağlanacağı sorularına cevap bulmayı hedeflemektedir. (Nishii ve Özbilgin, 2007'den akt. Özbilgin 2007, s.15)

Sonuç olarak, 1964 yılında ABD'de yasalaşmasından bu yana eşit fırsatlar veya diğer bir deyişle eşit istihdam fırsatı ve daha sonra ortaya çıkan olumlu eylem yaklaşımı ve bunlara bağlı pozitif ayrımcılık ve kota uygulamaları yakın tarihimiz boyunca kadınların işgücüne katılımı açısından oldukça önemli kazanımlardır. Feminist mücadele ile birlikte kadınların iş hayatındaki mevcudiyetlerini ve haklarını güçlendiren bu kazanımlar işgücünde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama ve ayrımcılığı önleme konusunda mutlak başarıya ulaşmamıştır. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama mücadelesinde hala birçok alanda pozitif ayrımcılık ve özel önlem politikalarına ihtiyaç duyulduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Gönüllülüğü vurgulayan ve organizasyonların sistematik bir dönüşüm geçirmesi gerektiğini savunan farklılıkların yönetimi yaklaşımının da açıkça ataerkil sistem eleştirisi içermediği takdirde kendisini önceleyen yaklaşımlardan retorik açıdan farklılaşmaktan öteye gidebileceği tartışmalıdır.

1.3 AMERİKA BİRLEŞİK DEVLERİ'NDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Olumlu eylem yaklaşımının bekleneni verememesi ve farklılıkların yönetimi yaklaşımının da temelde gönüllülük esasına dayanması, bütünlüklü bir yaklaşımdan uzak olması ve yasal zemininin güçlü olmaması önceki bölümde bahsedilen eleştirilere yol açmıştır. Bu çerçevede, bu bölümde, farklılıkların yönetiminin anavatanı sayılabilecek ABD'de gelişen yasal zeminden ve bunun bankacılık-finans sektöründeki yansımasından bahsedilecektir.

1.3.1 Yasal Çerçeve

ABD'de 2011 yılının ağustos ayında "Federal İşgücünde Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı Teşvik Etmek İçin Hükümet Genelinde Eşgüdümlü Bir İnisiyatif Kurulması" başlıklı 13583 sayılı Başkanlık Emri (Executive Order) yayımlandı.

Amerikan anayasasının ve yasalarının kendisine verdiği yetkiyle Başkan Barack Obama tarafından yayımlanan bu başkanlık emrinin giriş cümlesinde, emrin, federal işyerinin, fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık modeli olmasını desteklemek için yayımlandığı belirtilir. (13583 sayılı ABD Başkanlık Emri)

2009-2017 yılları arasında iki dönem ABD başkanlığı görevini yürüten Barack Obama, ABD'nin ilk siyah başkanıdır. Seçildiği Demokrat Parti'nin ilkeleriyle ve kendi kişisel politik duruşuyla uygun olarak çeşitlilik ve kapsayıcılığın yasal zeminini oluşturan söz konusu kararnameyi yayımlamıştır.

Başkanlık emri ya da başkanlık kararnameleri, anayasaya uygun olması şartıyla ABD Başkanlarına tanınmış bir tür kanun gücünde kararname yetkisidir. ABD başkanları bu yetkilerini, politik arenada oldukça gerilimi yükselten bir uygulama olması sebebiyle çok sık kullanmayı tercih etmezler. (amerikabulteni.com, 2014, Erişim Tarihi: 25.03.2020)

Başkanlık kararnameleri, özünde, federal hükümet dâhilindeki işleyişi kolaylaştırmak için yürütme organlarına yönelik çıkarılmaktadır. Başkanın kararname çıkarabilmesi için Kongreden yetki veya onay almasına gerek yoktur. Başkanlar bu kararnamelerle mevcut bir kanunda değişiklik yapabilmekte veya önceden kanunla düzenlenmemiş bir alanı

düzenleyebilmektedir. (Gözler, 2016'dan akt. Çolak, 2017, s.61). Aynı zamanda, Başkanlar, Kongreyi yasa çıkarmaya zorlamak için bir araç olarak da kararnamelere başvurabilmektedir. Örneğin, uzun yıllardır kapsamlı göçmenlik reformu yasasını geçirmeyen ABD Kongresini harekete geçirmek için Başkan Obama, 2014 yılında, milyonlarca kaçak göçmeni kısmen rahatlatacak bir Başkanlık kararnamesi yayımlamıştır. Cumhuriyetçilerin, kendisine yönelttiği anayasal yetki sınırını aştığı iddialarına ise "Yasa çıkarın" yanıtını vermiştir. (amerikabulteni.com, 2017'den akt. Çolak, 2017, s.61)

ABD'de farklılıkların yönetiminin yasal zeminini oluşturan çeşitlilik ve kapsayıcılık konulu 13583 sayılı Başkanlık Emri dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde başkanlık emrinin gerekçesi olan politikadan, ikinci bölümde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İnisiyatifinin yürütmesinden ve bu kararnamenin yayımlanmasından itibaren hazırlanacak, uygulanacak ve minimum her dört yılda bir güncellenecek olan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejik Planı'ndan, üçüncü bölümde hükümet genelinde bu planı uygulayacak olan tüm yürütme birimlerinin sorumluluklarından, dördüncü bölümde ise genel önlemlerden söz edilmektedir. Başkanlık emrinin politika bölümünde bu yeni yasanın gerekçesi açık bir şekilde ifade edilmiştir:

> Milletimiz, nüfusunun çeşitliliğinden ve herkes için eşit fırsat sağlamaya olan bağlılığından güç almaktadır. Toplumumuzun tüm bölümlerinin yeteneklerinden yararlandığımızda en iyi durumda oluruz ve en büyük başarılarımız, en büyük zorluklarımızın üstesinden gelmek için farklı bakış açıları getirildiğinde elde edilir. Bir işveren olarak Federal Hükümet için fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığa bağlılık önemlidir. Yasaya göre, Federal Hükümet'in işe alım politikaları toplumun tüm kesimlerinden işgücü elde etmek için çaba göstermelidir. Ulusun en büyük işvereni

> olarak, Federal Hükümetin örnek teşkil etme konusunda özel bir yükümlülüğü vardır. Çeşitli ve kalifiye işgücüne ulaşmak liyakat temelli kamu hizmetinin temel taşlarından biridir. (13583 sayılı ABD Başkanlık Emri)

Bugüne kadar 2011 ve 2016 yıllarında olmak üzere iki adet Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejik Planı yayımlandı. Bu planlar kapsamında, planın yürütülmesinden sorumlu olan federal kurumlardan, işgücü çeşitliliğinin sağlanması için gerekli olan, Amerikan toplumunun tüm kesimlerini kapsayan işe alım yaklaşımından, kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmak için gereken iş kültüründen ve bu ideallerin sürdürülebilmesi için gerekli olan yapılardan ve stratejilerden söz edilmektedir. Bunlar, çeşitliliği yönetebilecek liderlerin eğitildiği, verilere dayanan yaklaşımların geliştirildiği, ölçülebilirlik ve hesap verme prensiplerine sahip ve dâhil etme, kapsama kültürünü kurumsallaştırma becerisi ile donatılmış stratejiler ve yapılardır. (Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejik Planı, 2011) 2016 planında ise, tüm bu prensiplerin korunacağından, bunlara ek olarak beşeri sermaye süreçlerinin şeffaflığını arttırmanın ve verilere dayalı karar alma süreçlerinin planın odağında olacağından bahsedilmektedir. Ayrıca, 2016 planı kapsamında özel olarak, federal işgücünde yeterince yer almayan Latin Amerikalı (Hispanik) bireylere, Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik (STEM) alanlarında ve üst düzey yönetimde yer alacak kadınların ve azınlıkların istihdam edilmesini sağlayacak yöntemler bulunmasına odaklanılacağı belirtilmiştir. (Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejik Planı, 2016)

Federal yönetimin en üst düzey ‘çalışan yönetimi birimi’ olan Personel Yönetimi Ofisi’nin (Office of Personnel Management-OPM) altında görev yapan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi (Office of Diversity and Inclusion-ODI), federal kurumlara; çeşitli, sonuç odaklı, yüksek

performanslı bir işgücünü işe almak, dâhil etmek, kapsamak, geliştirmek, korumak ve motive etmek için somut stratejiler geliştirmek ve iyi uygulamalar sağlamak için görev yapmaktadır. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık bağlamında politika seçeneklerini, hükümet çapındaki veri eğilimlerini ve OPM'nin insan kaynakları yönetimini etkileyen çalışan anket bulgularını incelemekle yükümlüdür. (opm.gov, 2020, Erişim Tarihi: 25.03.2020)

ABD federal hükümetinin bahsi geçen yasal zemin üzerinde federal hükümet düzeyinde örgütlenmesi, yerel hükümetler, bağımsız kuruluşlar ve özel sektör üzerinde de etkili olmuştur. Bir sonraki alt başlıkta ABD'deki farklılıkların yönetimi başka bir deyişle çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi politikalarının Amerikan Merkez Bankası kapsamında bankacılık-finans sektörü üzerindeki etkisine yer verilecektir.

1.3.2 Bankacılık ve Finans Sektöründe Farklılıkların Yönetimi

Amerikan Merkez Bankası (The Federal Reserve System-FED) on iki Federal Rezerv Bankasından, Federal Rezerv Yönetim Kurulu'ndan (Federal Reserve Board of Governers) ve Federal Açık Piyasa Komitesi'nden (Federal Open Market Committee) oluşan bir sistemdir. On iki bölgesel Federal Rezerv Bankası'nın sınırları ekonomik etkenlere dayanmaktadır. Bölgeler bağımsız olarak fakat Yönetim Kurulu'nun gözetimi altında çalışmaktadır. Bölgesel Federal Rezerv Bankaları, ekonomik faaliyetleri ile birlikte, özel bankaları, tasarruf şirketlerini ve banka dışı finansal kuruluşları düzenler ve denetler. Ayrıca, her bir Federal Rezerv Bankası, bölgesindeki işletmelerin ve yerel toplulukların ihtiyaçları hakkında veri ve diğer bilgileri toplamakla yükümlüdür.

13583 sayılı Başkanlık Emriyle birlikte federal ve yerel sisteme sirayet eden çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi yaklaşımı, Amerikan Merkez Bankası'nın düzenleyici ve denetleyici rolü sayesinde tüm bankacılık-finans sektöründe yansımasını bulmuştur.

Resmi internet sitelerinde de deklare ettikleri şekilde; "Federal Rezerv Kurulu kapsayıcı ve çeşitli bir işgücünü teşvik etmeye kararlıdır. Ocak 2011'de Federal Rezerv Sistemi, Kurul'da ve 12 Federal Rezerv Bankası'nda çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek için ofisler kurdu. Bu Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisleri, Federal Rezerv Sisteminin eşit istihdam fırsatını ve çeşitliliğini teşvik etmek için uzun süredir devam eden çabaları üzerine inşa edilmiş ve azınlıklara ve kadınlara ait işletmelere odaklanarak, tedarik çeşitliliğini artırmak için çalışmaya devam edecektir. Yönetim Kurulu ve Amerikan Merkez Bankası Sistemi genelinde çeşitliliği teşvik etmenin yanı sıra, Yönetim Kurulu Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi, Federal Rezerv tarafından düzenlenen kuruluşlardaki çeşitlilik uygulamalarını değerlendirmek için standartların geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır." (federalreserve.gov, 2020, Erişim Tarihi: 25.03.2020)

Ayrıca, ilk Merkez Bankası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejik Planı, 2016 yılında FED'in ilk kadın başkanı Başkan Janet Yellen döneminde yürürlüğe girmiştir. Federal hükümet planına paralel misyon, vizyon ve hükümler içeren bu plan oldukça kapsamlı hazırlanmıştır.

Karar alma ve politika geliştirme süreçleri üzerindeki etkisi sebebiyle verilerin toplanması ve analizine verilen önem hem federal hükümetin hem de FED'in stratejik planlarında yer

almıştır. Benimsediği açıklık ve şeffaflık ilkeleri gereği FED, Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonuna her yıl sağladığı iş gücü verilerini kamuya açık hale getirmektedir.

Tablo 1: 2018 ve 2019 Yıllarında FED Çalışanlarının Demografik Gösterimi

	2019						2018					
	Federal Rezerv Yönetim Kurulu		Federal Rezerv Bankaları		Federal Rezerv Sistemi (FED)		Federal Rezerv Yönetim Kurulu		Federal Rezerv Bankaları		Federal Rezerv Sistemi (FED)	
Cinsiyet												
Erkek	148	59	981	58	1.129	58	143	59	958	58	1.101	58
Kadın	103	41	724	42	827	42	99	41	698	42	797	42
Azınlık Statüsü												
Azınlık Olmayan	193	77	1.286	75	1.479	76	188	78	1.260	76	1.448	76
Azınlık	58	23	419	25	477	24	54	22	396	24	450	24
Toplam	251	-	1.705	-	1.956	-	242	-	1.656	-	1.898	-

Kaynak: FED OMWI Raporu

Yukarıdaki tabloda görülebileceği üzere, 2018 ve 2019 yıllarında tüm Amerikan Merkez Bankası sisteminde ve de Federal Rezerv Bankalarında kadın istihdam oranı %42'dir. Kadın istihdamı konusunda arzu edilen eşitlik oranına henüz ulaşamamıştır. Tablodan anlaşıldığı üzere azınlıklar ise % 24 oranında bulunmaktadır. (Board of Governers of the Federal Reserve System Report to the Congress on the Office of Minority and Women Inclusion March 2020, s.31)

Aşağıdaki tabloda ise yönetici sayılarına ilişkin verilere yer verilmiştir. Eşit İstihdam Fırsatı (EEO) kategorilerine göre düzenlenen verilerin bu çalışma kapsamındaki kategorizasyona paralel olarak yorumlanmasına göre, birinci sütunda görülen üst düzey yöneticilerin %41'i, ikinci ve üçüncü sütunda görülen kıdemli ve orta seviye yöneticilerin de ortalama %44'ü kadın yöneticilerdir. FED sisteminin, yönetici sayıları açısından da istenilen eşitlik oranına

ulaşamamakla birlikte yaklaştığı görülmektedir. (Board of Governers of the Federal Reserve System Report to the Congress on the Office of Minority and Women Inclusion March 2020, s.5)

Tablo 2: 2019 Yılı FED Yöneticilerinin Profili

	Üst Düzey Yönetici (Exec, Sr. Level)		**Kıdemli Yönetici** (Sr. Level Manager)		**Orta Derece Yönetici** (1st/Mid. Level Manager)	
Cinsiyet						
Erkek	151	59	154	56	49	55
Kadın	105	41	122	44	40	45
Azınlık Statüsü						
Azınlık Olmayan	198	77	177	64	37	42
Azınlık	58	23	99	36	52	58
Toplam	256	-	276	-	89	-

Kaynak: FED OMWI Raporu

FED ve finansal hizmetler endüstrisi genelinde 2011 yılında kurulan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofislerinin (Office of Diversity and Inclusion-ODI) yanısıra, 2010 yılında yürülüğe giren Dodd-Frank Wall Street Reformu ve Tüketiciyi Koruma Yasası ile (kısaca Dodd-Frank Yasası), federal finansal düzenleyici kurumlarda Azınlık ve Kadın Kapsama Ofisi (Office of Minority and Women Inclusion-OMWI) de kurulmuştur. Yasa, OMWI direktörüne, düzenleme ve denetleme yükümlüğü altında bulunan kurumların çeşitlilik politikalarını ve uygulamalarını değerlendirmek için standartlar geliştirmesi talimatını vermiştir.

Yasal dayanak, geliştirilen standartlar ve stratejik planlarla birlikte on iki bölgedeki Federal Rezerv Bankalarında oluşturulan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisleri, hem FED bünyesinde hem de bankacılık-finans sektörü genelinde, farklılıkların etkin yönetimi açısından önemli

bir rol oynamaktadır. Boston FED Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yöneticisi (Chief Diversity Officer-CDO) ve OMWI Direktörü Marques Benton, Boston FED'in etki alanında bulunan New England Bölgesi için ulaşmayı hedefledikleri kapsayıcı işgücü kompozisyonunu öncelikle Boston FED bünyesinde gerçekleştirmek için çaba gösterdiklerini ifade etmiştir. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi'nin tüm sektörü veriler üzerinden izlediğini ve FED içerisinde edindikleri tecrübeleri etki alanları altındaki bölgedeki tüm banka ve banka dışı finansal kuruluşlara yayma faaliyetleri kapsamında danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinde bulunduklarını belirtmiştir. Benton, Boston FED içerisinde çalışanlar tarafından kurulan LBGT çalışanlar grubu, veteranlar grubu, bakım emeği verenler grubu, kadın liderliği grubu, Asya-Amerikalılar grubu, Portekizce konuşanlar grubu, Latin Amerikalılar grubu gibi toplam on bir adet çalışan kaynak grubunun (Employee Resource Groups-ERG) bulunduğunu, bu grupların çatı bir grup olan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu aracılığı ile Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi ile birlikte çalıştığını ifade etmiştir. Farklılıkları yönetmenin dayanağının bu gruplar olduğunu düşünen Benton'a göre, iş hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılığı sağlamanın en önemli şartı bu grupların oluşturulması ve bu gruplarda ortaya çıkan talep ve fikirlerin hayata geçirilmesidir. (Marques Benton, kişisel görüşme, 28 Aralık 2016)

Cockburn farklılıkların yönetimi yaklaşımını önceleyen olumlu eylem uygulamalarının başarısız olmasının sebeplerinden biri olarak çalışanların örgütlenme eksikliğini ve sendikaların olumlu eylem politikalarına uzak kalmasını görmüştür. Ona göre, ancak tabandan gelen ve kendi kendini örgütleyen, sınıf perspektifine sahip ve işçi hareketi ile işbirliği içinde olan bir itici güç başarıya götürecektir. (Cockburn, 1989, s.224) Cockburn'ün kastettiğinden oldukça uzak bir bağlamda, Amerikan bankacılık ve finans sektöründe,

çalışanların yakınlık grupları etrafında örgütlenmeleriyle, farklılıkların yönetimi yaklaşımının bir tür taban destekli ve kendi kendini örgütleyen itici güce sahip olduğu söylenebilir.

ABD'deki bankalar ve diğer finansal kuruluşlarda da FED'in organizasyonuna benzer şekilde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi'lerinin ve CDO'ların bulunduğu, aynı zamanda çeşitli çalışan gruplarının da kurumlar içinde örgütlendiği görülmektedir.

ABD'nin aktif büyüklük açısından en büyük beş bankası olan JP Morgan Chase, Bank of Amerika, Citigroup, Wells Fargo ve Goldman Sachs'ın da çeşitlilik ve kapsayıcılık misyonuna sahip olduklarını açıkladıkları, organizasyonel olarak kurumsal yapılarına entegre çeşitlilik ve kapsayıcılık departmanlarının ve üst düzey temsilde yöneticilerinin olduğu, bunun yanı sıra benzer kategoriler altında çalışan gruplarının da olduğu görülmektedir. (jpmorganchase.com, bankofamerica.com, citigroup.com, wellfargo.com, goldmansachs.com, 2020, Erişim Tarihi: 20.03.2020) Örneğin, sektörde öne çıkan farklılıkların yönetimi politikalarıyla bilinen ve dört yıldır Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alan Bank of America'da; Asya Lidelik Ağı, Siyah Profesyoneller Grubu, Engellilik Savunuculuk Ağı, Kadınlar için Liderlik, Eğitim, Savunuculuk ve Gelişim Grubu, LGBT+Onur Grubu, Nesiller Arası Çalışan Ağı, Hispanik / Latin Liderlik ve İlerleme Organizasyonu, Çok Kültürlü Liderlik Ağı, Veteranlar Askeri Destek ve Yardım Grubu, Amerikan Yerlileri Profesyonel Ağı ve Ebeveynler ve Bakım Emeği Verenler Ağı adı altında çalışan grupları bulunmaktadır.

Bank of America, ABD'nin iş hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama mücadelesinde önde gelen sivil toplum örgütü Catalyst'in 2019 yılı ödülünün sahibi oldu. Catalyst, Bank of America'nın 2015'ten 2018'e kadar kadınların kıdemli liderlikteki (senior leadership) temsilini yüzde 33'ten 44'e yükselttiğini belirtti. Söz konusu 'senior leadership' tanımının farklı organizasyonlarda farklı pozisyonlara tekabül ettiği, bu genel kullanımda ise C-seviyesi altındaki tüm yönetim pozisyonlarını kapsadığı düşünülmektedir. (catalyst.org, 2019, Erişim Tarihi: 20.03.2020) Euromoney 2016, 2018 ve 2019 Mükemmellik Ödülleri'nde de Çeşitlilik ve Kapsayıcılık alanında dünyanın en iyi bankası ödülünü alan Bank of America'nın küresel işgücünün % 50'sinden fazlasının, küresel yönetici kadrosunun % 40'ından fazlasının ve yönetim kurullarının % 30'undan fazlasının kadınlardan oluştuğu belirtilmektedir. (euromoney.com, 2018, Erişim Tarihi: 20.03.2020)

Türkiye örneğinde görüleceği gibi ABD örneğinde de yönetici sayılarına ilişkin sağlıklı ve yeknesak bir veriye ulaşılamamaktadır. Stratejik planlarda sağlıklı veriye büyük önem atfedilmesine rağmen ABD'de de bunun henüz kotarılamadığı görülmektedir. Güncel bir haberinde Washington Post bu soruna yer vererek Wall Street'in çeşitliliğe önem verdiğini söylediğini ancak çoğu büyük bankanın işgücü verilerini açıklamadığını belirtiyor. Makalede, en büyük on beş ABD bankasından federal hükümete rapor ettikleri, çalışanlarının ırk ve cinsiyetine ilişkin verilerin istendiği, sadece iki bankanın olumlu yanıt verdiği, bazı bankaların, gazete tarafından talep edilen Eşit İstihdam Fırsatı EEO-1 formunun işgücünü doğru bir şekilde yansıtmadığını ve hükümete verdikleri rakamların kolayca yanlış yorumlanabileceğini söylediği belirtiliyor. Bazı yetkililerin, bir firmada üst düzey yönetici olarak sayılan bir pozisyonun başka bir şirkette orta düzey yönetici pozisyonuna tekabül etmesi sebebiyle sayıların yanlış yorumlanabileceğini belirttiği, bazılarının ise gizlilik

konuları sebebiyle sayıları açıklamadığı ifade ediliyor. (washingtonpost.com, 2019, Erişim Tarihi: 30.03.2020)

Sektöre ilişkin sağlıklı verilere kolaylıkla ulaşılamaması ve bankaların bunu açıklamaktan imtina etmesi, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaların ve uygulamaların ABD'de beklenen etkiyi yaratmadığını düşündürtmektedir.

1.4. TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Batıda görüldüğü gibi kurumsallaşmış bir farklılıkların yönetimi anlayışı Türkiye'de henüz yoktur. Akademik dünyada, çoğunlukla işletme ve insan kaynakları yönetimi alanlarında 2000'li yılların başından bu yana tartışılmaya başlanmıştır. Kevser'in belirttiği üzere, "Bu çalışmalardan bazıları farklılıkların neler olduğu konusuna yoğunlaşırken (Kasımoğlu ve Halıcı, 2000; Özgener, 2008; Tüz ve Gümüş, 2010) bazı çalışmalar cinsiyet temelli (Özbilgin, 2000; Özbilgin ve Healy, 2001; Özbilgin ve Özkanlı, 2002; Özbilgin ve Woodward, 2004; Özkanlı, 2010) gerçekleştirilmiş, bazı çalışmalar da farklılıkların yönetimi süreçlerine ve performans ilişkisine odaklanmıştır. (Özkaya vd., 2008; Sürgevil ve Budak, 2008)." (Kevser, 2019, s.89) Aynı çalışmada, bahsi geçen akademik çalışmaların değerlendirilmesi neticesinde, farklılığı yönetebilen işletmelerin rekabetçi piyasa koşullarında avantaj elde ederken, yönetemeyen işletmelerin ise dezavantajlı konuma geçtiği, devletler açısından da ayrımcılığa maruz kalınmaması için gerekli düzenlemelerin yapılmasının günümüz şartlarında zorunlu hale geldiği yorumunda bulunulmuştur. (Kevser, 2019, s.90)

Daha erken tarihli bir çalışmada, 2004-2015 yılları arasında Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan doktora tezleri ve bilimsel makalelerin içerik analizi aracılığıyla alanın gelişimi hakkında bir değerlendirme yapılmıştır. (Sezerel ve Tonus, 2016) Çalışmaların, çoğunlukla eğitim alanı üzerine olduğu ve genel olarak Türkiye özelinde konuyla bir ilişki kurulmadığı, farklılıkların yönetimi yazınının taşıdığı yenilik vurgusuna rağmen hem içerik hem de biçim açısından Türkiye yönetim ve örgüt yazınının özelliklerini neredeyse tamamen sürdürerek ilerlediği sonucuna varan Sezerel ve Tonus'a göre (s.10),

> "… insan kaynakları yönetimi içinde gelişen ve son yıllarda popülerlik kazanan farklılıkların yönetimi konusunun içerik olarak yeni olmasına karşın, ele alınış ve sunuş biçimi itibariyle "tüketilmeye" ya da "içinin boşaltılmasına" aday bir konu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, içerik ve yöntem açısından hâlihazırdaki yönetim araştırmalarından farklılaşan herhangi bir yönünü ortaya çıkaramamasıdır. Türkiye'de mevcut işgücünün yarısına yakınının hizmet sektöründe istihdam edildiği, bu alanda çalışanların çoğunlukla göçler yoluyla büyük kentlere gelen bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında, kadınların işgücüne katılımlarının OECD ülkeleri düzeyinin altında olduğu ve bir artış eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, yaşlı nüfusun toplam nüfusun içindeki oranının artış gösterdiği ve bu artışın sürmesinin beklendiği kaydedilmektedir (Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü, 2008). Bu nedenle özellikle hizmet sektörlerinde, makro ve mezzo düzeylerde, Türkiye'ye özgü farklılık boyutlarıyla yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında, farklılıkların yönetimi konusunda eleştirel kurama başvurularak, özellikle güç ve etik konularında yapılacak araştırma alanının genişletilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir."

Sezerel ve Tonus haklı eleştirilerinde, araştırmalarda, Türkiye bağlamına özgü farklılıklar ve uygulamaların incelenmesinin, araştırma tasarımında karma yöntemlere yer verilmesinin, uluslararası farklılıkların yönetimi çalışmalarıyla karşılaştırmalar yapılmasının, araştırmaların tarihsel bir perspektifle ele alınmasının, genel çoğunluğa sahip olan eğitim alanının dışına çıkarak farklı sektörlerde araştırmalar yapılmasının ve bu sektörlerin kendine özgü dinamiklerinin göz önünde bulundurulmasının ve de eleştirel yaklaşımlar yoluyla konunun incelenmesinin yararlı olacağını vurgulamaktadırlar.(Sezerel ve Tonus, 2016, s. 11)

Türkiye'de akademik dünyadaki yansımaların yanı sıra, farklılıkların yönetimi yaklaşımı son yıllarda iş dünyasına da nüfuz etmeye başlamıştır. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporları ve entegre raporları aracılığıyla konuya ilişkin söylemlerine ve faaliyetlerine yer verdikleri görülmektedir. İlerleyen bölümlerde, Türkiye'de bankacılık sektöründeki şirketlerin sürdürülebilirlik ve entegre raporlarının detaylı analiziyle, farklılıkların yönetimi yaklaşımları değerlendirilecektir. Kısaca belirtmek gerekirse, Türkiye ekonomisinin de lokomotifi konumundaki bankacılık sektöründe farklılıkların yönetimi ABD ve Avrupa'da gördüğü ilgiyi yeterince görmemektedir. Bankaların söylemlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin ifadelere rastlansa da mevzuat ile desteklenen kurumsal bir yapının oluşmadığı, çalışanların talepleriyle gelişen bir taban desteği olmadığı, 'toplumsal cinsiyet' farklılıklar içinde en sık telaffuz edilen unsur olmakla birlikte toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikaların oldukça zayıf kaldığı ve bankalarda eşitliğin sağlanamadığı görülmektedir.

Sürdürülebilirlik ve entegre raporların yanı sıra, şirketlerin ve kuruluşların sıklıkla web sitelerinde açıkladığı misyon ve vizyon ifadelerinde de farklılıkların yönetimi hedeflerine

rastlamak mümkündür. Türkiye'de faaliyet gösteren özellikle yabancı sermayeli, yurt dışı bağlantılı veya küresel şirketlerin "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık" başlığı altında kapsayıcı insan kaynakları politikalarına ilişkin açıklamalar yaptığı görülmektedir. Şirketlerin web sitelerinde, küresel bir iş gücünün, hizmet ettiği küresel müşterileri yansıtması gerektiği ve farklı kültür ve etnik kökenlerin temsil edildiği, kuruluşun tüm seviyelerinde cinsiyetler arasında eşitlik sağlanması için çalışıldığı (lenovo.com, 2020, Erişim Tarihi: 05.04.2020), örgütlerinin çeşitli ve kapsayıcı olmasını ilke haline getirdikleri, cinsiyet eşitliğinin sağlanması, engellilerin dâhil edilmesi, her etnik kökenden ve sosyal altyapıdan insana fırsat tanınmasının gerekliliği (loreal.com.tr, 2020, Erişim Tarihi: 05.04.2020), çeşitliliğin önemli bir unsur olduğuna ve teşvik edilmesi gerektiğine inanıldığı, herkes için eşit fırsatlar sağlayan ve herkesin daima saygı gördüğü bir iş kültürü oluşturmaya gayret gösterildiği (nestle.com.tr, 2020, Erişim Tarihi: 05.04.2020), çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının güçlü biçimde yerleştirilmesi gerekliliği (shell.com.tr, 2020, Erişim Tarihi: 05.04.2020), çalışanlara, fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı kapsayıcı bir iş ortamı sunmak hedefinde olunduğu (fordotosan.com.tr, 2020, Erişim Tarihi: 05.04.2020), kişisel farkların, deneyimlerin ve yeteneklerin değer gördüğü ve işin başarısına katkıda bulunduğu bir ortam oluşturmanın hedeflendiği, özel çeşitlilik istihdam ekibi ile öğrencilere, profesyonellere, kadınlara ve etnik azınlıklara yönelik organizasyonlar ve üniversiteler gibi önemli ağlarla yakın bağlantı içinde olunduğu, şirket bünyesinde çeşitlilik içeren bir topluluk oluşturmaya çalışıldığı (visa.com.tr, 2020, Erişim Tarihi: 05.04.2020) yer alan örneklerdir. Şirketlerin yanı sıra, son yıllarda, sivil toplum kuruluşları da çeşitli zirveler, çalışma grupları ve eğitimler vasıtasıyla farklılıkların yönetimi alanına ilişkin sınırlı sayıda da olsa çalışmalar yürütmeye başlamıştır.

Akademik ve iş dünyasındaki yansımalarına ilişkin değerlendirmesinde Özbilgin, Türkiye'de farklılık yönetiminin kısıtlı sayıda işletme fakültesinde seçmeli ders olarak okutulduğunu ve sınırlı sayıda yerli ve daha çok da yabancı sermayeli şirketlerde uygulama alanı bulduğunu, kısıtlı sayıdaki bu farklılık yönetimi girişiminin de daha çok etik farklılıklara yönelmekte olduğunu, emik, yani yerel farklılıkların yönetimi hakkında pek fazla çalışma yapılmadığını ifade etmektedir: (Özbilgin, 2019, s. 298)

> Yalnızca bir yerele ait bu farklılık çeşitlerini bulmak için kaynak taramasından ziyade, yerelin araştırılıp oraya özgün farklılıkların ortaya çıkartılması gerekir. … Kazanılmamış imtiyaz ve gücün kaynaklarını tespit edip bunlara bazı grupların nasıl ulaştığını anlamak, yerel farklılık çeşitlerini ortaya çıkarmakta yardımcı olabilir. Türkiye yereline bakıldığında, kurumsal olarak bazı emik farklılıkların imtiyazları belirlediği görülebilir. Üzerinde çok fazla çalışılmasa da hemşericilik ve biat sistemlerine katılmak veya katılmamak, mezhep farklılıkları, köylü/kasabalı/kentli, göçmen-yerli, dalkavukluk yapan-yapmayan, yenilikçi ve geleneksel, kozmopolit ve yerel gibi farklılıklar, Türkiye'deki bazı emik farklılıkları oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu yerel farklılıkları etkin şekilde yönetmek için geliştirilmiş etkin akademik yönetim, söylem ve uygulamaların olmadığı görülebilir. (Özbilgin, 2019, s. 297-298)

Türkiye'deki farklılıklar incelendiğinde, kadın olmak, bekâr olmak, farklı bir dinden veya mezhepten olmak, cinsel azınlık olmak veya muhalif politik görüşe sahip olmak gibi birçok farklılığın, neredeyse tüm ilişkiler içerisinde olumsuz olarak algılandığı görülmüştür. (TSSEA, 2018 akt. Özbilgin, 2019, s. 298) Kısacası, Türkiye'de farklılığa olumsuz ve yıkıcı anlamlar ithaf edilebilmektedir. Farklılık yönetimi yaklaşımında ise, farklılık sırf yıkıcı değil, aynı zamanda yapıcı bir fırsat ve bir kaynak olarak da görülmektedir. Farklılığın olumlu

olarak anlamlandırılması, gücün kurum içinde eşitlikçi bir şekilde yeniden paylaşımı ihtimalini barındırması açısından önemlidir. Türkiye'de toplumsal ve kurumsal güç dinamikleri demokratik değil daha çok hiyerarşik olarak belirlenmektedir. Bu doğrultuda, Türkiye'de geliştirilecek bir farklılık yönetimi yaklaşımının, yerel olarak kurum kültüründeki güç dengelerini ve demokratikleşme eğilimlerini anlayıp, bunun üzerine inşa edilmesi daha anlamlı sonuçlar doğurabilir. (Özbilgin, 2019, s. 298)

Türkiye'deki yasal çerçeveye bakıldığında ise farklılıkların yönetimine ilişkin daha kapsamlı düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu açıktır. Türkiye'de eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağına ilişkin anayasal düzenleme mevcuttur. Anayasa'nın 10. maddesine göre "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar."

Ayrıca, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesi ile Türkiye'nin farklılıklar konusunda yasal olarak Avrupa Birliği standartlarına ulaştığı belirtilmektedir. (Sürgevil, 2010, s. 193) İş Kanunun 5. maddesine göre "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz." Aynı maddede, işverenlerin, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, cinsiyet veya

gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamayacağı, aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamayacağı, işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmayacağı da belirtilmiştir.

Bu düzenlemenin Avrupa Birliği hukukuna uygun bir şekilde yapılmış olması Türk hukuk sisteminin çağdaş normlara uyumu açısından oldukça önemli bulunmakla birlikte, sistemin eksikleri de bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, ayrımcılık yasağının işe giriş aşamasını kapsamamasıdır. Balcı'ya göre, toplumun egemen anlayışının dışında kalan azınlıklar olmak üzere, engelliler, yaşlılar, kadınlar, yabancılar gibi dezavantajlı grupların baştan işe alınmadıkları, bu sebeple ayrımcılık yasağına ilişkin hukuki korumanın yalnızca iş ilişkisi ve sona erme halleri ile sınırlı olmaması, iş ilişkisinin kuruluş aşamasını da kapsaması gerekmektedir. (Balcı, 2007, s.123-124)

İş Kanunun 5. maddesi cinsiyet ve gebelik nedeniyle ayrımcılık açısından doğrudan ayrımcılığın yanı sıra dolaylı ayrımcılığı da yasaklamıştır. Bu sayede, şekli eşitlik anlayışının ötesine geçilerek maddi eşitlik yönünde bir adım atılmıştır. Doğan Yenisey'e göre, dolaylı ayrımcılık yasağı ile görünenin ötesine geçerek, tarafsız görünen ölçütlerin arkasındaki ayrımcı olgular kavranmaya çalışılmaktadır. Ancak dolaylı ayrımcılık hükümleri de maddi eşitliğin sağlanmasında yeterli değildir çünkü ayrımcılığın önlenmesi eşitliğin sağlanmasında yeterli olmayabilir. Bu durumu aşmak için pozitif ayrımcılık kavramı ortaya çıkmıştır. (Doğan Yenisey, 2006, s.71-72) Anayasanın 10. maddesinde 2004 yılında yapılan değişiklikle, kadınlar ve erkekler arasındaki eşitliğin hayata geçmesini sağlamakla yükümlü kılınması, devlete aktif bir görev yüklenmektedir. Bu çerçevede devlet olumlu ayrımcılık

niteliği taşıyan düzenlemeler getirip, uygulamalara yer verebilir ancak Türk iş hukuku kapsamında, işveren açısından bu pozitif ödevler kadını koruyucu düzenlemelerle sınırlanmıştır. Hâlbuki engelliler açısından İş Kanunun 14. maddesinin 3. fıkrasına göre çalışan veya iş başvurusunda bulunan özürlülerin karşılaşabileceği engel ve güçlükleri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik istihdam süreçlerindeki önlemlerin alınması ve işyerlerinde fiziksel düzenlenmelerin bu konuda görev, yetki ve sorumluluğu bulunan kurum ve kuruluşlar ile işyerleri tarafından yapılması zorunlu tutulmuştur. Kısacası bu düzenlemeyle, kadınlardaki yaklaşımın ötesine geçilerek, engelliler için işverenlere de işyerlerinde engelliler çalışmasına engel olan koşulları veya güçlükleri azaltmaya yönelik önlemlerin alınması yükümlülüğü getirildiği görülmektedir. (Doğan Yenisey, 2006, s.72-73) Bu örnekte de görüldüğü üzere, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikalar diğer alanlardaki politikaların hayata geçirilmesinden pek de farklı süreçler gerektirmemekle birlikte toplumda yerleşik cinsiyetçi öğeler toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik süreci uzatmakta veya engellemektedir. (Aliefendioğlu ve Özbilgin, 2002, s.9)

Anayasal ve İş Kanunu'ndaki yasal düzenlemelerin yanı sıra Türkiye, insan haklarına ilişkin ve ayrımcılığın önlenmesine ilişkin uluslararası anlaşmalara da taraftır. Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) ve Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi) toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusundaki Türkiye'nin taraf olduğu önemli anlaşmalardır. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin olarak 2009 yılında TBMM'de Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu'nun kurulması ve ayrımcılıkla mücadele ve eşitliğin sağlanması misyonuyla 2016 yılında Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu'nun kurulması da Türkiye'de atılan önemli adımlardır.

İngiltere'deki fırsat eşitliğine ilişkin yasal düzenlemelerle ilgili olarak 1991'de Cockburn, yasaların zayıf ve uygulamalarının zor olduğunu, yasal düzenlemelerin ilerisine giden veya yasal önerileri takip eden kurumlarının sayısının az olduğunu ve kurumsal düzenlemelerin denetlenmediğini belirterek yasaların olumlu bir dönüşüm getirmediğini belirtmiştir. Ancak, fırsat eşitliği yasaları istenen dönüşümü kısa vadede yaratamamış olsalar da iş dünyasında ve sivil toplum tartışmalarında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunun gündemde kalmasına katkıda bulunmuşlardır. (Cockburn, 1991 akt. Aliefendioğlu ve Özbilgin, 2002, s. 14, Özkanlı ve Özbilgin, 2002, s. 174)

Türkiye'de ise, özellikle 1980 sonrası kadın hareketinin, feminist araştırmacıların ve akademisyenlerin alana ilişkin çalışmaları ve eylemleri, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunun hem akademik literatürde geniş oranda yer bulmasını hem de toplumsal tartışmalarda ve ülke gündeminde süreklilikle yer almasını sağlamıştır.

Sonuç olarak, farklılıklara karşı olumsuz bir bakış açısının hâkim olduğu bir coğrafyada, kısıtlı yasal düzenlemeler ve kısıtlı bir toplumsal farkındalıkla, farklılıkların yönetiminin Türkiye'de çalışma yaşamına ne derece nüfuz edebileceği tartışmalıdır. Farklılıkların yönetiminin ortaya çıktığı dönemdeki neoliberal ortam ve değerler, bu yaklaşımın daha çok faydacı, bireysel ve gönüllülük esasına dayalı bir yaklaşım olmasına neden olmuştur ancak, farklılıkların yönetimi, faydanın ötesinde bir hak, uyulması gereken bir kural veya ahlaki bir gereklilik olarak da düşünülebilir. (Özbilgin, 2019, s. 299) İkinci bakış açısı, farklılıkların yönetimini arzulanan eşitlikçi dönüşümü sağlamak için kullanılacak bir araç, çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik bir yönetim yaklaşımı olarak ele almamızı sağlayabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ VE KADIN YÖNETİCİLER

Önceki bölümde farklılıkların yönetiminin teorik çerçevesinden, anavatanı ABD'deki yasal dayanağı ve bankacılık-finans sektöründeki uygulama örneğinden, Türkiye'de ise akademik yazında yapılan çalışmalardan ve Türkiye'deki çalışma hayatına nüfuz etme seviyesinden bahsedilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere, Türkiye ekonomisinin de lokomotifi konumundaki bankacılık sektöründe farklılıkların yönetimi ABD ve Avrupa'da gördüğü ilgiyi görmemektedir. Bu çalışma kapsamında özel olarak ilgilenilen, kadınların işgücüne katılımı ekseninde bankacılık sektöründeki kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler üzerine gerçekleştirilen incelemelere bu bölümde yer verilecektir.

Dünyada ve Türkiye'de akademik alanda bankacılık sektörüne ilişkin sayısız çalışma mevcuttur. Sektörde çalışanlara ilişkin araştırmalar kapsamında; cam tavan, kadın ve erkek yöneticilerin özelliklerinin karşılaştırmaları üzerine araştırmalar gibi toplumsal cinsiyete dayalı araştırmalar ve kadın ve erkek yöneticilerin liderlik durumları ve davranışlarının karşılaştırmaları benzeri liderlik araştırmaları görülmektedir. Ancak, Türkiye'deki araştırmalar kapsamında bankacılık sektöründeki kadın ve erkek yönetici sayılarını veya oranlarını içeren somut bir bilgiye rastlanılmamıştır. Akademik yazının dışında da bankacılık sektörü içerisinde kadın ve erkek yönetici sayılarının yeterince sorgulanmadığı kanaatine varılmıştır. Bankacılık sektörüne ilişkin oldukça kapsamlı bir skalada çeşitli verileri raporlayan kurumlar, bankacılık personeline ilişkin bir takım sayısal analizler yapsa da yönetici sayılarını cinsiyete dayalı analiz etmemektedir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan tüm erkeklerin ve kadınların oranlarına bakıldığında, sektörün % 51'ini kadın çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Sektöre kabaca bakıldığında bu oranın yönetici sayılarına yansımadığı tahmin edilmektedir. Sektörün cinsiyete dayalı analizini yapabilmek için kadın yönetici sayısı ve oranı bilgisi kıymetli bir bilgidir. Bu bilgiden hareketle kadınların bankacılık sektörü dâhilinde meslekte ilerleme haklarını erkekler ile eşit seviyede kullanıp kullanamadığı analiz edilebilir. Ancak, bankacılık sektöründe çalışan kadınların yöneticiye dönüşüp dönüşmediğini inceleyebilmek için temel ihtiyaç olan bu sayılar sektör analizlerinin çoğunlukla cinsiyet körü olması sebebiyle bulunmamaktadır. Bu çalışma, bankacılık sektöründe çalışan kadın yönetici sayılarının, oranlarının ve bankalar bazında kadın çalışanların yöneticiye dönüşme oranlarının tespit edilmesinin kadınların işgücüne katılımı ve meslekte yükselmesi açısından önemine dikkat çekmeyi hedeflemektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, birinci alt başlıkta genel çerçevede Türkiye'de kadın istihdamından, ikinci alt başlıkta Türkiye'de bankacılık sektörünün bileşenlerinden, bankaların aktif büyüklüklerinden, çalışanlara ilişkin istatistiklerden ve cinsiyete dayalı karşılaştırmalardan, üçüncü alt başlıkta ise bu çalışma kapsamında Türkiye'de bankacılık sektöründeki kadın yöneticiler üzerine yapılan analizlerden bahsedilecektir.

2.1. TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMI

Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı ve kadın istihdamı üzerine kapsamlı bir literatür mevcuttur. Emek ve istihdam alanında, feminist akademisyen ve araştırmacılar tarafından kaleme alınan çok sayıda kuramsal ve ampirik çalışma bulunmaktadır. Türkiye'de kadınların

işgücüne katılımını, Türkiye tarihi boyunca ele alan ve çok boyutlu olarak değerlendiren çalışmalardan takip etmek mümkündür. Bu bölümde bu derin literatürün özetlenmesinden ziyade, bu çalışmanın içerdiği bankacılık sektörü verilerine de ışık tutacak olan Türkiye'deki işgücüne ait güncel verilere ve kadın istihdamının genel özelliklerine yer verilecektir.

Türkiye'de, istihdam piyasasında cinsiyet temelli ayrışmayı önlemek üzere, gerekli önlemlerin alındığı, kapsamlı ve sürekli bir çalışma yapılmamaktadır. Kadınların işgücüne katılma ve istihdam oranlarına bakıldığında 1950'lerden bu yana azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. 1955 yılında toplam kadın istihdamı %72 iken, 1985'te %43'e, 1990'da %34'e, 2005'te %24,8'e kadar düşmüştür. (Sayın, 2007, s.35) En güncel TÜİK verilerine göre 2020 yılı ocak ayı itibarıyla kadınların istihdam oranı %27,0'dır. (tuik.gov.tr) Toksöz'ün belirttiği gibi, "Türkiye'de 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kadınların işgücüne katılım oranlarının düşmesi tarımsal üretim sürecinin dışında kalmalarına bağlıdır." (Toksöz, 2012b, s.108) İzleyen dönemlerde değişen sanayileşme modelleri ve ekonomik programlar da kadınların istihdamdaki paylarının artışına yönelik kayda değer bir etki yaratmamıştır. (Toksöz, 2012b, s.109) 1980 sonrası dönemde ise istihdam artışı piyasa güçlerinin işleyişine bırakılmış, istihdam yaratma ve işsizlik sorunu hükümetlerin öncelikli politik gündemi haline gelmemiştir. Bunun kadın istihdamına yansıması, devletin kadın istihdamını arttırmak için somut politikalar benimsememesi ve kadın istihdamına ilişkin genel ifadelerin ötesine geçmeyen tutumudur. (Toksöz, 2012b, s.121) Türkiye'de kadınların işgücüne katılımda 2000'lere kadar devam eden düşüş eğilimi, 2000 sonrası dönemde zayıf bir artış eğilimi göstermiştir. (Toksöz, 2016, s.112) 1999'da Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsü kazanmasıyla ivme kazanan AB'ye uyum politikaları, kadınların işgücüne katılımının ve kadın istihdamının arttırılması hedefine vurgu yapılmasına sebep olmuştur.

(Toksöz, 2016, s.114) 2007'den sonraki AB ile müzakerelerin sekteye uğradığı dönemde ise eşitlikçi söylemden, kadının aile için önemine ilişkin söyleme geçilmiştir. Bu süreçte, "kadın istihdamını arttırmaya yönelik politikaların insana yakışır işlerden ziyade kayıt dışı kadın istihdamını arttırdığı görülmektedir. Bunun gerisinde neoliberal ekonomik politikaların ihtiyacı olan ucuz işgücü temini kadar kadını ev ve aileden sorumlu gören cinsiyetçi işbölümünün muhafazasına yönelik politikalar bulunmaktadır." (Toksöz, 2016, s.117)

Kadınların işgücüne ve istihdama katılım düzeylerinin düşüklüğü Türkiye işgücü piyasasının temel özelliklerindendir. Aynı şekilde, kadınların işsizlik oranlarının -özellikle tarım dışı işsizlik oranlarının- erkeklerinken daha yüksek olması da dikkat çekicidir. (İstihdamda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması Raporu, s. 123) Aşağıdaki tablodan da görüldüğü üzere, güncel TÜİK verilerine göre 2020 yılı Ocak ayı itibarıyla kadınların işgücüne katılım oranı % 32,2 iken, erkeklerin işgücüne katılım oranı % 70,2'dir. Aynı dönemde kadınların istihdam oranı %27,0, erkeklerin istihdam oranı ise % 61,3 olarak açıklanmıştır. Kadınların tarım dışı işsizlik oranı % 19,5, erkeklerin oranı ise %14'tür.

Tablo 3: 2019 ve 2020 Yılı Temel İşgücü Göstergeleri

	Toplam			Erkek			Kadın		
	2019	**2020**	**Fark**	**2019**	**2020**	**Fark**	**2019**	**2020**	**Fark**
Nüfus	**61 017**	**62 015**	**998**	30 152	30 641	489	30 865	31 374	509
İşgücü	**31 825**	**31 629**	**- 196**	21 450	21 512	62	10 375	10 117	- 258
İstihdam	**27 157**	**27 266**	**109**	18 496	18 794	298	8 661	8 472	- 189
Tarım	**4 618**	**4 376**	**- 242**	2 698	2 624	- 74	1 920	1 752	- 168
Sanayi	**5 392**	**5 649**	**257**	4 044	4 299	255	1 347	1 350	3
İnşaat	**1 478**	**1 410**	**- 68**	1 400	1 351	- 49	78	59	-19
Hizmet	**15 670**	**15 831**	**161**	10 354	10 520	166	5 316	5 311	- 5
İşsiz	**4 668**	**4 362**	**- 306**	2 954	2 718	- 236	1 714	1 645	- 69
İşgücüne dahil olmayanlar	**29 192**	**30 386**	**1 194**	8 702	9 129	427	20 490	21 257	767
İşgücüne katılma oranı (%)	**52,2**	**51,0**	**-1,2**	71,1	70,2	-0,9	33,6	32,2	-1,4
İstihdam oranı (%)	**44,5**	**44,0**	**-0,5**	61,3	61,3	0,0	28,1	27,0	-1,1
İşsizlik oranı (%)	**14,7**	**13,8**	**-0,9**	13,8	12,6	-1,2	16,5	16,3	-0,2
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	**16,8**	**15,7**	**-1,1**	15,3	14,0	-1,3	20,0	19,5	-0,5

Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri

Türkiye'de istihdam edilen kadın ve erkeklerin sektörlere göre dağılımına bakıldığında ise toplam istihdam ile uyumlu olarak kadınların en yüksek oranda (% 62,7) hizmet sektöründe istihdam edildiği görülmektedir.

Tablo 4: Türkiye'de İstihdamın Sektörlere Göre Dağılımı

	Kadın		Erkek	
Sektör	**Sayı (Bin)**	**%**	**Sayı (Bin)**	**%**
Tarım	1.752	20,7	2.624	13,9
Sanayi	1.350	15,9	4.299	22,9
İnşaat	59	0,7	1.351	7,2
Hizmet	5.311	62,7	10.520	56,0
Toplam	8.472	100,0	18.794	100,0

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri Ocak 2020

2020 yılı Ocak ay verisi ile uyumlu olarak, 2016 yılı verilerinin değerlendirildiği İstihdamda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması Raporu'nda, dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de, kadınların en yüksek oranda (% 55) hizmet sektöründe istihdam edildiği belirtilmektedir. Gelişmiş ülkeler ve AB ülkelerinde de kadın istihdamında en büyük paya sahip sektör hizmet sektörüdür (% 86). Raporda belirtildiği üzere,

> "2000'lerin başına dek en önemli paya tarım sektörü sahip iken, küreselleşme sürecinin son yirmi yılda geldiği noktada ulus aşırı üretim biçimleri, hizmetler sektörünün büyümesine ve tarım sektörünün yerini almasına yol açmıştır. İhracata dayalı büyüme politikaları izleyen ülkelerde emek maliyetleri üzerinden yürütülen rekabet süreçleri sonucu, imalatta ve hizmetlerde kadın işgücüne talep artmıştır. Sanayide çalışan kadınlar, daha çok, gıda, giyim, tekstil sanayinde çalışma olanağı bulmuştur. Ancak, bu sektörlerde değişen üretim yapısı nedeniyle atölyelerde, evlerde, ev eksenli, çalışmak

durumunda kalarak esnek, sosyal güvenceden yoksun işgücü kaynağını oluşturmuştur." (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması Raporu, 2018, s.126-127)

Kadınların işgücüne katılımında ve endüstriyel üretimdeki konumlarında küreselleşme süreci ile birlikte dönüşümler yaşanmıştır. "Küreselleşme sürecine kadınların artan sayılarda katıldığını, üretimin, taşeron üretim ilişkileri (Standing 1999), enformelleşme (Sassen 1998) ya da deniz-aşırı üretim (Freeman 2000) biçiminde ortaya çıktığını gösteren çalışmalar mevcuttur." (Dedeoğlu ve Şahankaya, 2016, s.5) "Firmaların daha düşük maliyet peşinde koşmaları kadınları istihdama taşırken, kadınların çalıştıkları işlerin güvencesiz ve marjinal işler olması, kadınlardan görünmeyen bir işgücü ordusu yaratmıştır." (Kümbetoğlu, User ve Akpınar, 2010'dan akt. Dedeoğlu ve Şahankaya, 2016, s.6) Güvencesiz işler ve kötü çalışma koşullarından sessizce mustarip olan bu kadınlar, ekonomik sistem içinde görünmez olarak kalmaya devam ederler. (Kümbetoğlu, User ve Akpınar, 2010, s.118) Bu süreçte izlenen, kadınların artan istihdamı, istihdamın feminizasyonu olarak adlandırılmıştır. "İstihdamın feminizasyonu sadece daha çok kadının işgücü piyasasına katılmasını değil, aynı zamanda var olan işlerin esnek, güvencesiz ve atipik hale gelmesini de ifade etmektedir." (Standing 1999, Beneria 2003, Assaad ve Arntz 2005'ten akt. Dedeoğlu ve Şahankaya, 2016, s.6) Bu kapsamda, daha detaylı bir çalışma yapılması gerektiği kanısında olmakla birlikte, Türkiye'de bankacılık sektöründe görülen yüksek oranlı kadın istihdamının sektörün feminizasyonu anlamına gelmeyeceği, sektörün, işgücü feminizasyonunun artan kadın istihdamının yanı sıra enformelleşme ve bu bağlamda kast edildiği şekliyle esnekleşme gibi diğer koşullarını taşımadığı düşünülmektedir.

Türkiye'de meslekler düzeyinde cinsiyete dayalı ayrışmalara bakıldığında, yatay ve dikey ayrışma karşımıza çıkmaktadır. Yatay ayrışma, bazı sektörlerin kadın yoğunluklu bazı sektörlerin ise erkek yoğunluklu olması anlamına gelmektedir. Dikey ayrışma ise bir sektör dâhilinde, kadınların, statüsü ve ücretleri düşük işlerde, erkeklerin ise vasıflı ve statülü işlerde yoğunlaşmalarıdır. Kadınlar, literatürde cam tavan olarak adlandırılan görünmeyen engeller nedeniyle iş yeri hiyerarşisinde üst kademelere çıkmakta güçlük çekmektedir. Dünya Ekonomik Forumu Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu 2020 Raporu'na göre, Türkiye, kadın üst düzey yönetici (legislators, senior officials and managers) sayısında 153 ülke arasında 132. sıradadır. Türkiye'de 100 kadından sadece 15'i üst düzey pozisyonlarda görev yapmaktadır. (Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu 2020 Raporu, 2019, s. 343) Bu kapsamda, Türkiye İstatistik Kurumu'nun Seçilmiş Meslekler'e ilişkin aşağıdaki tabloda derlenen verilerine bakıldığında da kadın hâkimler haricinde üst düzey kadın yönetici oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Türkiye'de Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

İstatistiksel Tablo	Yıl	Sayı			Oran (%)		
		Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı	2018	-	-	-	85,2	**14,8**	100
	2019	-	-	-	83,8	**16,2**	100
Cinsiyete göre Rektör sayısı ve oranı	2017-2018 Akademik Yılı	177	18	195	90,8	**9,2**	100
	2018-2019 Akademik Yılı	177	20	197	89,8	**10,2**	100
Cinsiyete göre Cumhuriyet Savcısı sayısı ve oranı	2018	5.286	790	6.076	87,0	**13,0**	100
	2019	-	-	-	-	-	-
Cinsiyete göre Hâkim sayısı ve oranı	2018	7.625	6.169		55,3	**44,7**	100
	2019	-	-	-	-	-	-
Cinsiyete göre Vali sayısı ve oranı	2018	78	3	81	96,3	**3,7**	100
	2019	79	2	81	97,5	**2,5**	100
Cinsiyete göre Kaymakam sayısı ve oranı	2018	775	15	790	98,1	**1,9**	100
	2019	807	23	830	97,2	**2,8**	100
Merkez Bankası Başkan, Başkan Yardımcısı, Meclis Üye ve Para Politikası Kurulu Üyeleri Sayısı	2018	17	-	17	100	**0**	100
	2019	18	1	19	94,8	**5,2**	100

Kaynak: TÜİK Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri (2018-2019 verileri)

"Kadınların işlerinde yükselmeleri, terfi etmeleri, yönetici kadrolara gelebilmeleri, erkeklere göre daha zordur. Birçok işyerinde, kadınların ağırlıklı olarak çalıştıkları işlerde dahi kadınların yönetici pozisyonlara gelemedikleri görülmektedir." (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması Raporu, 2018, s.128) Bu çalışma kapsamında incelenen bankacılık sektörü de bu duruma örnek oluşturmaktadır. 2020 yılı verilerine göre kadınların % 51 oranında istihdam edildiği bankacılık sektöründe, kadınlar, yönetici oranlarında erkekler ile eşitliği yakalamaktan çok uzaktadır.

Sonuç olarak, günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülen kadınların istihdamdaki paylarının artış eğilimi Türkiye işgücü piyasasında aynı seyri izlememektedir. Toksöz'ün de belirttiği gibi, kadınların formel sektörlerde istihdamı düşük oranlardadır:

> "Türkiye'nin neoliberal politikalar çerçevesinde izlediği kalkınma stratejisinin düzgün işlerde istihdam yaratma potansiyeli zayıf kalmıştır ve işgücü piyasasına katılabilen az sayıda kadının önemli bir kısmı güvencesiz, eğreti işlerde çalışmaktadır. Kapitalist üretim tarzı bu tarz işler üzerinden kadınların işgücü piyasasına ve gelir getirici faaliyetlere erişimini kısıtlayan özel ve kamusal patriarka ile eklemlenmiştir. Devlet, hükümetlerin benimsediği neoliberal ekonomik politikalarla kadınlar için korumasız istihdam biçimlerini yaygınlaştırarak kamusal patriarkanın başlıca aktörü olmaya devam etmektedir. Türkiye'de makroekonomik politikalar işsizlikle, yoksullukla, bölgesel eşitsizliklerle ve özellikle korumasız istihdam biçimleriyle mücadele etmediği sürece ve bu politikalar eğitim-öğretimde, istihdamda ve bakım hizmetlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini hedeflemediği sürece kadınların işgücü piyasasından dışlanmasını önlemek mümkün değildir." (Toksöz, 2012b, s.123)

Tam zamanlı, sosyal güvenlik ve örgütlenme haklarına sahip düzgün işlerden (Toksöz, 2012b, s.122) biri olarak konumlandırılabilecek olan bankacılık işi, Türkiye'de kadınların erkeklerden çok az bir farkla daha yüksek oranda istihdam edildiği bir iş alanıdır. Her ne kadar kadınlar ve erkekler -yaklaşık olarak- eşit oranda istihdam edilseler de bankacılık sektörü içinde yer alan kadınların, yönetici kadrolarında erkeklere oranla daha az yer bulması hususu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kadın yönetici oranları da incelenerek değerlendirilecektir.

2.2. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Türkiye'de bankacılık sektöründe 53 adet banka faaliyet göstermektedir. Mevduat bankaları 34, kalkınma ve yatırım bankaları 13, katılım bankaları 6 adettir. Sermaye yapısı açısından incelendiğinde, sektördeki toplam 34 adet mevduat bankasının; 3 adedi kamu sermayeli, 9 adedi özel sermayeli, 21 adedi yabancı sermayelidir ve 1 adedi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kapsamındadır.

Bankacılık sektöründe oligopol bir yapı mevcuttur. Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) 30.09.2019 itibarıyla açıkladığı aktif büyüklüklerine göre banka sıralamasına göre, faaliyet gösteren mevduat, kalkınma ve yatırım bankaları olmak üzere toplamda 47 banka içerisinde ilk yedi banka yaklaşık 3 trilyon TL toplam aktif büyüklüğü ile sektörün (4 trilyon TL) %75'ini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, çalışan sayısı açısından bakıldığında ise 189.507 toplam bankacılık sektörü çalışanının % 70'i (132.426 kişi) ilk 7 bankada çalışmaktadır. Toplam şube sayısı için de benzer şekilde, ilk 7 banka, bünyesindeki toplam 7.531 şube ile sektördeki toplam şubelerin (10.289 adet) % 73'üne sahiptir. Bu bağlamda bu çalışmanın

ilerleyen bölümlerinde de örneklem olarak ilk yedi bankanın kullanılmasının anlamlı olacağı açıktır.

Tablo 6: Bankaların Aktif Büyüklüklerine Göre Sıralaması

Sıra No.	Banka	Sermaye Yapısı	Toplam Aktifler (Milyon TL)	Şube Sayısı (Adet)	Çalışan Sayısı (Adet)
1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Kamu	618.228	1.763	24.380
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Kamu	443.499	998	18.651
3	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Özel	434.745	1.281	24.133
4	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Kamu	386.845	946	16.865
5	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Yabancı	374.335	918	18.616
6	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Özel	373.283	854	16.950
7	Akbank T.A.Ş.	Özel	351.448	771	12.831
Sektör Toplamı			**2.983.383**	**7.531**	**132.426**

Kaynak: TBB (30.09.2019 verileri)

Bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 51, erkek çalışan oranı ise yüzde 49'dur. Tarihsel olarak bakıldığında, TBB verilerine göre, en eski tarihli 1986 yılı verisinde sektördeki kadın çalışan oranın yüzde 33, 1990'da yüzde 35, 1995'te yüzde 41, 2000'de yüzde 41, 2005'te yüzde 47, 2010'da yüzde 50, 2015'te yüzde 51 olduğu ve günümüzde aynı oranı koruduğu görülmektedir.

Çalışan kadın ve erkek oranları açısından ilk 7 banka incelendiğinde ise Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.'nun sektör ortalamasına eşit oranlarda olduğu, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. ve Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de çalışan kadın oranının çalışan erkek oranından düşük olduğu, Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ve Akbank T.A.Ş.'ye bakıldığında ise çalışan kadın oranın sektör ortalamasından da yüksek olduğu görülmektedir.

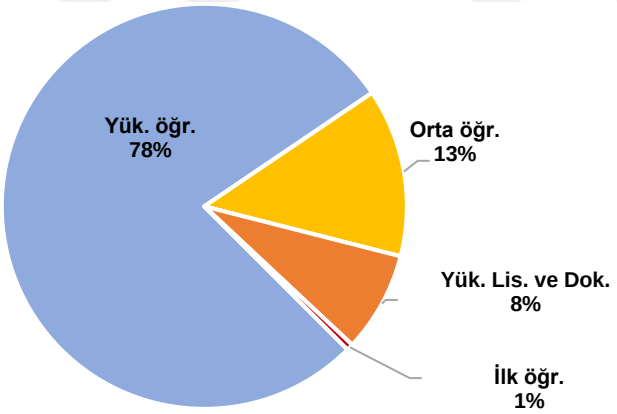
Tablo 7: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları

Sıra No	Banka	Çalışan Sayısı			Çalışan %	
		Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	14.907	9.473	24.380	61	39
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	10.595	8.056	18.651	57	43
3	Türkiye İş Bankası A.Ş.	11.842	12.291	24.133	49	51
4	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	8.293	8.572	16.865	49	51
5	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	8.189	10.427	18.616	44	56
6	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	6.290	10.660	16.950	37	63
7	Akbank T.A.Ş.	6.064	6.767	12.831	47	53
Sektör Toplamı		**93.570**	**95.937**	**189.507**	**49**	**51**

Kaynak: TBB (30.09.2019 verileri)

Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 13'ü orta öğretim kurumları mezunu, yüzde 78'i yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 8'i ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Şekil:1 Eğitim Durumuna Göre Banka Çalışan Sayısı



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (31.12.2019 Verileri)

Bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumlarını ilk yedi banka için daha detaylı incelemek gerekirse aşağıdaki tablodaki sayılara ulaşılmaktadır. Tabloda her bir kategori için kadın ve erkek çalışan sayılarına da yer verilmiştir.

Tablo 8: Eğitim ve Cinsiyet Durumuna Göre Banka Çalışanları

Banka	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (İlkokul ve Ortaokul)			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (Lise ve dengi okullar)			Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	E	K	T	E	K	T	E	K	T	E	K	T	Erkek	Kadın	Toplam
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	121	2	123	2.731	484	3.215	10.841	7.922	18.763	1.214	1.065	2.279	14.907	9.473	24.380
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	44	0	44	2.096	565	2.661	7.685	6.880	14.565	770	611	1.381	10.595	8.056	18.651
Türkiye İş Bankası A.Ş.	61	1	62	2.496	1.265	3.761	8.738	10.448	19.186	547	577	1.124	11.842	12.291	24.133
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	64	2	66	537	319	856	6.865	7.340	14.205	827	911	1.738	8.293	8.572	16.865
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	18	2	20	1.570	445	2.015	6.042	9.288	15.330	559	692	1.251	8.189	10.427	18.616
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	19	4	23	846	746	1.592	4.819	9.216	14.035	606	694	1.300	6.290	10.660	16.950
Akbank T.A.Ş.	25	0	25	401	147	548	4.995	5.957	10.952	643	663	1.306	6.064	6.767	12.831
Sektör Toplam	**811**	**299**	**1.110**	**16.922**	**8.066**	**24.988**	**67.983**	**79.890**	**147.873**	**7.854**	**7.682**	**15.536**	**93.570**	**95.937**	**189.507**

Kaynak: TBB (30.09.2019 verileri)

Bu veriden hareketle ilk yedi bankada çalışan kadın ve erkeklerin yükseköğretim kurumlarını bitirenler ve yüksek lisans ve doktora yapmış olanlar kategorilerindekileri yüzdesel olarak incelemek anlamlı olacaktır. Aşağıdaki tabloda bu oranlara yer verilmiştir.

Tablo 9: Yüksek Öğretim Mezuniyeti ve Cinsiyet Durumuna Göre Banka Çalışanları

Sıra No	Banka	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar		Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar	
		Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	58%	42%	53%	47%
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	53%	47%	56%	44%
3	Türkiye İş Bankası A.Ş.	46%	54%	49%	51%
4	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	48%	52%	48%	52%
5	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	39%	61%	45%	55%
6	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	34%	66%	47%	53%
7	Akbank T.A.Ş.	46%	54%	49%	51%
Sektör Toplamı		46%	54%	51%	49%

Kaynak: TBB (30.09.2019 verileri)

Tabloda görüldüğü üzere, sektör ortalamasında Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş olan kadınlar (%54) erkeklerden daha fazladır (%46). Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olan kadınlar ise (%49) erkeklerden (%51) az bir farkla daha düşük orandadır. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. ve Türkiye Halk Bankası A.Ş. hariç diğer tüm bankalarda Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş olan kadınların ve Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olan kadınların daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. T. C. Ziraat Bankası A.Ş.'nin hem sektör genelindeki çalışan sayısının yüksek olması hem de Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olan erkek çalışan sayısının fazla olması bu kategorideki sektör ortalamasının erkekler lehine yükselmesinde etkili olmuştur.

Olumlu eylem yaklaşımı işgücünü bir boru (pipeline) olarak resmederek, boru hattının nitelikli azınlıklar ve kadınlarla doldurulması halinde yukarı hareketlilik sorununun çözülebileceğini, kadınların ve azınlıkların işe alındıktan sonra, meslekte ilerleme ve yükselme ölçütlerine uygun olarak performans göstereceklerini ve doğal olarak gelişim basamaklarında yükseleceklerini ifade etmiştir. (Thomas, 1990, s.6) Thomas'ın da tarihsel süreçte bu beklentinin karşılanmadığı eleştirisine paralel olarak, Türkiye'de bankacılık sektöründe sayısal olarak yeterli oranda eğitimli kadın çalışan bulunmasına rağmen meslekte yükselme basamaklarında "doğal olarak" ilerleyebildikleri tartışmalıdır.

Türkiye'de bankacılık sektörüne ilişkin çok sayıda ve çeşitlilikte veri Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından, Bankalar tarafından ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi resmi kurumlar ve kuruluşlar tarafından açıklanmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin cinsiyet temelli analizine dair hiçbir veri bulunmamaktadır. Temin edilmesi ve işlenmesi son derece kolay olan bu veriye raporlarda yer verilmemesinin

sebebi merak uyandırıcıdır. Basit bir muhakemeyle, yöneticilerin cinsiyet temelli analizinin yeterince önemli bulunmadığı veya yönetici sayılarındaki bariz eşitsizliğin göze çarpmasından kaçınıldığı yargısına varılabilir.

2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER

Bir önceki bölümde belirtildiği üzere Türkiye'de bankacılık sektöründeki kadın yöneticilere ilişkin bir veri bulunmamaktadır. Dünyadaki örneklerine de uygun olarak, medyada, akademide veya sektörel incelemelerde bankalardaki kadın yöneticilere ilişkin sadece üst yönetimdeki kadınlar incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Ancak, sektördeki yöneticilerin cinsiyete göre dağılımına ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yapmak isteniyorsa, az sayıda kişiden oluşan ve birçok kişisel faktöre bağlı olan üst yönetim pozisyonlarının değil, orta yönetim kademelerinin incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada "üst yönetim", yönetim kurulu başkan ve üyeleri, banka genel müdürü ve genel müdür yardımcılarını kapsamaktadır.

Bankacılıkta üst yönetim kavramına Bankaların İç Sistemleri Ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik'te yer verilmiştir. Yönetmeliğin üçüncü maddesinde; üst yönetim, banka yönetim kurulu ile üst düzey yönetimi, üst düzey yönetim ise banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi, danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticileri olarak tanımlanmıştır. Buradaki ifadeden farklı olarak,

bu çalışmada, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri (teftiş kurulu, iç kontrol ve risk yönetim birimleri yöneticileri) üst düzey yönetici olarak değerlendirilmemiştir. Zira iç sistemler yönetmeliği genel olarak bankaları denetim ve risklilik açısından değerlendiren bir yönetmeliktir. Bu çalışma organizasyonel yapıyı ele aldığı için banka içi organizasyonda diğer birimlere denk olan bu üç birim yöneticileri için böyle bir farklılığa gidilmiştir.

Bankacılıkta "yönetici" kavramına ise Bankacılık Kanunu'nda yer verilmiştir. Bankacılık Kanunu gereğince yönetici kavramı; bankanın yönetim kurulu, denetim komitesi ve kredi komitesi başkan ve üyeleri ile genel müdür, genel müdür yardımcıları ve imza yetkisine sahip mensuplarını; bölge müdürleri, şube müdürleri ve genel müdürlük merkez teşkilatında yer alan bölüm, kısım, grup ve bunlara eşdeğer isimler altında faaliyet gösteren birimlerin yöneticilerini kapsar.

Bu tanımdan üst düzey yöneticilerin çıkarılması durumunda, bankacılık sektörü uygulamasında ve bu çalışma kapsamında ele alındığı şekliyle, orta yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin tanımına ulaşılacaktır.

"Orta Yönetim" bankaların bölge müdürleri, şube müdürleri ve genel müdürlük merkez teşkilatında yer alan bölüm, kısım, grup ve bunlara eşdeğer isimler altında faaliyet gösteren birimlerin yöneticilerini kapsamaktadır.

Türkiye'de bazı banka uygulamalarında birimin asli yöneticisi olmamakla birlikte "ikinci müdür, yönetici, yönetmen" gibi unvanlara yer verilmektedir. Bu çalışma kapsamında, banka içi unvan isimlendirmelerinden bağımsız olarak birimin veya şubenin asli yöneticisi "yönetici" olarak değerlendirilmiştir.

Belirtildiği üzere, bankacılık sektöründeki kadın yöneticilere ilişkin verilere doğrudan ulaşılamaması sebebiyle, kadın yöneticilere ilişkin inceleme bankalardan elde edilen veriler üzerinden ve bankaların sürdürülebilirlik raporları ve entegre raporlarının incelenmesi üzerinden yapılacaktır.

2.3.1. Yöntem

Bu çalışma kapsamında, Türkiye'deki bankacılık sektörünü hem aktif büyüklük hem de şube ve çalışan sayısı açısından ağırlıklı paya sahip ilk yedi banka örneklem olarak ele alınacaktır. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, bu yedi bankanın üçü özel sermayeli banka, biri yabancı sermayeli banka ve kalan üçü de kamu bankasıdır. Sektörel kullanımda ayrım özel bankalar ve kamu bankaları şeklinde yapılmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye İş Bankası A.Ş. (İş Bankası), Türkiye Garanti Bankası A.Ş. (Garanti Bankası), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. (Yapı ve Kredi Bankası) ve Akbank T.A.Ş. (Akbank) özel bankalar; Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. (Ziraat Bankası), Türkiye Halk Bankası A.Ş. (Halkbank) ve Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (Vakıfbank) ise kamu bankaları olarak ele alınacaktır.

Çalışma kapsamında, bankaların üst yönetimleri dâhil olmak üzere sektörel veriler için TBB ve BDDK tarafından açıklanan verilerden faydalanılmıştır. Çalışma kapsamında önem arz eden orta kademedeki kadın yöneticilere ilişkin verilere TBB veya BDDK verilerinden ulaşılamaması sebebiyle ilk olarak bankaların kendilerinden temin edilmesi amaçlanmıştır. Bankalarda çalışan kadın ve erkek orta kademe yönetici sayılarına ulaşılarak, bankaya giren kadın ve erkek çalışanların zaman içinde yöneticiye dönüşme oranları analiz edilmek istenmiştir. Böylece hem kadın ve erkek yönetici sayıları kıyaslanabilecek, hem de sektörde hissedilen eşitsizliğin sayısal karşılığı ortaya konularak, sürecin erkekler lehine ve kadınlar

aleyhine işlediği ve bunun sayısal büyüklüğü tespit edilebilecektir. Ancak, bankaların çoğu, kadın ve erkek yönetici sayılarını açıklamaktan imtina etmektedirler. Örneğin, araştırmacının açık kimliği ve araştırmanın kapsamının açıklandığı, veri talebine ilişkin e-postaya, örneklem kapsamındaki bir özel bankanın İnsan Kaynakları Yardım Masası cevabi yazısında "Mensuplarımız ve eski mensuplarımız ile ilgili bilgiler, Bankamız dışındaki kişi ve kuruluşlarla paylaşılmamaktadır." şeklinde yanıt vererek söz konusu veriyi sağlamayacaklarını açıkça ifade etmişlerdir. (26.02.2019 tarihli e-posta) Kadın yönetici sayısının, kanunla koruma altına alınan bankacılık verileri kapsamında olmadığı veya kişisel verilerin gizliliğine aykırı herhangi bir unsur içermediği göz önünde bulundurulduğunda söz konusu veriyi açıklamamanın yasal bir dayanağı bulunmamaktadır. Benzer şekilde, diğer özel bankalardan da tüm çabalara rağmen sayısal veri elde edilememiştir. Araştırmacının sektör çalışanı olması ve kişisel bağlantıları sayesinde kamu bankalarından kadın ve erkek yönetici sayıları verisi temin edilmiştir.

Bankaların orta yönetimindeki kadın sayılarının ve oranlarının tespit edilmesi amacıyla bankaların yıllık olarak yayımladığı Sürdürülebilirlik veya Entegre Raporları'ndan faydalanılmıştır. 2020 yılının Mart ayı itibarıyla örneklem kapsamındaki bazı bankalar 2019 yılı sürdürülebilirlik veya entegre raporlarını yayımlamış olsa da yeknesaklığı sağlamak açısından tüm bankaların 2019 yılında yayımlanan 2018 yılı sürdürülebilirlik veya entegre raporları incelemeye konu edilmiştir. Finansal verinin yanı sıra, bu raporlar, bankaların yönetim stratejisine, değerlerine, ilkelerine, çevresel ve toplumsal alanlara ilişkin tutum ve performansına dair beyanlarının yer aldığı belgelerdir. Bankaları farklılıkların yönetimi açısından incelemek için bu raporların içeriklerinin değerlendirilmesi anlamlıdır. Bankalar, farklılıkların yönetimi yaklaşımının iş dünyasındaki yaygın kullanımındaki şekliyle

‘çeşitlilik ve kapsayıcılık’ ifadelerine sürdürülebilirlik ve entegre raporlarında yer verebilmektedir. Bankaların farklılıkların yönetimi konusundaki duruşlarının belirlenmesi ve karşılaştırılabilmesi için bu raporların değerlendirilmesinde içerik analizi yöntemi benimsenmiştir. İçerik analizinin, işletmeler ve paydaşlar arasında önemli bir iletişim aracı olan faaliyet raporları veya sürdürülebilirlik raporları gibi çeşitli raporların içeriğinin sistematik olarak analizinde kullanılması uygun olan bir teknik olduğu görülmektedir. (Işgüden Kılıç, 2018, s. 37)

Bankacılık sektörü genelinde % 51 kadın çalışan ve % 49 erkek çalışan oranlarının, yöneticilik pozisyonlarına gelindiğinde kadınların aleyhine azalmasının tespit edilmesinden sonra bu durumun olası nedenlerinin araştırılmasına yönelik sektör içerisinden on bankacı kadın ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler feminist bakış açısıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem dâhilindeki özel ve kamu bankalarından olmak üzere, kadınların tamamı İstanbul ilinde çalışmakta ve yaşamaktadır. Görüşülen kadınların dördü yönetici (direktör ve genel müdürlük birimi ve şube müdürleri), üçü müdür yardımcısı, ikisi müfettiş ve biri yetkilidir. Güncel unvanlarının yanı sıra, bankaların işe alım yapısı içerisindeki (müfettiş, uzman ve memur) tüm kategorilerin kapsandığı bir örneklem seçilmiştir. Kadınların beşi müfettiş, üçü uzman ve diğer ikisi memur kökenlidir. Görüşmeler yedi kadın ile yüz yüze, Covid-19 salgını sürecine rastlaması sebebiyle, kalan üç kadın ile telefon görüşmesi şeklinde yapılmıştır.

Çalışmada araştırmacının sektördeki 12 yıllık deneyiminden ve gözlemlerinden de yararlanılmıştır.

Derlenen bilgiler ışığında, bankacılık sektöründeki kadın yönetici sayıları, kadın çalışanların yöneticiye dönüşüm oranları ve kadınların meslekte yükselme, yönetici olma ve yöneticilik yapma sürecinde karşılaştığı ayrımcılık toplumsal cinsiyet perspektifinden incelenmiştir.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, çalışanların yaş, toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik, ırk, dil, din, etnik köken gibi tüm farklılıklarına dair bir yaklaşımdır. Bu çalışma kapsamında ise Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanlar ve yöneticiler sadece toplumsal cinsiyet ekseninde incelenmiştir. Elde edilen verilerin kısıtlılığı sebebiyle diğer faktörler özellikle yedi bankanın yöneticilerinin sayısal analizine dâhil edilememiştir. Görüşülen kadınlar açısından bahsi geçen farklılık unsurları göz önünde bulundurulmakla birlikte görüşülen kadınların tamamının cis-kadın, heteroseksüel, fiziksel engelliliği bulunmayan, herhangi bir etnik veya dini azınlık grubundan olmayan ve orta sınıfa mensup kadınlar olmaları sebebiyle, bu farklılıklara yer verilememiş, belirtilen unsurlara bağlı analizler ve sınıf analizi eksik kalmıştır.

2.3.2 Üst Yönetim

Türkiye'de bankacılık sektöründe erkeklerden daha yüksek oranda kadın çalışan bulunmasına ve sektördeki yükseköğretim mezunu kadınların erkeklerden daha fazla olmasına rağmen üst yönetimdeki eşitsizlik oldukça çarpıcıdır.

Örneklem kapsamındaki yedi bankanın üst yönetimi yani yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, genel müdürü ve genel müdür yardımcıları sayıları cinsiyet temelli olarak resmi kaynaklarda açıklanan verilerde yer almamaktadır. Üst yönetimde bulunanlar,

çalışmamız kapsamında, TBB'nin Mart 2020 itibarıyla banka yöneticilerine ilişkin isim listelerinden tespit edilmiş olup aşağıdaki tabloda ortaya konmaktadır.

Tablo 10: Bankaların Üst Düzey Yönetiminde Yer Alan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı

Banka	YK Başkanı		YK Üyeler		Genel Müdür		G. M. Yrd.		Üst Yönetimde Kadın Oranı
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
T. C. Ziraat Bankası A.Ş.	0	1	0	8	0	1	0	8	% 0
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	0	1	1	7	0	1	0	6	% 6
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1	0	1	9	0	1	3	9	% 21
T. Vakıflar Bankası T.A.O.	0	1	1	9	0	1	0	9	% 5
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	0	1	2	9	0	1	2	8	% 17
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	0	1	2	6	0	1	1	10	% 14
Akbank T.A.Ş.	1	0	0	9	0	1	5	7	% 26

Kaynak: TBB (Mart 2020 verileri)

Tabloda görüldüğü üzere Sadece Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Akbank T.A.Ş.'nin yönetim kurulu başkanları kadındır. Mart 2008'den beri Akbank yönetim kurulu başkanlığı görevini Suzan Sabancı Dinçer yürütmektedir, Füsun Tümsavaş ise Nisan 2019'dan beri İş Bankası yönetim kurulu başkanıdır. Örneklem kapsamındaki yedi büyük bankanın hiçbirinde genel müdür pozisyonunda kadın yönetici bulunmamaktadır. Mayıs 2020 itibarıyla, sektördeki 34 mevduat bankasının içinde sadece ING Bank'ın genel müdürü kadındır. Pınar Abay Ekim 2011'den bu yana genel müdür olarak bankayı yönetmektedir. Tabloda görüldüğü şekilde, yönetim kurulu üyelerinin ve genel müdür yardımcılarının çok az bir kısmı kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Tüm örneklem kapsamında üst düzey kadın yönetici oranlarının çok düşük olduğu açık olmakla birlikte kamu bankalarının oranlarının özel bankalara kıyasla daha düşük olduğu da göze çarpmaktadır.

Birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektörünün üst yönetiminde de kadınların ayrımcılığa maruz kaldığı ve cam tavanı kıramadığı sayısal veriler sayesinde açıkça ortaya konmaktadır. Bir sonraki alt başlıkta orta kademedeki kadın yöneticilere ilişkin aynı değerlendirme yapılacaktır.

2.3.3. Orta Yönetim ve Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporları Analizi

Bankaların orta yönetim kademelerinde bulunan kadın yöneticilere ilişkin veriler araştırma kapsamında doğrudan kamu bankalarından ve özel bankaların sürdürülebilirlik ve entegre raporlarından elde edilmiştir. Bankaların farklılıkların yönetimi yaklaşımına ilişkin söylemleri bahsi geçen raporların incelenmesi neticesinde değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik raporu, bir şirket veya kuruluş tarafından günlük faaliyetlerinden kaynaklanan ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler hakkında yayımlanan bir rapordur. Aynı zamanda, kuruluşun değerlerini ve yönetişim modelini sunan, stratejisi ile sürdürülebilir bir küresel ekonomiye bağlılığı arasındaki bağlantıyı gösteren bir rapordur. Sürdürülebilirlik raporu, sürdürülebilirlik performansını ve etkilerini iletmek için kullanılan en temel platformdur. Sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin ve kuruluşların ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetişim performanslarını ölçmelerine, anlamalarına ve iletmelerine yardımcı olmaktadır, böylece kuruluşlar tarafından hedefler belirlenebilir ve gerekli değişim daha etkin bir şekilde yönetebilir. Sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması benzeri finansal olmayan raporlama amacıyla yapılan diğer raporlamalarla paralel olarak düşünülebilir. Aynı zamanda finansal ve finansal olmayan performans

analizlerini birleştiren daha yeni bir gelişme olan entegre raporlamanın da içsel bir unsurudur. (globalreporting.org, 2020, Erişim Tarihi: 16.02.2020)

Günümüzde hem sürdürülebilirlik raporu hem de entegre rapor yatırımcılar başta olmak üzere iş dünyasının tüm paydaşları tarafından yatırım kararları ve tercih edilebilirlik açısından talep edilmektedir. Şirketler ve kuruluşların sürdürülebilir bir küresel ekonomi için gerekli olan sosyal ve çevresel değerlere bağlılığı yatırım kararları açısından etkin rol oynamaktadır.

Başka bir deyişle, işletmelerin performansı artık sadece finansal tablolar ile ölçülmemekte, işletmeler, kurumsal yapılarına, çevreye duyarlılıklarına ve tüm paydaşlarına karşı tutumlarına, yani yarattıkları değere bakılarak değerlendirilmektedir. Yatırımcılar, karar süreçlerinde finansal bilgiler kadar finansal olmayan bilgileri de kullanarak işletmelerin karşı karşıya oldukları çevresel, sosyal ve yönetim kaynaklı riskleri irdelemektedirler. Entegre raporlama, şirket veya kuruluşun değer yaratma becerisini, yönetim stratejisini, yönetim yaklaşımını ve performansını yansıtmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin çeşitli veri ve bilgiler, paydaşlarına finansal raporlar, faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla bilgi türüne göre dağınık olarak aktarılırken, entegre raporlama sayesinde bilgiyi bütüncül şekilde tek bir raporda, kısa ve öz bir şekilde sunma imkanı doğmuştur. (İşgüden Kılıç, 2018, s.29) Kısacası, entegre rapor, finansal veriler, faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporunun entegrasyonu ile oluşan bir rapordur.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan, bankaların farklılıkların yönetimi yaklaşımına ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik tutum ve faaliyetlerine ilişkin

sürdürülebilirlik ve entegre rapor içerikleri detaylı olarak incelenmiş ve bu alt başlıkta genel değerlendirme kısmında sunulmuştur. Kredi politikaları açısından kadın girişimcilere destek, banka ücretlendirme politikalarında cinsiyet ayrımı yapılmaması, doğum izni benzeri yasalarla desteklenen cinsiyete duyarlı bilgilere tüm bankaların raporları kapsamında yer verilmekte olup özel olarak üzerinde durulmamıştır.

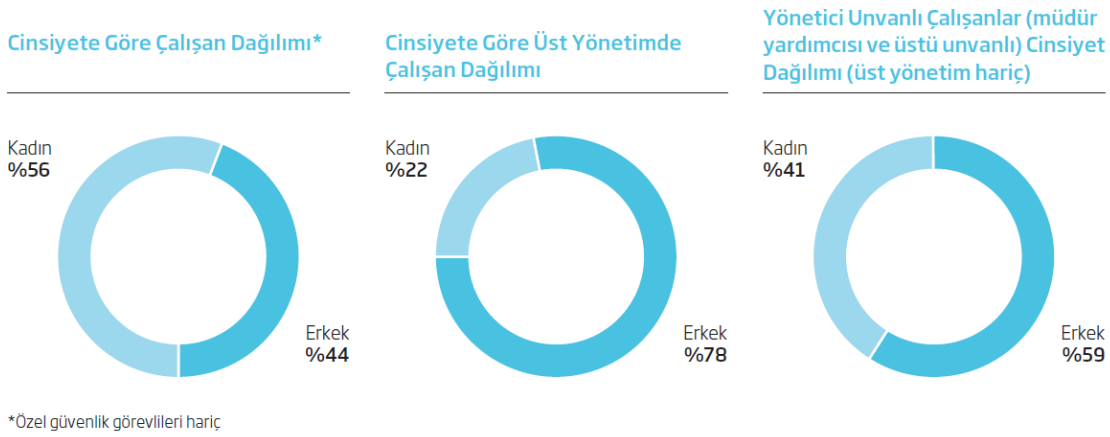
İş Bankası

İş Bankası 2012 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamakta olup dünyadaki eğilim ile uyumlu olarak günümüzde entegre raporlamaya geçmiştir. İlk kez 2019 yılında, 2018 Yılı Entegre Raporu'nu yayımlamıştır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı açısından rapor incelendiğinde, "Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik" bölümü göze çarpmaktadır. (İş Bankası Entegre Raporu, 2019, s. 68-75) Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik başlığı altında İş Bankası'nın konuya yaklaşımı belirtilmektedir:

> Fırsat eşitliği ve çeşitlilik, İş Bankası'nın kurumsal kültürünün temelidir. Bu temel; işe alım süreçlerinden insan kaynakları uygulamalarına kadar hiçbir aşamada çalışanlar arasında cinsiyet, din, siyasi düşünce, ırk, kültürel ya da toplumsal köken gibi etmenlere bağlı ayrımcılık yapılmamasına dayanmaktadır. Banka fırsat eşitliğini sağlamada toplumsal cinsiyet eşitliğinin büyük bir rolü olduğuna inanmaktadır. Bu doğrultuda İş Bankası, kadınların çalışma hayatına katılımlarını hem faaliyetleri ile hem de istihdam olanağıyla desteklemektedir. Banka'nın söz konusu desteğinin en somut göstergesi iş gücünün %44'ünü erkek çalışanların, %56'sını kadın çalışanların oluşturmasıdır. Yönetim Kurulu Başkanı da dâhil olmak üzere, Banka'nın yönetici kadrolarının %41'i kadındır.

Şekil 2: İş Bankası Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: İş Bankası 2018 Yılı Entegre Raporu

Yukarıdaki şekildeki üçüncü diyagramda görüleceği üzere, İş Bankası 2018 yılı Entegre Raporunda yönetici unvanlı çalışanların cinsiyet dağılımı değerlendirilirken müdür yardımcısı ve üstü unvanlı personel değerlemeye dâhil edilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere Bankacılık Kanunu gereğince "Yöneticiler", Bankanın yönetim kurulu, denetim komitesi ve kredi komitesi başkan ve üyeleri ile genel müdür, genel müdür yardımcıları ve imza yetkisine sahip mensuplarını ve bölge müdürleri, şube müdürleri ve genel müdürlük merkez teşkilatında yer alan bölüm, kısım, grup ve bunlara eşdeğer isimler altında faaliyet gösteren birimlerin yöneticilerini kapsar. Çalışmamız kapsamında ve bankacılık sektörü uygulamasında 'Orta Yönetim'den yani kısaca "Yönetici" unvanından kast edilen bölge müdürleri, şube müdürleri ve genel müdürlük merkez teşkilatında yer alan bölüm, kısım, grup ve bunlara eşdeğer isimler altında faaliyet gösteren birimlerin yöneticileridir. Müdür yardımcıları hem yasal mevzuat çerçevesinde hem de uygulamada bankacılık biriminin ana yöneticisi değildir. Bankacılık çalışanları yönetici unvanlarına atanırken müdür yardımcısı

unvanına atanmazlar. Müdür yardımcısı unvanı çalışma süresi ve kıdem ilerledikçe sahip olunan bir unvandır. Yıllar ilerledikçe doğal süreç içinde kıdemleri ilerlediği için kadın personel yoğun olarak müdür yardımcısı unvanında mevcuttur. Ayrıca, müdür olarak atanmamaları sebebiyle müdür yardımcısı unvanında kadın personelin sayıca fazla olduğu da gözlemlenmektedir. Kadın personelin yoğun olduğu müdür yardımcısı unvanlı personeli "Yönetici Unvanlı Çalışanlar" değerlendirmesine dâhil etmek kadınlar lehine oranı yükseltmektedir ve yanıltıcı olmaktadır. Müdür yardımcısı unvanı gerek kariyer gerekse özlük hakları açısından Müdür, Yönetmen, Başkan gibi esas "Yönetici" unvanlarıyla denk değildir. Kısacası, İş Bankası'nın Entegre Raporunda gördüğümüz "Yönetici Unvanlı Çalışanlar"ın %41'ini kadınların oluşturduğu bilgisi bu çalışma kapsamında ve bankacılık sektörü uygulamasında kabul edilen "Yönetici" kavramıyla uyuşmamaktadır. Diğer bankalar gibi, İş Bankası da birçok veriyi açıklamasına rağmen kadın yönetici sayısını açıklamamakta, gerçek yönetici sayılarına ulaşılamadığı için, %41'den düşük olduğu tahmin edilmekle birlikte gerçek oran bilinmemektedir. Araştırma kapsamında çeşitli kanallardan bu veriye ulaşılmaya çalışılmış ancak elde edilememiştir. Söz konusu veri talebine İş Bankası İnsan Kaynakları bölümü, mensuplarına ilişkin verileri paylaşmadıklarını belirterek ilgili veriyi sağlamayacaklarını açıkça ifade etmişlerdir. (26.02.2019 tarihli e-posta)

Garanti Bankası

Garanti Bankası 2010 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamakta olup ilk kez 2019 yılında, 2018 Yılı Entegre Raporu'nu yayımlamıştır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı açısından rapor incelendiğinde, Garanti Bankası 2018 yılı Entegre Raporunun diğer banka raporlarına kıyasla oldukça kapsamlı olduğu göze çarpmaktadır. Raporda açık olarak çeşitlilik, farklılık ve kapsayıcılık ibarelerine yer verilmektedir. Riskler ve Fırsatlar bölümünde, "Artan Eşitsizlik" başlığı altında iklim değişikliği, gelir eşitsizliği ve yoksulluk kavramlarının yanı sıra özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğine yer verilmektedir. Garanti Bankası'nın konuya ilişkin söylemi raporda ifade edilmektedir:

> Eşitsizliğin artması, ekonomik ve toplumsal anlamda yıkıcı etkiler doğuruyor. Gelir dağılımındaki eşitsizlik, toplumsal cinsiyet, ırk, etnik köken ve toplumsal sınıfla bağlantılı eşitsizliklerle mücadele önümüzdeki yıllarda en önemli gündem maddesi olacak. … Eşitsizliklerin azaltılması yolunda bir diğer küresel çaba da toplumsal cinsiyet eşitliği alanında göze çarpıyor. Özellikle iş dünyası bu sorunun üstesinden gelmek için güçlü girişimlerde bulunuyor ve büyük oranda etki sağlıyor. Yapılan pek çok araştırma, çalışan gücünde çeşitliliğe sahip olunmamasının kârlılığın daha az olmasına yol açtığını ortaya koyuyor. Diğer yandan, şirketlerde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın özendirilmesi için somut ve etkili önlemler alınmasını şart koşan yönetmeliklerin sayısı giderek artıyor. Çalışanlar için çeşitliliğin daha fazla olduğu bir çalışma ortamı yaratmak ve geliştirmek, Garanti'nin farklılık ve kapsayıcılık stratejisinin bir parçası. Toplumsal cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi farklı boyutları analiz ederek takip ediyor ve bu gruplara yönelik çalışmalar gerçekleştiriyor. Kadın çalışan oranı tüm Banka'da %58, orta ve üst düzey yöneticiler için ise %40. Bu alandaki öncü uygulamalarıyla Garanti, üç yıldır üst üste Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde Türkiye'den yer alan tek şirket oldu. Bir şirketin yetenekli bireyleri bünyesine katabilmesi, bünyesinde tutabilmesi ve yetiştirebilmesi için farklı mesleki ve kişisel geçmişleri olan insanları bütünleştirebilecek ve profesyonel anlamda gelişmelerine imkân sağlayacak çağdaş

> çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına sahip olması şart. (Garanti Bankası 2018 Yılı Entegre Raporu, 2019, s. 57)

Garanti Bankası'nın söyleminin farklılıkların yönetimi yaklaşımı ile bire bir örtüştüğü görülmektedir. "Adil Ve Şeffaf Bir Çalışma Ortamı Sunmak" başlığı altında bankanın amacının, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hâkim olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmak olduğu, bankanın çalışanlarına yaklaşımının, etik değerleri ve "eşitlik ilkesi" ile paralel olduğu belirtilmektedir. Bankanın ve çalışanlarının, iş ilişkilerinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi ideoloji, felsefi inanış, din, mezhep ve benzeri, cinsel yönelim, ailevi sorumluluklar, engellilik, yaş, sağlık durumu, sendika üyeliği ve benzeri ayrımlar yapmaksızın adil davranış gözettikleri vurgulanmaktadır. Bankanın ve çalışanlarının insan haklarına saygılı olduğu, fırsat eşitliğini ve çeşitliliği ekonomik büyümeye katkı sağlamanın yanında kurumsal kültürün temel bir değeri ve itici gücü olarak gören bankanın, çalışanlarını farklı düşüncelere ve birbirlerinin farklılıklarına saygı duymaya teşvik ettiği belirtilmektedir. (Garanti Bankası 2018 Yılı Entegre Raporu, 2019, s.118)

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından sektörün en aktif bankalarından biri olan Garanti Bankası, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer almasını raporun çeşitli bölümlerinde altı kez vurgulayarak, bunu bankanın rekabet üstünlükleri arasında sayıyor. (s. 64) Ayrıca, diğer bankaların raporlarına kıyasla oldukça göze çarpıcı bir şekilde raporda 26 kez "cinsiyet eşitliği" ibaresi yer alıyor. "İnsan Sermayemiz" ve "İnsan Kaynağına Yatırım" gibi raporun birçok bölümünde fırsat eşitliği, çeşitlilik, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesine ilişkin ifadelere yer veriliyor.

Bankanın, toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine verdiği önemin bir sonucu olarak; Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) ve Dünya Bankası destekli Fırsat Eşitliği Model'ini (FEM) ilk uygulayan şirketlerden biri olduğu, Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin (WEPs) Türkiye'den imzalayan ilk banka olduğu, tüm çalışanlar için zorunlu olan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitim Programı'nı hazırladığı, bankada çalışan kadınlara ilham vermek amacıyla "Kendine İnan" adlı bir video serisi hazırlandığı, "Cinsiyet Eşitliği Rehberi"nin tüm çalışanlar ile paylaşıldığı, BM Kadın Programı'yla bir iş birliği anlaşması imzaladığı, bu çerçevede hazırlanan Kadın Liderliği Eğitimlerinin 2018 yılında 101 yönetici ve şube müdürüne verildiği, 2016 yılında, orta ve üst düzey pozisyonlardaki kadınların gelişimi ve iş birliğine katkıda bulunmak amacıyla kurulan Kadın Yöneticiler İnisiyatifi'nin network buluşması ve proje grupları ile çalışmalarına devam ettiği, Kadın Liderliği Mentorluk Programı kapsamında 30 kadın yöneticinin mentorluk aldığı, Genel Müdür Yardımcısı seviyesinden yönetici seviyesine kadar kadın ve erkek temsilcilerin bulunduğu Cinsiyet Eşitliği Komitesi'nin, kadınların finansal sisteme dâhil edilmeleri, kadının güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında banka çalışanlarına veya tüm dış paydaşlara yönelik program, süreç ve girişimlerin koordinasyonunu sağlamak üzere çalışmalar yürüttüğü, Kadın Girişimci Yönetici Okulu, Girişimci Kadın Buluşmaları gibi eğitim ve beceri geliştirme programları yürüttüğü, kısacası cinsiyet eşitliği konusunda banka çalışanları, müşteriler ve toplum nezdinde yaptığı çeşitli uygulama ve çalışmalarla toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için mücadele ettiği belirtilmektedir. (Garanti Bankası 2018 Yılı Entegre Raporu, 2019, s.119-128)

Garanti Bankası'nda tüm çalışanların % 58'ini, üst ve orta yönetimdekilerin ise % 40'ını kadın çalışanların oluşturduğu belirtilmektedir.

Tablo 11: Garanti Bankası Çalışanlarının Cinsiyete Göre Çalışan, Maaş ve Yönetici Dağılımı

DEĞER YARATAN ETKEN	GÖSTERGE	PERFORMANS 2018	PERFORMANS 2017
TAKIM RUHU SAHİBİ TAKIMLAR OLUŞTURAN, ORTAK AKILLA, SOSYAL SORUMLULUK VE SONUÇLARIYLA HAREKET EDEN PERFORMANSA DAYALI, EŞİT FIRSATLARA, ÇEŞİTLİLİĞE ODAKLANAN VE İÇTEN TERFİYİ TEŞVİK EDEREK ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEYEN	Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı*	%58	%56
	Erkek ve kadınların aldığı maaşların oranı	0,97	0,98
	Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı*	%40	%41
	Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi	Yer aldı	Yer aldı

Kaynak: Garanti Bankası 2018 Yılı Entegre Raporu

Raporda, üst seviye yöneticilerin, CEO ve Genel Müdür Yardımcılarını kapsadığı, orta seviye yöneticilerin ise, Bölge Müdürleri, Kredi Bölge Müdürleri, Birim Müdürleri, Şube Müdürleri ve Yöneticileri kapsadığı belirtilmektedir. (Garanti Bankası 2018 Yılı Entegre Raporu, 2019, s. 603) Banka çalışanlarından edinilen bilgiye göre, "Yönetici" ile ifade edilen unvan genel müdürlük birimlerinin asli yöneticisi olan birim müdürü/direktör olarak ifade edilen unvanın altında çalışan, muhtelif servislerin idaresinden sorumlu, diğer bankalarla özdeşleştirildiğinde müdür yardımcısına tekabül eden unvana eş değer veya yakın bir unvandır. Müdürlerin sahip olduklarına benzer bazı yan hakları olsa dahi (banka aracı tahsis edilmesi gibi) özlük hakları açısından müdür pozisyonu ile eşdeğer değildir. Kısacası,

“Yönetici” birimin asli yöneticisi değildir. Raporda, Orta ve üst yönetimde çalışan kadın oranı %40 olarak açıklanmakla birlikte bahsi geçen “Yönetici” unvanındaki kadın çalışanların orana dâhil edilmesi sebebiyle söz konusu oranın olduğundan yüksek olabileceği tereddütü doğmaktadır. Başka bir deyişle, çalışmamıza konu olan, birimlerin asli yöneticilerini inceleyen orta yönetimdeki kadın yöneticiler oranının Garanti Bankası’nın entegre raporunda belirtilenden daha farklı olabileceği kanaatine varılmış olup net orana ulaşılamamıştır.

Yapı ve Kredi Bankası

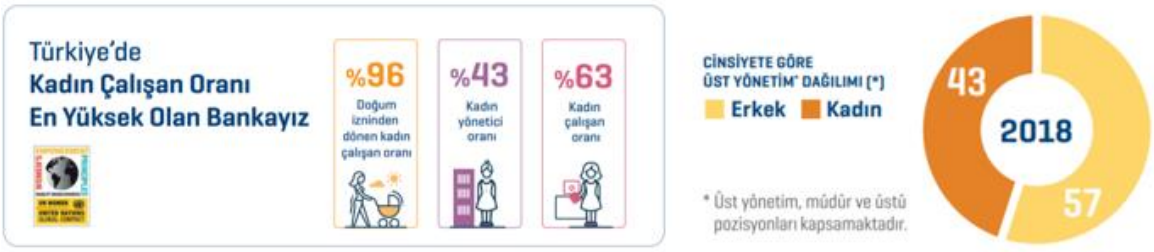
Yapı ve Kredi Bankası 2010 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamaktadır.

2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda İnsan Sermayemiz Bölümü “Çeşitlilik ve Kapsayıcılık” başlığı altında, bankanın, ayrım gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit ve adil şartlar sunmasının ana sorumluluklarından biri olduğu, özellikle kadınların toplumsal ve ekonomik hayatta eşit şekilde bulunmalarının desteklendiği, kadınların liderlik pozisyonlarında yer almasının önemsendiği, tüm iş süreçlerinde çalışanlar arasında hiçbir ayrım yapılmadığı ve eşitlikçi bir tutum sergilendiği ifade edilmiştir. (Yapı ve Kredi Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s. 44)

Raporda, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik banka faaliyetlerine de yer verilmiştir. Kadının güçlenmesini desteklemek için ulusal ve uluslararası platformlarda çalışmalar yapıldığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı liderliğinde ve Dünya Ekonomi Forumu (WEF) iş birliğiyle toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması amacıyla oluşturulan

İşte Eşitlik Bildirgesi'ne uyum gösterildiği, Koç Holding'in "Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum" projesi çerçevesinde 2018 yılsonu itibarıyla 8.268 sayıda çalışana toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi verildiği, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) iş birliği ile erkek çalışanlara yönelik "İlgili Babalık" seminerleri düzenlendiği. Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensiplerinin (WEPs) 2016 yılında imzalandığı, "HeForShe" girişimi ile "16 Günlük Aktivizm" kampanyasına katılındığı belirtilmiştir. Ayrıca, kadının güçlenmesinin, insan kaynakları biriminin 2018 yılı odak noktaları arasında yer aldığı, bu kapsamda banka içinde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık seviyesini yükseltmek için 90 orta kademe yöneticisine "Farklılıkları Harekete Geçirme" eğitimi verildiği, eğitimlerde farklı cinsiyet, din, dil, ırk, cinsel yönelimlerin ve farklı karakter ve değerlerin kapsanması üzerine çalışmalar yapıldığı ifade edilmiştir. (Yapı ve Kredi Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.46)

Şekil 3: Yapı ve Kredi Bankası Tüm Çalışanlarının ve Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: Yapı ve Kredi Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Yukarıdaki şekilden de görülebileceği üzere, bankanın, Türkiye'de en yüksek kadın çalışan oranına sahip banka olduğu ve kadın yönetici oranının %43 olduğu ifade edilmektedir. (Yapı

ve Kredi Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.44-46) Raporda açık bir şekilde kadın yönetici oranını hesaplarken "müdür ve üstü pozisyonları" hesaplamaya dâhil ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere müdür ve üstü seviye için çalışan sayısı tablosunda kadın ve erkek yönetici sayılarına da yer verilmiştir. Müdür ve üstü pozisyonlarının kapsandığı ibaresi ile tüm üst yönetim ve orta yönetimin kapsandığı ifade ediliyor olsa bile, üst yönetici sayısının tüm banka çalışanları içerisinde çok düşük bir oranı oluşturması sebebiyle, orta yönetimdeki kadın oranının hesaplanmasında dâhil edilmiş olan üst yönetici sayısının göz ardı edilebileceği düşünülmektedir.

Tablo 12: Yapı ve Kredi Bankası Çalışanlarının Yaş ve Cinsiyete Göre Müdür ve Üstü Seviye Yönetici Sayıları

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik (Müdür ve üstü seviye için çalışan sayısı)

	2016		2017		2018	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 yaş üstü	40	130	43	112	58	125
30-50 yaş arası	812	991	775	976	753	961
30 yaş altı	0	1	1	0	2	0

Kaynak: Yapı ve Kredi Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Raporda açıklanan sayılardan yola çıkarak oluşturulan aşağıdaki tabloda da oranlar detaylı olarak hesaplanmıştır. Bankada çalışan tüm kadın ve erkeklerin sayısı da aynı rapordan elde edilmiştir.

Tablo 13: Yapı ve Kredi Bankası Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Orta Yönetici	Oran (%)	Diğer Çalışanlar (Personel)	Oran (%)	Genel Toplam	Oran (%)
Erkek	1.086	57,2	5.625	34,7	6.711	37,1
Kadın	813	42,8	10.577	65,3	11.390	62,9
Genel Toplam	1.899	100	16.202	100	18.101	100

Kaynak: TBB ve Yapı ve Kredi Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

İlgili veri bankadan teyit edilememekle birlikte açık bir şekilde kadın yönetici oranını hesaplarken "müdür ve üstü pozisyonları" hesaplamaya dâhil ettiklerini belirtmeleri sebebiyle, açıklanan kadın yönetici oranının çalışmamıza konu olan orta yönetimdeki kadın oranı ile örtüştüğü düşünülmektedir. Kısacası, bu çalışma kapsamında Yapı ve Kredi Bankası'nın kadın yönetici oranı % 42,8 olarak değerlendirilmekte ve sektöre bakıldığında yüksek bir oran olduğu görülmektedir.

Bu tabloda dikkat çekici olan, kadın çalışanların oranı erkek çalışanlardan oldukça yüksek iken yönetici pozisyonlarına gelindiğinde göreceli olarak kadın yönetici oranının ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bu sebeple, bankada çalışan personelin yöneticiye dönüşüm oranını hesaplamak, kadınlar ve erkekler arasındaki farkı ortaya koyacağı için, kadınların mesleklerinde ilerlerken yaşadıkları oransal kaybı da gözler önüne serecektir. Aynı zamanda, sayısal verileri bulunan bankaların karşılıklı değerlendirilmesine de olanak sağlayacaktır. Bu amaçla "nisbi dönüşüm oranı" tanımlanmış ve hesaplanmıştır. Nisbi dönüşüm oranı orta

yönetici kadrolarında yer alan yöneticilerin cinsiyet dağılımının, orta yönetici haricindeki kadrolarda yer alan personelin cinsiyet dağılımına oranı ile bulunmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankası'nda, erkekler için nisbi dönüşüm oranı 1,65'tir. (57,2/34,7=1,65) Kadınlar için ise nisbi dönüşüm oranı 0,66'dır. (42,8/65,3=0,66) Başka bir ifadeyle, erkeklerin % 65 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 34 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Akbank

Akbank 2009 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamaktadır. 2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda farklılıkların yönetimi yaklaşımına ilişkin diğer raporlarda gördüğümüz çeşitlilik ve kapsayıcılık başlıkları gibi doğrudan bir atıfta bulunulmamakla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde Sürekli Gelişime Açık İnsan Kaynağı başlığı altında bankada adil ve fırsat eşitliğine odaklı bir istihdam politikası izlenerek, nitelikli ve iyi eğitimli, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık, yenilikçi kişileri ırk, dil, din, cinsiyet ve yaş dâhil hiçbir ayrım yapılmaksızın bankanın bünyesine katmak hedefinde olduğu belirtilmektedir. (Akbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.66) Ayrıca, insan kaynakları çalışma prensipleri arasında "herhangi bir dil, din ve mezhep, ırk, cinsiyet, yaş, siyasal düşünce ve felsefi inanç ve benzeri sebeplerde ayrım gözetmeksizin tüm çalışanlara insan kaynakları uygulamaları konusunda gereken desteği en iyi şekilde vermek" ifadesi de yer almaktadır. (Akbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.65)

Raporda, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik banka faaliyetlerine de yer verilmiş olup, bankanın Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) 2016 yılında imzaladığı, Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) ve Dünya Bankası destekli Fırsat Eşitliği Modeli'ni (FEM) uyguladığı ve Fırsat Eşitliği Sertifikası'nı almaya hak kazandığı belirtilmiştir. (Akbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.72)

İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında banka yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımına yer verilmiş olup bankanın herhangi bir cinsiyet ya da yaş ayrımcılığı yapmaksızın, eşitlikçi kadro dağılımı prensibini benimsemekte olduğu ifade edilmiştir. (Akbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.68)

Tablo 14: Akbank Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı (%)	2016		2017		2018	
Kadrolar	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Yönetim Kurulu	88,9	11,1	88,9	11,1	90,0	10,0
Üst Yönetim	66,6	33,4	66,7	33,3	68,9	31,1
Orta Yönetim	49,3	50,7	48,9	51,1	49,1	50,9
Denetçiler	65,5	34,5	63,1	36,9	62,6	37,4
Yönetici Yardımcıları	41,7	58,3	42,4	57,6	42,7	57,3
Diğer*	69,7	30,3	59,4	40,6	66,0	34,0
Banka Toplamı	**46,5**	**53,5**	**46,8**	**53,2**	**47,3**	**52,7**

* *Avukat, mimar, mühendis ve destek elemanı gibi bankacılık dışındaki fonksiyonları içermektedir.*

Kaynak: Akbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, Akbank raporunda yönetim kademelerinin cinsiyet bazlı ayrıştırması detaylı olarak açıklanmıştır. Diğer özel bankalarla benzer şekilde kadın ve erkek yönetici sayılarına ulaşılamadığı için oran teyit edilememiştir. Üst yönetim, orta yönetim ve yönetici yardımcıları gruplarının ayrı ayrı belirtilmesi sebebiyle orta yönetim kategorisinde belirtilen kadın yönetici oranının çalışmamıza konu olan orta yönetimdeki

kadın oranı ile örtüştüğü düşünülmektedir. Başka bir deyişle, bu çalışma kapsamında Akbank'ın kadın yönetici oranı % 50,9 olarak değerlendirilmekte ve sektöre bakıldığında oldukça yüksek bir oran olduğu görülmektedir.

Ziraat Bankası

Banka 2013 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamaktadır. 2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda farklılıkların yönetimi, çeşitlilik ve kapsayıcılık veya cinsiyet eşitliğine ilişkin herhangi bir hususa yer verilmemiştir. Sadece "Sürdürülebilirlik yaklaşımımız" başlığı altında tüm çalışanlara fırsat eşitliği sunmaya önem verildiği, iş gücündeki farklılıkların Ziraat Bankası'nın zenginliği olarak görüldüğü ve desteklendiği belirtilmiştir. (Ziraat Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.17)

Ayrıca, "Çalışanlarımız" başlığı altında "Çalışanların özlük ve parasal hakları unvan ve görev pozisyonuna göre belirlenmekte olup, cinsiyet ayrımı yapılmamaktadır." ifadesine yer verilmiş raporda olup "cinsiyet" kelimesinin dâhil olduğu tek ifade budur. (Ziraat Bankası 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.45) Çalışanlara ilişkin istatistiki verilerin açıklandığı hiçbir tabloya (pozisyon, eğitim, yaş vs.) cinsiyet unsuru eklenmemiştir.

Araştırma kapsamında veri toplama sürecinde, bankada orta yönetim kademelerinde çalışan kadın ve erkek yönetici sayıları 2019 yılının Haziran ayı itibarıyla temin edilmiştir. Aşağıdaki tabloda banka çalışanları ve genel toplam sütunlarında belirtilen sayılar ise, TBB'nin sektörel açıklamalarını içeren 2019 yılı Haziran ayı verisinden alınmıştır.

Tablo 15: Ziraat Bankası Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Orta Yönetici	Oran (%)	Diğer Çalışanlar (Personel)	Oran (%)	Genel Toplam	Oran (%)
Erkek	1.636	76,0	13.341	59,6	14.977	61,0
Kadın	517	24,0	9.039	40,4	9.556	39,0
Genel Toplam	2.153	100	22.380	100	24.533	100

Bankada genel toplamda % 39 oranında kadın, % 61 oranında erkek çalışan bulunmaktadır. Orta yönetimdeki kadın yöneticilerin oranı %24 iken, erkek yöneticilerin oranı % 76'dır. Bu oran fazlasıyla çarpıcı olmakla birlikte bankada çalışan personelin yöneticiye dönüşüm oranını, yani nisbi dönüşüm oranını hesaplamak, kadınlar ve erkekler arasındaki farkı daha net ortaya koyacak ve kadınların mesleklerinde ilerlerken yaşadıkları oransal kaybı da belirginleştirecektir. Daha önce de ifade edildiği gibi, nisbi dönüşüm oranı orta yönetici kadrolarında yer alan yöneticilerin cinsiyet dağılımının, orta yönetici dışındaki kadrolarda yer alan personelin cinsiyet dağılımına oranı ile bulunmaktadır.

Erkekler için nisbi dönüşüm oranı 1,28'dir. (76,0/59,6=1,28) Kadınlar için ise nisbi dönüşüm oranı 0,59'dur. (24,0/40,4=0,59) Başka bir ifadeyle, erkeklerin % 28 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 41 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Halkbank

Banka 2013 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamaktadır. 2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda "Çalışanlar" başlığı altında kısa ifadelerle fırsat eşitliği ve çeşitliliğe değinilmiştir. Raporda, çalışanlara çağdaş ve insan haklarına saygılı, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hâkim olduğu, güvenli bir iş ortamı sunulduğu, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin ekonomik büyümeye katkı sağlamanın yanında sağlam bir kurumsal kültürün değerli bir temeli ve itici gücü olarak görüldüğü, çalışanların farklı düşüncelere ve birbirlerinin farklılıklarına saygı duymaya teşvik edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. (Halkbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.50-53) Ayrıca, raporda "Ücretlendirmede cinsiyete dayalı bir ayrım bulunmamaktadır." ifadesine yer verilmiş raporda olup cinsiyete duyarlı olan tek cümle budur. (Halkbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s.53)

Araştırma kapsamında veri toplama sürecinde, bankada orta yönetim kademelerinde çalışan kadın ve erkek yönetici sayıları 2019 yılının Haziran ayı itibarıyla temin edilmiştir. Aşağıdaki tabloda banka çalışanları ve genel toplam sütunlarında belirtilen sayılar ise, TBB'nin sektörel açıklamalarını içeren 2019 yılı Haziran ayı verisinden alınmıştır.

Tablo 16: Halkbank Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Orta Yönetici	Oran (%)	Diğer Çalışanlar (Personel)	Oran (%)	Genel Toplam	Oran (%)
Erkek	969	72,4	9.714	55,6	10.683	56,8
Kadın	370	27,6	7.746	44,4	8.116	43,2
Genel Toplam	1.339	100	17.460	100	18.799	100

Bankada genel toplamda % 43,2 oranında kadın, % 56,8 oranında erkek çalışan bulunmaktadır. Orta yönetimdeki kadın yöneticilerin oranı % 27,6 iken, erkek yöneticilerin oranı % 72,4'tür. Nisbi dönüşüm oranlarına bakıldığında ise; erkekler için nisbi dönüşüm oranının 1,30 (72,4/55,6=1,30), kadınlar için ise 0,62 (27,6/44,4=0,62) olduğu görülmektedir. Daha net bir ifadeyle, erkeklerin % 30 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 38 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Vakıfbank

Vakıfbank 2014 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayımlamaktadır. Bankanın ilk kez 2020 yılında, 2019 Yılı Entegre Faaliyet Raporu'nu yayımladığı görülmekle birlikte, bu çalışmada, diğer banka verileriyle tutarlı olması açısından çoğunlukla 2018 yılı Sürdürülebilirlik Raporu değerlendirilmiştir.

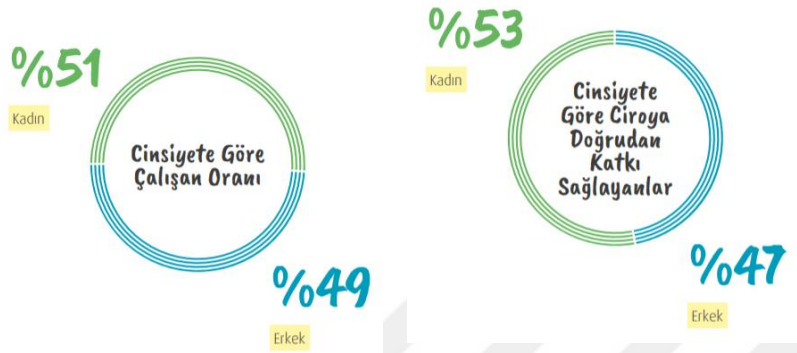
2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda İnsan Sermayemiz bölümünde Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik başlığı altında bankanın imkânlarını tüm çalışanlara eşit ve adil şekilde sunmak için insana değer veren insan kaynakları uygulamaları olduğu, çalışanların farklılıklarına saygı duyulduğu ve çalışanların çeşitliliğinin zenginlik olarak görüldüğü, hiçbir konuda ayrımcılığa izin vermeden fırsat eşitliğinin gözetildiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (International Labour Organization - ILO) ilkelerinin rehber alındığı belirtilmektedir. (Vakıfbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s. 66) 2019 yılı entegre faaliyet raporunda aynı başlıklı

bölümde, daha net olarak, fırsat eşitliği ve çeşitliliğe verilen önem doğrultusunda dil, etnik köken, yaş, toplumsal cinsiyet, siyasi düşünce, inanç gibi konularda ayrım yapılmadığı, çalışanlara eşit fırsat ve haklar sunulduğu ifade edilmektedir. (Vakıfbank 2019 Yılı Entegre Raporu, 2020, s. 86)

Bankanın 2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik banka faaliyetlerine de yer verilmiş olup, bankanın Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) imzaladığı, bu anlaşmayı imzalayan Türkiye'deki ilk kamu kuruluşu olduğu, iş hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğinin savunucularından biri olarak T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı öncülüğünde ve Dünya Ekonomik Forumu iş birliğiyle hazırlanan İş'te Eşitlik Bildirgesi'ni imzaladığı, bankanın, kadınların sosyal ve ekonomik hayatın her alanında aktif şekilde ve eşit haklarla yer almasını desteklediği belirtilmektedir. (Vakıfbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019, s. 66) Ayrıca, 2019 yılı entegre faaliyet raporunda belirtildiği üzere, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne seçilerek Garanti Bankası ile birlikte Vakıfbank'ın Türkiye'den endekse dâhil olan iki bankadan biri olduğu görülmektedir. (Vakıfbank 2019 Yılı Entegre Raporu, 2020, s. 86)

Bankanın 2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda, bankada çalışanların %51'inin kadınlardan %49'unun erkeklerden oluştuğu ve ciroya doğrudan katkı sağlayan pozisyonlarda çalışanların %53'ünün kadın, %47'sinin ise erkek olduğu belirtilmektedir.

Şekil 4: Vakıfbank Çalışanlarının ve Vakıfbank Cirosuna Doğrudan Katkı Yapan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: Vakıfbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Vakıfbank, sürdürülebilirlik raporunda Yapı ve Kredi Bankası'na paralel olarak şeffaf bir yaklaşımı ortaya koyarak, yönetici kademelerindeki tüm yöneticilerin sayılarını yaş ve cinsiyete dayalı olarak açıklamaktadır.

Tablo 17: Vakıfbank Çalışanlarının Yaş ve Cinsiyete Göre Müdür ve Üstü Seviye Yönetici Sayıları

	2016		2017		2018	
Yönetim Organlarındaki (Müdür ve Üstü Seviye) Çalışan Sayısı	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	-	1	-	1	-	-
30-50 yaş	346	757	354	781	341	787
50 yaş üstü	3	69	4	135	6	116

Kaynak: Vakıfbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Yukarıdaki tabloda açıklanan verilerin araştırma kapsamında elde edilen veriler ile örtüştüğü görülmüştür. Araştırma kapsamında veri toplama sürecinde, bankada orta yönetim kademelerinde çalışan kadın ve erkek yönetici sayıları ve toplam çalışan sayıları 2019 yılının Haziran ayı itibarıyla temin edilmiştir. Tüm banka çalışanları sayısının TBB'nin sektörel açıklamalarını içeren 2019 yılı Haziran ayı verisi ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Tablo 18: Vakıfbank Orta Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Orta Yönetici	Oran (%)	Diğer Çalışanlar (Personel)	Oran (%)	Genel Toplam	Oran (%)
Erkek	905	72,3	7.344	47,2	8.249	49,0
Kadın	347	27,7	8.224	52,8	8.571	51,0
Genel Toplam	1.252	100	15.568	100	16.820	100

Diğer kamu bankalarından farklı olarak, Vakıfbank'ta çalışan kadın oranının çalışan erkek oranından yüksek olduğu görülmektedir. Genel toplamda % 51 oranında kadın, % 49 oranında erkek çalışan bulunmaktadır. Orta yönetimdeki kadın yöneticilerin oranı % 27,7 iken, erkek yöneticilerin oranı % 72,3'tür. Nisbi dönüşüm oranlarına bakıldığında ise; erkekler için nisbi dönüşüm oranının 1,53 (72,3/47,2=1,53), kadınlar için ise 0,52 (27,7/52,8=0,52) olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, erkeklerin % 53 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 48 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Genel Değerlendirme

Örneklem kapsamındaki yedi bankanın sürdürülebilirlik ve entegre raporlarının ve araştırma kapsamında elde edilen verilerinin birlikte değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Özel bankaların tamamı sürdürülebilirlik ve entegre raporlarında kadın yönetici oranına yer vermektedir. Bankaların açıkladığı oranlar; İş Bankası için % 41, Garanti Bankası için % 41, Yapı ve Kredi Bankası için % 42,8 ve Akbank için % 50,9'dur. İş Bankası'nın kadın personelin yoğun olduğunun tahmin edildiği 'müdür yardımcısı' unvanlı personeli açıkladığı orana dâhil etmesi sebebiyle, kadınlar lehine oranı yükseltme ve yanıltıcı olma olasılığı bulunmaktadır. Garanti Bankası'nın ise benzer şekilde 'yönetici' unvanlı personeli orana dâhil etmesi açıkladığı orana tereddütle yaklaşılmasına sebebiyet vermektedir. Yapı ve Kredi Bankası'nın sayısal verilere de yer vermesi sebebiyle çalışma kapsamında değerlendirilen orta kademedeki kadın yönetici sayısına uyumlu bir oranın rapor içeriğinde görüldüğü ve aynı zamanda sayısal veriden tespit edildiği kanaatine varılmıştır. Akbank'ın oran tablosunda detaylı bir yönetici kategorizasyonu yapması sebebiyle çalışma kapsamında değerlendirilen orta kademedeki kadın yönetici sayısına uyumlu olarak oranını açıkladığı düşünülmektedir.

Her halükarda, açıklanan veriler kapsamında, özel bankalar içerisinde en yüksek orta kademe kadın yönetici oranına Akbank sahiptir. Daha önce de belirtildiği gibi, söz konusu bankalardan yöneticilere ilişkin sayısal veri temin edilemediği için yönetici sayıları ve oranlar net olarak karşılaştırılamamaktadır.

Kamu bankalarına ilişkin sayısal veriler 2019 yılı Haziran ayı itibarıyla temin edilmiştir. Kamu bankaları içerisinde diğer ikisinin aksine Vakıfbank'ta çalışan kadın oranının erkek oranından yüksek olduğu görülmüştür. Orta kademedeki kadın yönetici oranının Ziraat Bankası için % 24, Halkbank için % 27,6, Vakıfbank için % 27,7 olduğu, az bir farkla Vakıfbank'ın kamu bankaları içerisinde en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

Kamu bankalarında çalışan kadın yönetici ve erkek yönetici oranları arasındaki fark fazlasıyla çarpıcı olmakla birlikte bankada çalışan personelin yöneticiye dönüşüm oranını hesaplamak, kadınlar ve erkekler arasındaki meslekte ilerleme sürecindeki farkı ve kadınların mesleklerinde ilerlerken yaşadıkları oransal kaybı da ortaya çıkaracağı için oldukça anlamlıdır. Bu amaçla "nisbi dönüşüm oranı" tanımlanmış ve hesaplanmıştır. Nisbi dönüşüm oranı orta yönetici kadrolarında yer alan yöneticilerin cinsiyet dağılımının, orta yönetici haricindeki kadrolarda yer alan personelin cinsiyet dağılımına oranı ile bulunmaktadır.

Nisbi dönüşüm oranlarının değerlendirilmesi sonucunda, Ziraat Bankası'nda, erkeklerin % 28 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 41 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği; Halkbank'ta erkeklerin % 30 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 38 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği; Vakıfbank'ta ise erkeklerin % 53 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu, kadınların ise % 48 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Kamu bankalarının birlikte değerlendirilmesi neticesinde, kadınların, % 38 nisbi azalışla Halkbank'ta, % 41 nisbi azalışla Ziraat Bankası'nda ve en büyük kayıp oranıyla % 48 nisbi azalışla Vakıfbank'ta yönetici kadrolarında yer alabildiği görülmektedir. Vakıfbank'ın genel çalışan oranında kadın oranın diğer iki bankadan yüksek olmasının da bu oranda etkisi vardır.

Kamu bankalarının yanı sıra, Yapı ve Kredi Bankası için de nisbi dönüşüm oranı hesaplanmış olup erkekler için nisbi dönüşüm oranı 1,65, kadınlar için ise 0,66'dır. Erkeklerin % 65 nisbi artışla yönetici kadrolarında yer bulduğu bankada, kadınlar ise % 34 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edilmektedir. Nisbi dönüşüm oranı hesaplanabilen bankalar içerisinde kadınlar açısından en az kayıp Yapı ve Kredi Bankası'nda verilmiştir.

Türkiye'de bankacılık sektöründeki aktif büyüklük, şube ve çalışan sayısı bakımından en büyük yedi bankanın sürdürülebilirlik ve entegre raporlarının incelenmesi neticesinde, rapor içerikleri, farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo 19: Yedi Bankanın Sürdürülebilirlik Ve Entegre Faaliyet Raporlarının Özet Karşılaştırması

	İş Bankası	Garanti Bankası	Yapı ve Kredi Bankası	Akbank	Ziraat Bankası	Halkbank	Vakıfbank
Fırsat eşitliği, çeşitlilik, kapsayıcılık kavramlarına farklılıkların yönetimi bağlamında yer verilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Farklılık unsurlarına (yaş, toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, dil, din, etnik köken vb.) farklılıkların yönetimi bağlamında yer verilmesi	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
Bankada toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik faaliyetlere yer verilmesi	-	✓	✓	✓	-	-	✓
Orta kademedeki kadın yönetici oranlarına yer verilmesi	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
Orta kademedeki kadın yönetici sayılarına yer verilmesi	-	-	✓	-	-	-	✓

Kaynak: Yedi Bankanın Sürdürülebilirlik Ve Entegre Faaliyet Raporları

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının en belirgin ifadeleri olan fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık ibareleri bütün raporlarda yer almaktadır. Bütün bankalarda, farklılıkların tanınması ve farklılıklara saygı duyulmasına yönelik söylem düzeyinde bir farkındalık olduğu görülmektedir. İş Bankası, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve Vakıfbank'ın konuya ilişkin daha kararlı bir duruş sergilediğini ve daha kapsamlı ifadelere yer verdiğini, Akbank, Ziraat Bankası ve Halkbank'ın ise kısaca değindiğini söylemek mümkündür.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının temel unsuru olan farklılık türlerine Ziraat Bankası ve Halkbank dışındaki tüm bankaların raporlarında yer verilmiştir. Vakıfbank'ın 2018 yılı sürdürülebilirlik raporunda rastlanmamış olmakla birlikte 2019 yılı entegre raporunda yer verdiği görülmüştür. İş Bankası cinsiyet, din, siyasi düşünce, ırk, kültürel ya da toplumsal köken unsurlarından; Garanti Bankası toplumsal cinsiyet, ırk, etnik köken, sınıf, dil, ırk, siyasi ideoloji, felsefi inanış, din, mezhep, cinsel yönelim, ailevi sorumluluklar, engellilik, yaş, sağlık durumu, sendika üyeliği unsurlarından; Yapı ve Kredi Bankası cinsiyet, din, dil, ırk, cinsel yönelim, farklı karakter ve değerler unsurlarından; Akbank dil, din ve mezhep, ırk, cinsiyet, yaş, siyasal düşünce ve felsefi inanç unsurlarından; Vakıfbank dil, etnik köken, yaş, toplumsal cinsiyet, siyasi düşünce, inanç unsurlarından bahsetmektedir. En kapsamlı olarak Garanti Bankası'nın farklılık unsurlarına yer verdiği görülmektedir. Ayrıca, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankasının 'cinsel yönelim'e yer vermesi de dikkat çekicidir.

Bankanın toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik eylemlerine ve çalışanlarına yönelik faaliyetlerine Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank ve Vakıfbank raporlarda yer verilmiştir. Dört bankanın da toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik duruş sergilediğini ifade ettiği ve toplumsal cinsiyet eşitliğini öncelikli hedefler arasında

konumlandırdığı rapor içeriklerinden anlaşılmaktadır. Garanti Bankası'nın geniş kapsamdaki faaliyetlerinden oldukça detaylı olarak söz ettiği görülmektedir. İş Bankası toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik beyanda bulunmakla banka bünyesinde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik herhangi bir eylem veya faaliyetten bahsetmemektedir. Ziraat Bankası ve Halkbank raporlarında toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik hiçbir beyana yer vermemiştir. Hem Ziraat Bankası hem de Halkbank'ın raporlarında cinsiyete duyarlı tek ifade ücretlendirme politikası ve parasal haklarda cinsiyet ayrımı yapılmadığıdır.

Raporlarda, çalışmamıza konu olan orta kademedeki kadın yönetici oranlarına İş Bankası, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank ve Vakıfbank tarafından yer verilmiş olup daha şeffaf bir yaklaşım sergileyerek orta kademedeki yönetici sayılarına sadece Yapı ve Kredi Bankası ve Vakıfbank yer vermiştir.

Dünyada ve ülkemizde sürdürülebilirlik raporları ve entegre raporlarda kadın ve erkek çalışanlara ilişkin oranlara yer verilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik ifadelerden ve bankaların aldığı aksiyonlardan söz edilmesi iş dünyası ve tüm paydaşları tarafından bu doğrultuda bir beklentinin olduğunu ve bu göstergelerin talep edildiğini göstermektedir. Veri analizinin giderek daha da önem kazandığı günümüzde toplumsal cinsiyete ilişkin verilerin sağlanması ve analizi kritik önemdedir. İş dünyası tarafından bahsi geçen sayısal verilerin ve oranların talep edilmesi, raporlarda fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi başlıklara yer verilmesi, yakın gelecekte daha sağlıklı verilerin tutulacağı ve açıklanacağı umudunu yaratmaktadır. Ayrıca, feminist araştırmalar, iş dünyası verilerini inceleyerek ve talep ederek bu alanın gelişmesine katkı sağlamaya devam edebilir. Verilerin

ortaya konmasını müteakip eşitsizliğin daha net bir fotoğrafı çekilerek konuya ilişkin farkındalık oluşması sağlanabilir. Sektör dâhilindeki üst yönetimler ve işgücünde ve yönetimde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı amaç edinen kamu otoriteleri ancak doğru verilerle oluşturulan sağlıklı raporlamalar sayesinde politika geliştirebilir ve aksiyon alabilir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe ağırlıklı paya sahip yedi büyük bankanın farklılıkların yönetimine ilişkin söylemlerini incelemeye imkan sağlayan sürdürülebilirlik ve entegre raporların birlikte değerlendirilmesi neticesinde farklılıkların yönetimine ilişkin bir farkındalık oluştuğu ifade edilebilir. Eyleme dönük politikaların ve kurum içi örgütlenmelerin ise çok sınırlı olduğu, bunun için makro düzeyde regülasyonlara muhtaç olunduğu ve mezo düzeyde de bankaların aksiyon alma iradesini göstermesine ihtiyaç olduğu iddia edilebilir. Bu bölümde incelenen yönetici oranlarından açıkça görülmektedir ki, bankacılık sektöründe çalışan kadınlar toplumsal cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Bankacılık sektöründe % 51 oranında kadın çalışanın yer aldığı ve sektör genelinde yükseköğretim kurumlarından mezun olan tüm çalışanların % 54'ünün, yüksek lisans ve doktora yapmış olan tüm çalışanların % 49'unun kadın çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, bankacı kadınların, literatürde cam tavan olarak kavramsallaştırılan görünmeyen engellere takılmaları sebebiyle yönetici kadrolarında eşit olarak temsil edilmedikleri kanaatine varılmıştır.

2.3.4. Kadın Yöneticilerin ve Yönetici Adaylarının Görüşlerinin Analizi

Farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda bankaların söylemleri ve eylemleri arasındaki farklar dikkat çekicidir. Sürdürülebilirlik raporlarının ve entegre raporların analizi sayesinde bankaların farklılıkların yönetimine ilişkin söylemlerinin

bu kapsamdaki eylemleri ile örtüşmediğini değerlendirmekle birlikte bu durumu daha da belirgin hale getirmek, banka çalışanlarına yansımasını anlamak amacıyla çalışanlarla görüşmeler tasarlanmıştır. Daha da önemlisi, söz konusu raporlardan ve toplanan verilerden elde edilen kadın yönetici oranları, bankacılık sektöründeki dikey ayrışmayı net olarak gözler önüne sermektedir. Bankacılık sektöründeki kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları ayrımcılıkları incelemek ve buraya kadar yürütülen çalışmaya kadın çalışanların sesini vermek amacıyla da bankalarda çalışan kadınlarla bu bölümde bahsedilecek olan görüşmeler yapılmıştır.

Örneklem dâhilindeki özel ve kamu bankalarından olmak üzere on bankacı kadın ile görüşülmüştür. Görüşmelere katılan kadınların dördü yönetici (direktör ve müdür), üçü müdür yardımcısı, ikisi müfettiş ve biri yetkilidir. Çalıştıkları kurumlar ve isimleri gizli tutularak, görüşmelere katılan kadınların demografik ve sektörel özelliklerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların Demografik ve Sektörel Özellikleri

Sıra No	Unvan	Yaş	Medeni Hali/ Çocuk	Öğrenim Durumu	Bankaya Giriş Unvanı	Sektörde Çalışma Süresi (Yıl)	Yöneticilik Süresi (Yıl)
1	Direktör	45	Boşanmış, 2 çocuklu	Üniversite	Müfettiş	22	14 yıl
2	Müdür	39	Evli, çocuksuz	Yüksek Lisans	Müfettiş	13	5 yıl
3	Müdür	34	Evli, çocuksuz	Üniversite	Müfettiş	12	3 yıl
4	Müdür	36	Boşanmış, 1 çocuklu	Üniversite	Uzman	12	3 yıl
5	Müfettiş	33	Evli, çocuksuz	Üniversite	Müfettiş	8	-
6	Müfettiş	31	Evli, 1 çocuklu	Yüksek Lisans	Müfettiş	7	-
7	Md. Yrd.	35	Evli, çocuksuz	Üniversite	Uzman	13	-
8	Md. Yrd.	33	Evli, 1 çocuklu	Üniversite	Uzman	8	-
9	Md. Yrd.	43	Evli, 1 çocuklu	Üniversite	Memur	24	-
10	Yetkili	37	Evli, 1 çocuklu	Üniversite	Memur	14	-

Bankacılık sektöründe unvanlar bankadan bankaya farklılık gösterebilmekle birlikte, bankaya giriş unvanları çoğunlukla her banka için ortaktır. Bankada göreve, tüm bankalar için ortaklık gösteren müfettiş veya uzman unvanıyla, ya da hiyerarşide bu ikisinden alt kademe olan ve çeşitli isimler alabilen 'diğer giriş kademesi' unvanıyla başlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında, banka hiyerarşisindeki alt kademe giriş unvanları "memur" olarak adlandırılmıştır. 10 sıra numarasında görülen katılımcının güncel unvanı 'yetkili' olarak belirtilmiş olup sektörel kullanımda bu unvan da bankalar arasında farklılık göstermektedir. Önemli olan müfettiş veya uzman dışında kalan, hiyerarşide daha altta yer alan bir kademeden göreve başlamış olduğunun ve henüz 'müdür yardımcısı' unvanına yükselmediğinin bilinmesidir. Benzer şekilde 1 sıra numarasındaki katılımcının unvanı 'direktör' olarak belirtilmiş olup sektörde aynı unvan başkan ya da grup başkanı olarak da adlandırılabilmektedir. Bu unvan hiyerarşide 'müdür'ün üstünde yer alan bir unvan olup, yönetimi altında birden fazla müdürlük olan birimin yöneticisine tekabül etmektedir. Bankacılık sektöründe, unvanların yanı sıra, yöneticiler hariç her çalışanın satış grubu, operasyon grubu ve diğer teknik gruplar bünyesinde yer aldığını gösteren bir de 'rol'ü vardır. Rol, unvandan bağımsızdır, aynı rolde farklı unvanlardan çalışanlar bulunabilmektedir.

Görüşmeler tasarlanırken, keşisimsellikler göz önünde bulundurulmak, kadınların farklılıkların yönetiminde bahsi geçen farklılık unsurları da değerlendirilmek istenmekle birlikte görüşülen kadınların tamamının cis-kadın, heteroseksüel, fiziksel engelliliği bulunmayan, herhangi bir etnik veya dini azınlık grubundan olmayan, şehir merkezinde doğup büyümüş ve orta sınıfa mensup kadınlar olmaları sebebiyle, bu farklılıklara yer verilememiş, belirtilen unsurlara bağlı analizler eksik kalmıştır. Bununla birlikte, bu durum beyaz-yakalı kadın çalışan topluluğunun homojenliğini ortaya koymaktadır. Bu

homojenliğin tesadüfi olmadığı, işe alma ve yönetici olarak atama süreçlerinde yürütülen politikaların ve cinsel yönelim gibi gözle görünmeyen farklılık unsurlarına sahip kadınların işe girmiş olsalar bile işyerinde yaşadığı dışlanma süreçlerinin sonucunda oluştuğu açıktır.

"Genel olarak, hemen hemen tüm ülkelerde, yöneticilik sadece erkeklere uygun bir kariyer olarak görülüyor ve bu yüzden erkekler tarafından domine ediliyor. … Küresel olarak, neredeyse her seviyedeki kadın yöneticiler, tıkalı yükselme süreçleriyle, ayrımcılıkla ve stereotiplerle uğraşmak zorunda olmaktan yakınıyor." (Omar ve Davidson, 2000'den akt. Özbilgin ve Woodward, 2004, s. 683) Türkiye'deki bankacılık sektöründe de kadınların aynı engellerle karşı karşıya kaldığını katılımcıların ifadelerinde görmek mümkündür.

Yöneticiliğin evrensel olarak erkeklere uygun bir kariyer olarak görülmesinin işyerindeki tezahürü "erkekler kulübü"dür. Bu kulübün üyeleri, ortak bir dil ile konuşur, şakalaşır ve sosyal faaliyetleri paylaşırlar. Beck ve Davis tarafından "homosociability" olarak adlandırılan bu durum, kadınların bu kulübe üye olmasının doğal olarak imkânsızlığı nedeniyle yükselmelerinde bir engel kabul edilmektedir. (Beck ve Davis, 2005'ten akt. Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, s.66) "Erkek yöneticilerin diğer erkek yöneticilerle oluşturduğu ilişki, kadın yöneticilerin yanında kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olmaktadır. İşletmenin kültürü bu erkek egemen yönetici profilini destekleyen bir kültür olduğunda camdan tavan oluşması kaçınılmazdır." (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, s.66) Türkiye'deki bankacılık sektörü gibi kadın yoğun çalışan ortamında bile erkekler kulübü kendini hissettirmektedir. Aşağıda, görüşmelere katılan kadın bankacıların bu konudaki görüşleri yer almaktadır. Neval'e göre:

Kadın olarak birincisi insan ilişkilerini bir erkek kadar geliştiremiyorsun. Çıkıp çıkıp birilerine gidemiyorsun çünkü daha çok erkeklerin yoğun çalıştığı bir yer ve erkek muhabbetiyle yürüyen işler var haliyle. Muhabbetin ortasında böyle ben çıkageldim diye gidemiyorsun mesela. Hayat biraz daha senin için bürokratik işlemek durumunda kalıyor haliyle. (Neval, Müdür)

Benzer şekilde Burcu da, erkeklerin birbirlerine daha yakın davrandıkları için işyerinde daha avantajlı olduklarını ifade ediyor:

Onlar kendi içinde birbirlerine daha yakınlar, daha rahat iletişim kurabiliyorlar. Ama bir kadınla bir erkek o kadar rahat iletişim kuramıyor. Yani kurdukları iletişim sebebiyle erkeklerin daha avantajlı olduğunu düşünüyorum. Benim çok dikkat ettiğim bir şey var mesela. Ben girdiğim zaman Başkan Bey'in odasına da, Başkan Yardımcısı'nın odasına da konuyu arz edip çıkıyorum ama sonrasında mesela erkek müfettişler oradayken bir adım daha öteye giderek başka sorular sorabiliyorlar, şu konuyu ne yaptınız falan diye. Bazen bu futbol muhabbeti de oluyor, başka muhabbet de oluyor. Tabi sen kadın olarak o muhabbeti açmıyorsun. Sen muhabbeti açsan bile, konuya çok ilgin olsa bile, karşındaki öyle olmadığını düşünerek kısa kesiyor. Onlar muhabbeti çok daha ileriye götürebiliyorlar. Belki daha sonrası için de, kariyer yolu olarak, hani daha iyi anlaştıklarını düşündükleri için, erkeklerin daha iyi ilerliyor. Beraber bir şeyler yapmaktan daha keyif alıyorlar, belki daha kafa dengi görüyorlar. Çok normal bir süreç aslında. İnsanlar daha iyi anlaştıkları insanlarla beraber çalışmak isterler ama işte burada cinsiyet işin içine girince, belki bizim toplumun baskıcı olmasından da kaynaklanıyor olabilir, yanlış anlaşılmaktan da korktuğumuz için olabilir, orada bir yerde hep tıkanıyoruz. Biz ilişkiyi ilerletemiyoruz. (Burcu, Müfettiş)

Gözde de yöneticilerle kurulan ilişkiyi kadın ve erkek çalışanlar açısından kıyaslayarak Burcu ile oldukça benzer noktalara değiniyor:

Onlar için daha kolay her şey. Kadınlar eksi bir ile başlıyorsa erkekler de artı bir ile başlıyor. Nötr başlayan yok ki. Onun müdür ile konuşması da öyle o şekilde. Çok yorulduğumuz ve mesaide olduğumuz bir günün arkasından ben müdürün odasından sadece iş yapıp çıkıyorken, şahit oldum ki o arkadaşım içeri girdiğinde, "akşam da maç vardı, izleyemedik onu da" diye bir diyaloga giriyor Müdür Bey. Neden onunla öyle bir şey konuşuyorsun da benimle konuşmuyorsun? Benimle de bir diyalog kur yani. (Gözde, Müdür Yardımcısı)

Kadınların yaşadığı iletişim problemlerinin yanı sıra, iş yerindeki stereotipleştirme de kadınların iş ortamlarına yabancılaşmasına, kendilerini oraya ait hissetmemelerine ve kendilerini geri çekmelerine neden olmaktadır. Kadınların iş hayatında karşılaştığı ayrımcılıklar ile ilgili yapılan çalışmalarda, kadının toplumsal rolü ile ilgili stereotiplerin, kadınların yükselmesine de engel oluşturduğu görülmektedir. (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, s.63-64) Kadınların "kendisi gibi" olmasından ziyade, iş ortamında tutunabilmeleri için yaygın olarak ya erkeksi olmaları ya anne gibi olmaları ya da güzel ve alımlı kadın olmaları beklenmektedir. Gözde'nin de ifade ettiği gibi:

Bana bir kadın yönetici olarak iki seçenek sunuluyor. Bu birimde bir kadın yönetici isem ben, şubelerle veya şubelerin bana yönlendirdiği firmalarla iletişim halinde olmalıyım. Kadın yönetici olduğum zaman ya benden çok "kadın" olmam bekleniyor, hanım hanımcık, bakımlı, çekici, böyle entelektüel, içeri girdiğim zaman "Vaov! Bir kadın geldi!" denmesi gerekiyor. Ya da ağzı bozuk, 'erkek Fatma', 'erkek gibi kadın' diye söyledikleri, kendilerince biraz argo muhabbet yapabilecekleri biri olmam bekleniyor. Şu anki halimle gidemiyorum ben oraya. Gidersem de böyle vasat biri gibi görünüyorum. Ben neden bir kalıba girmek zorundayım? Ya oraya ya oraya yani? (Gözde, Müdür Yardımcısı)

İrem ise kadın yöneticilerin anne rolünü oynamasının beklendiğini belirtiyor:

> *Bizden beklenen annelik rolünden dolayı kadın müdürlerin daha zor müdürler olduğunu düşünüyorum. Kendimiz olamadığımız için. Kadını gördüklerinde herkes anne gibi şefkatle anlayışla, hani hayır diyecekse bile kıvırarak söylemeyle özdeşleştiriyoruz ya, hani böyle bir aman toplar, idare eder diye. Erkekler birbirlerini idare etmez ama senin idare etmen gerekir. Bana mesela yıllarca, önceden de müfettişlikten hukukum olan, problemli bir erkek müdürü idare etme yükümlülüğü verilip, onu senden başka kimse idare edemezdi, helal olsun iyi idare ediyorsun dendi. Bu mu acaba bizde rahatsızlık yaratıyor? Aslında biz de şey olmak istiyoruz, siz nasılsanız biz de öyleyiz o kadar. Sen nasıl doğrudan "bana bir çay getirin" diyebiliyorsan biz de öyle diyebilmek istiyoruz. Ben niye "aman canım çocuğum bana bir çay getirebilir misin?" diye yumuşatmak zorundayım?(İrem, Müdür)*

Deniz ise 'güzel kadın olmak' vurgusu ile birkaç kez karşılaştığını ifade ediyor:

> *Bir keresinde direktörümün odasında Leyla Alaton'la tanışma fırsatım oldu. O kadar etkileyici biri ki. Leyla Alaton müdür olarak ben ona tanıştırılınca, "Ne kadar mutlu oldum" dedi, "Böyle genç ve güzel kadınları daha da destekliyorum, çünkü güzellik dezavantaj oluyor böyle şeylerde" dedi. [Direktör] ... Bey de, "Evet, ben aslında onu şubeye koyacaktım da şubede rahat edemez diye buraya koydum "dedi, espri yaptı. Kendisi daha önce de bana "Seni şubeye koysam aslında daha iyi olur, daha iyi iş çıkarırsın" demişti. "Çok konuşkansın, kimse sana hayır demez. İşte dokuzdan satıyorsan kimse sekiz buçuk istemez" demişti. "Ama seni şubeye koymak riskli" demişti. Mesela güzel olduğunu düşündükleri insanları, eğer seviyorlarsa tabi, bir şeyde, bir korumada tutmaya çalışıyorlar, babacan bir tavırla. (Deniz, Müdür)*

Özellikle "genç ve güzel kadın" kategorisindeki kadınlar, korunması veya himaye altına alınması gereken, dış tehditler sebebiyle genel müdürlükten uzakta –şubede– kendi başlarına

kalırlarsa ‘rahat edemeyecek’ kadınlar olarak konumlandırılıyor. Bu durum kadınlara açık bir şekilde toplumsal hiyerarşideki yerinin daha altta olduğunu hissettiriyor. Korunması ve kollanması gereken bu bir nevi “çocuk” kadınlar, aynı statüde olsalar dahi, kendilerini erkeklere tabi bir konumlandırma içerisinde buluyorlar. Bu kadınlar bir taraftan yakında, göz önünde tutulmak istenirken bir taraftan da, bununla çelişkili olarak, şubelerde, sıcak satış faaliyetlerinde öne çıkarılmak isteniyor. Deniz’in ifadelerinden de gördüğümüz üzere, banka yöneticilerinin, müşterilerle yüz yüze iletişim ve sıcak satış kanalı olan şubelerde “güzel kadınları” satış personeli olarak istihdam etme isteği çok yaygın bir durumdur. Bu kadınların, müşterileri daha kolay etkileyebileceği ve daha çok satış yapabilecekleri düşünülmektedir. Burada kıyas unsuru olan “diğer” kadınlardır. Güzel kadınların diğer kadınlara kıyasla daha çok satış yapabilecekleri düşünülmektedir. Erkekler bu kıyaslamanın dışındadır. Onların şubelerde yönetici veya satış personeli olmalarını belirleyen faktörler arasında genellikle güzellik faktörü yer almaz.

Kendilerine yüklenen bu rolleri benimsemeyip “kendileri gibi” davranmaya çalışan kadın yöneticilerin, iş hayatında sıklıkla aldığı eleştirilerden biri agresif oldukları iddiasıdır. İrem’in ifadelerinde de bu durumun yansımaları görülebilir:

> *Ben açıkça şöyle söyleyeyim, yöneticilik yaptığım süreç boyunca erkeklerin birbirleriyle inanılmaz kavga ettiğini gördüm. Ben çok net bir şekilde fikrimi söylediğimde ise benim söylediklerim onların birbirlerine ettiği küfürlerden daha sert geliyordu onlara. Bu durumda ben agresif oluyordum. Hayır, aslında ben bir şey istemediğimi söylüyordum. Ama onlar birbirlerine küfür ederek bir şeyler söylerler, iki gün sonra birbirlerine gülerler geçerler. Ama sen kadın olunca öyle değil. Çünkü senden annelik bekliyorlar. “Ah canım” yapmanı*

bekliyorlar. Ben bunu çok yaşadım. Sadece fikrini söylüyor olman bile bir olay yani. (İrem, Müdür)

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma yöntemlerinden biri mücadeleci bir tavır sergilemekse diğeri de kendini "geri çekmek", sessiz bir süreç yürütmek olarak karşımıza çıkıyor. Kadın yönetici olarak yaşadığı rahatsızlıklardan bahsederken Neval, daha önce çalıştığı bir şubede karşılaştığı tavır sebebiyle kendisini "geri çektiğini" söylüyor:

... Şubesi'nde müdürken çok yaşadım aslında, şubenin lokasyonunun muhafazakâr bir lokasyonda olması müşteri kitlesinin biraz daha muhafazakâr ve gücü erkekle bağdaştıran bir kitle olması sebebiyle. Çok belirgin böyle kötü tatsız bir olay yaşamadım ama orda şunu sıklıkla duyuyordum, [şaşırma ifadesiyle] Müdür müsünüz? Müdür siz misiniz? Sonra 'çok genç'liğe vuruluyordu, çok gençsiniz işte bilmem ne. Çok büyük ihtimal kadın olduğum için de şaşırıyorlardı. Hani dikkate almayıp erkek müdür yardımcımla muhatap olan bir kitle de vardı mesela. Çekinen bir kitle de. Bu somut bir engel getirdi mi getirmedi de, ben o ortamda bunun mücadelesine de girmedim açıkçası. [Müşterileri kastederek] Aradım evet, gidebildiğim yerlere gittim. Siteleri gezdim, inşaatçı firmalarla görüşmeye gittim ama yani çok da zorlamadım kendimi, ben de bu savaşın içindeyim diye bir yapıya girmedim. Şey yaptım yani, geri çekilir davrandım, mümkün mertebe sağlıklı bir süreç yürütmeye çalıştım orda. Keyifli tarafları da vardı ama beni hırslandıracak ya da motive edecek bir durum yoktu. (Neval, Müdür)

Sıla da benzer şekilde kadınların kendisini 'geri çekmesi'nden bahsediyor. Ancak, o bu durumu, literatürde kadınların çifte yükü olarak bilinen, kadınların ev içinde ve çalışma hayatında çifte mesai yapmasının güçlüğü ile bağdaştırıyor:

Kadınlar belki de bir şekilde kendilerini de baskılıyor olabilirler. Ev hayatı erkeklere nazaran kadınları geriye çekiyor olabilir. Çünkü işten çıktıktan sonra bizim yine evde de görevlerimiz var. Kültürel yapımızdan kaynaklı olarak, çocuklara karşı ve ev içerisinde daha çok kadının görev tanımının olması, öyle bir toplumda yetişmemiz sebebiyle kadınlar kendilerini bir adım daha geriye çektiğini düşünüyorum. Başkaları tarafından çekilmese bile kendi kendilerini geriye çekiyorlar. Eksik kalmamak için, hani her şeye yetebilmek için, ailesine, çocuğuna ve iş hayatına… (Sıla, Müfettiş)

Kadınların yönetici olmasının önündeki diğer engellerden söz ederken, Deniz de, kadınların ev içi sorumluluklarına ve bakım hizmetlerine değiniyor:

Kadınlar ve erkekler arasında bence şöyle bir fark var iş hayatında. Kadınlar anne olduğu için kadınlardan daha az potansiyel bekliyorlar. Onların çocuk-ev arasında işi kotaramayacaklarını, işte, daha geç çıkamayacaklarını, hafta sonu çalışmayı sağlayamayacaklarını düşündükleri için. Kadın işte, doğurur, işte emzirecek, bilmem ne olacak falan şeklindeki yaklaşımlarla erkek personel tercih ediyorlar. Hem personel anlamında hem yönetici anlamında bu bir gerçek. Ben çok öncesinde doğurmuş olduğum için bir engelle karşılaşmadım. Ama ikinciyi doğuruyor olsaydım o süreçte, müdürlüğümü aldıktan sonra doğururdum. (Deniz, Müdür)

Benzer olarak, kadınların ev içi sorumlulukları sebebiyle işi zamanında bitirmek ve eve zamanında gitmek istediğini belirten Burcu'ya göre:

Çok daha objektif kriterler olması lazım yönetici olabilmek için. İletişim kurduğun insanlara göre değil, senin kendi şahsi özelliklerine göre değerlendiriliyor olması lazım. Bu da çok mümkün değil. Sadece Türkiye için değil, bizim banka için değil, tüm dünya için böyle. Kadınlar her zaman bir adım geri planda kalıyorlar. Acaba kadınlar olarak biz mi kendimizi

çekiyoruz, bu iletişimin gerisinde tutuyoruz acaba? Çünkü ben mesela bir an önce gitmek istiyorum yöneticimin odasından, iş neyse orada o bitsin ve ben de kendi işimin başına döneyim diye düşünüyorum. O yüzden de geri çektiğim çok oluyor kendimi. Muhtemelen bu konuda bizim de geri adımımız var. Sınırlarımızı çizdiğimiz için belki. İş saat altıda bitecekse altıya kadar onu bitirmeye çalışıyoruz. Onlar belki gün içinde bir saat muhabbet edip sonra altıda çıkmak yerine yedide çıkmayı tercih ediyorlar. Belki bizim iletişim yeteneğimiz eksik olarak addediliyor olabilir hâlbuki altında yatan sebep başka, işi zamanında bitirmek ve eve zamanında gitmek istiyoruz. (Burcu, Müfettiş)

Nurcan ise, yöneticilik açısından kadınların ve erkeklerin durumunu karşılaştırdığında, kadının annelik rolünün belirleyici olduğunu düşünüyor. "Normal olarak" çocuğun anneye ihtiyaç duyduğunu belirtmekle birlikte, bunun geçici bir süre olduğunu ifade ediyor:

En büyük etkenin çocuk olduğunu düşünüyorum. Çocuğu olan insanın şartları biraz daha kısıtlanıyor. Herkesin şartları bir değil, bazı insanların çocuğuna bakabilecek kişileri var. Bazı insanlar içinse bu iş sadece anneye bakıyor. Annenin çocuğun yanında çok daha fazla vakit geçirmesi, çocuğun çok daha fazla annesini istemesi, ondan kaynaklı. Hani çocuk olmazsa da, yani bekâr kadınlarda ya da çocuğu olmayan kadınlarda olduğu gibi, bu konuda kadın ve erkekte hiçbir fark olmadığını düşünüyorum. Zaman sorunu olabiliyor ama genel olarak erkek veya kadın fark etmiyor. Mesela mesaiye kalındığında, hafta sonu çalışmak gerektiğinde hiç mesaiye kalamayan çalışamayan bir kadın görmedim. Belki yeni çocuğu olan, yeni bebeği olan… Belli bir yaştan sonra da sıkıntı yok mesela. 7-8 yaşından sonra da rahat. İlk 5-6 yıl, çocuğun sana daha çok ihtiyacı olduğu zamanlar belki, o da normal. (Nurcan, Yetkili)

Sektörde, kadınların yönetici olmasının önündeki en büyük engellerden biri olarak "mesai" kavramından söz edilebilir. Esnek mesai saatlerine kadınların uyamayacağı önyargısı

kadınların yönetici olarak atanmasını engelleyen kriterlerden biri olarak ortaya çıkıyor. Feministler tarafından defaatle vurgulandığı gibi, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklı olarak bakım emeğinin birincil sorumlusunun kadın olarak konumlandırılması, kadınların hayatının her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da kaçınılmaz olarak belirleyici bir rol üstleniyor. Çocuk sahibi olmak ve hane içi işlerden birinci derece sorumlu olmak kadınların kariyerinin yukarı doğru hareketliliğinin önünü tıkıyor. Bu çifte yükün kadınların hayatını oldukça zorlaştırdığı bir gerçek olmakla birlikte, tüm kadınların aynı derece bu sorumlukları taşımadığı üst yöneticiler tarafından görülmüyor. Çocuğu olsun veya olmasın, evli olsun veya olmasın, kadının ataerkil sistem dâhilindeki bakım hizmetleri sorumlusu rolü, yöneticilerin algısını şekillendiriyor ve algıda dahi kadınların verimli çalışan veya yönetici olarak konumlandırılmasını engelliyor. Ayrıca, sektör dâhilindeki bu beyaz-yakalı kadınların evlerinde sundukları bakım emeği nedeniyle esnek mesaiye uyamayacakları ve yönetici olamayacakları da gerçeği yansıtmıyor. Tüm çalışanların zorunlu koşullarda eşit derecede "mesaiye kaldıkları" yani mesai dışı saatlerde çalıştıkları bilinmesine rağmen kadınlar açısından bu gerçeklik görmezden geliniyor ve kadınların toplumsal rolleri önyargıya dönüşüyor.

Tarihsel olarak kadınlara atfedilen roller; kadınların ailenin günlük yeniden üretiminde oynadığı rol ve bakım emeği vermesi banka şubelerinde de pekiştiriliyor. Kadınların toplumsal cinsiyet rollerine paralel olarak, ev gibi, şubeyi de çekip çeviren, derleyip toplayanların kadınlar olduğu belirtiliyor. Betül'e göre:

> *Eskiden beri düşünürüm hani neden diye. 'Neden çok az bayan yönetici var ?' Aslında dikkat ederseniz şubelerde müdürler erkek ama alt kadrosundaki müdür yardımcıları genelde kadın ve müdürlerden çok şubeleri çekip çevirenler onlar. Eminim ki yüzde seksen beşi kadın. Hani*

herhâlde biraz kadınları şey olarak düşünüyorlar, derleyip toplayan ama başa geçemeyen. (Betül, Müdür Yardımcısı)

Oldukça benzer şekilde Burcu da aynı noktaya değiniyor:

Kadınlarda hep böyle bir "ikinci adam" olma durumu var. Bizim bankada kadınların genelde müdür yardımcısı olarak kalma sebepleri de o olabilir belki. Arkada çekip çeviren toparlayan durumdalar, ön planda olmak değil de işte işleri organize edip, işte şubede müdür gitsin pazarlamasını yapsın ama arkada sorunlu insanlarla, müşterilerle ya da şubedeki personelle şubedeki müdür yardımcısı kadın toparlasın, sorun çıkmasın gibi yaklaşım. Kadınların özgüven eksikliğinden değil ama kadınlara yöneticilik için çok da fırsat tanınmadığını düşünüyorum. (Burcu, Müfettiş)

Kadınlar, toplumsal cinsiyet eşitsizliği düzeniyle paralel olarak, bu örneklerde de asıl işin zaten kadınlar tarafından yapıldığını, ama yine de bu kadınların banka içi hiyerarşide yönetici olarak konumlandırılmadığını, müdür unvanına erkekler kadar kolay erişemediğini belirtiyorlar.

Kadın yönetici olmanın zorluklarından bahseden İrem, üst düzeydeki erkek yöneticilerin algısına ve tutumlarına da değiniyor:

En nihayetinde, nasıl diyeyim, kadın olduğun için sana sürekli erkek hegemonyasını hissettirmeye, bunu kendi aralarında devam ettirmeye çalışıyorlar. Benim direktörlüğe adaylık sürecim oldu, etrafımda gelip bana "İrem, zaten daha çok erkekler tercih ediliyor, kadın olman dezavantaj olur" diye yorum yapan erkekler vardı. Müdür üstü seviye için böyle. Bunlar benim arkadaşlarım, öyle düşün. Benimle aynı sosyal düzeyde olan insanlar. Ben bu erkeklerden kadın olmanın "eksi bir" bir şey olduğunu duydum. Ben de gidip genel müdür yardımcısına,

kadın olduğum için beni seçmeyeceksiniz herhalde dedim. "Yok, öyle bir şey olmaz" dedi bak ama. "Yok, öyle düşünülmemiştir" dedi. Ama o şu da olabilir, hiç bu açıdan bakmamıştır, şey gibi oluyor, aydınlanma gibi, sen gidip de bunu söylemediğin müddetçe bilinçaltında bunu yapıyorsa bile farkında olmuyorlar bence. (İrem, Müdür)

Mevcut durumda müdür olan Neval, daha üst bir pozisyona yükselme umudunu taşımadığını, kadınlarla ilgili önyargıları ve nedenlerini anlatıyor:

Şu bilinç var bende, başkanlık çok zor. İnsanlara şaşırarak bakıyorum: "Ne? Başkan mı olmayı hedefliyorsun?" falan bu var bende. Başkan olmasam da olur, benim içinde olmak istediğim bir insan topluluğu değil şu an. Ona özel bir ilgi duymadığım için belki çok dert etmiyorum ama haksızlık aslında düşününce tabi ki. Kadınların bu kadar küçük bir oran olması ve bunu bu kadar benimsemiş olmamız yani… Neden? Mesela şey çok konuşuluyor, bankada duymadım ama okulda masterda konuşuluyor, kadınların periyot dönemlerinden dolayı duygularımızın inişli çıkışlı olması ve bunu yönetememek. Birinci konuşulan şey bu. Oldukça komik. İkincisi de rahat çalışamama. Bu da ne demekse? Küfretmek bu kadar büyük bir ihtiyaç mı senin hayatında? Ama bu toplum gerçeği, yani erkek muhabbeti şeklinde hayatın yürümesi gerçeği var yani. Takım elbise giymek çok zor gelmiyor da, hani o da zor geliyor ama kabulleniyorsun da, medeni çerçevede işyerinde konuşmak bu kadar mı zor geliyor? İnsan bunu düşünmüyor değil. (Neval, Müdür)

Uzun süredir çalıştığı birimin fiili yöneticiliğini yaptığını ama müdür unvanını halen alamadığını belirten Betül, kendi sosyal çevresi ve ailesinde durum farklı olmakla birlikte içinde yaşadığı toplum sebebiyle kadın yönetici olmanın önündeki engellerden söz ediyor. Bu noktada, gerçekliği tartışmalı olmakla birlikte, farklı bir kıyaslamayı gündeme getirerek kamu sektörü ve özel sektör ayrımını yapıyor:

Tek benim için değil aslında, kurumda çalışan bütün kadınlar için engeller olduğunu düşünüyorum. Genelde kadınlar yöneticilikte tercih edilmiyor. Ama diğer yerlere bakılınca ediliyor yani gayet. Diğer kurumlarda kişinin çalışmasına, verimine, yöneticilik vasfını taşıyıp taşımadığına göre karar veriliyor bir şeyler. Benim kurumumda biraz 'kadın-erkek' ayrımı olduğunu düşünüyorum. Özel sektörde pek böyle bir şey yok aslında. Devlete bağlı olan kurumlarda daha çok bu sorunlarla karşılaşıldığını düşünüyorum. Yani bizim ülkemiz gereği herhalde biraz da. Hani bir erkek şeyi ön planda olduğu için, hem aile içinde olsun, aile yaşamımızda olsun, öyle bir kültürden gelmişiz açıkçası. Biraz da siyasi de olabilir, bilmiyorum, onun da büyük bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Benim kendi ailem açısından düşününce böyle değil tabi. Benim ailemde eşitlik vardır ve eşim de beni son derece destekler. Hatta kendisi bana 'Neden hala müdür olamıyorsun?' diye dile getirir ve hep konuşuruz açıkçası bunu. (Betül, Müdür Yardımcısı)

İstanbul'un hem bireysel hem de ticari açıdan üst segment müşterilerinin yer aldığı, gelir seviyesi açısından yüksek seviyede bir semtinde görev yapan Nurcan, çalıştığı bankada kendi bölgesinde kadın müdürlerin çoğunlukta olduğunu ifade ediyor:

Genelde benim çevremde hep bayan müdürler ağırlıkta. Biraz daha genel müdürlük tarafında, yukarı tarafta erkek yoğun olabilir. Şube müdürleri çoğunlukla kadın etrafımda... Bence hiç fark yok yani. Kurumun da böyle bir bakışı olduğunu hissetmiyorum. Ben şöyle hissediyorum. Biraz daha çevreyle alakalı olduğunu hissediyorum. Daha çok yaptığın işin görünmesi gerekiyor. Tamamen senin kendini göstermenle, çevrendeki insanların yöneticilerin seni görmesiyle alakalı. Bence kadınlar da kendini yeterince gösterebiliyor. İstanbul kesiminde kadınların erkeklerden çok farklı konumda olduğunu düşünmüyorum. Anadolu'da, mesela Karadeniz'de veya Urfa'da erkekler orda daha fazla çünkü oraların kültürleri de farklı. Ama İstanbul'da, İzmir'de, Ankara'da ayrımının çok fazla olduğunu düşünmüyorum. Türkiye'deki

bakış açısından kaynaklı. Genelde kırsal kesimlerde, belli yerlerde kadınlar biraz daha geri planda olduğu için oralarda kadınların yüksek seviyelerde zorlanabilecekleri ve başarılı olamayacakları düşünülüyor. Ama İstanbul, Ankara, İzmir taraflarında insanların o bakış açısında olduklarını düşünmüyorum. Belki kırsal kesimlerde olur. (Nurcan, Yetkili)

Bölgeler bazında kadın ve erkek banka yönetici oranlarını kıyaslayamamakla birlikte, şehirlerin bazı bölgelerinde veya ülkenin bazı bölgelerinde kadın şube müdürü oranının diğer bölgelere kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenebilir. Benzer bakış açısıyla, varlıklı müşterilerin yer aldığı mevduat şubelerinde de kadın müdürlerin yoğunlukla görev yaptığı gözlemlenmektedir. Bu tutumun kısıtlayıcı bir tutum olması sebebiyle, kadınların lehine olduğu tartışmalıdır. Eğer bankacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik bir değişim gerçekleşecekse, bunun tüm bölgeleri kapsayan top yekûn bir dönüşüm olması gerektiği açıktır. Kaldı ki, en ayrıcalıklı 'bölge' olan, bankaların üst yönetimlerinde kadınların neredeyse hiç yer almamasından anlaşılacağı gibi, sektörde kadınlara yönelik ayrımcılığın bölgesel değil patriarkal sebeplere dayandığı açıktır.

Hali hazırda çalıştığı bankada az sayıdaki kadın direktörden biri olduğunu vurgulayan Mine, kariyeri boyunca engellerle karşılaştığını söyleyerek içsel mücadelenin öneminden bahsediyor:

Zaman içinde, özel hayatımda, iş hayatında birçok engelle karşılaştım kadın olduğum için. Kadınlar evde bireysel baskılarla işyerinde mobbingle engelleniyorlar, yükselmeleri önlenmeye çalışılıyor. Ancak ben içimde biliyordum, daha yetenekli, becerikli, çalışkan olduğumu biliyordum. Bir kere kendinize bunu söylemeye başlayınca bunun geri dönüşü yok. Artık neler yapabileceğinizi biliyorsunuz. (Mine, Direktör)

Kadınların taleplerini dile getirmesinin ve hakları için birlikte mücadele etmeye başlamasının önemi ise Elif'in ifadelerinde görülebilir:

> *Ben işe ilk başladığımda kadın yöneticiler daha azdı, uzun süredir hiç yükseltilmemiş çok fazla kadın vardı mesela. Bu sonradan bir anda değişti. Bir anda bütün kadınlar birer kademe yükseltildi. Direktör ve müdür oldular. Çünkü ortalıkta cinsiyetçilikle ilgili tartışmalar olmaya başladı. Bu yaptığınız cinsiyetçilik vesaire diye daha çok şikâyet edilmeye başladı. Daha çok talep eden yeni nesil geldi. Taleplerle, konuşmalarla arttı gibi geliyor bana. Şikâyetler bildirildi kadınlar tarafından ve buna aksiyon alındı banka tarafından. (Elif, Müdür Yardımcısı)*

Deniz'in ifadelerinden kişisel mücadelenin yanı sıra konjonktürün ve üst yönetimin tutumundaki değişimin etkisi de anlaşılabilir:

> *Kariyerime başlarken de yönetici olmayı hedefliyordum tabi ki. Bankadaki ilk mülakatımda Genel Müdür Yardımcısı bu soruyu yöneltmişti. O zaman bankada bir tane kadın Genel Müdür Yardımcısı vardı. Ben de "ikinci kadın GMY olabilirim, belki de üçüncü, belki de dördüncü, inşallah beşinci, altıncı, yedinci ben olurum" demiştim. Çok gülmüştü. "Genel Müdür olmak istemiyor musun?" demişti. "O kadar strese gerek yok" demiştim. ... Müdür olma aşamasında da hiçbir engelle karşılaşmadım. Aksine kadın olmamın daha iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü o süreçte çok fazla kadın yönetici yok diye, o dönemki genel müdür aşırı bir özen göstermişti kadınların da yönetici pozisyonuna getirilmesi için. O dönemde olduğum için daha şanslıydım. (Deniz, Müdür)*

Mine, bankada direktör olmasının tüm diğer kadın çalışanlar için önemini vurguluyor ve kadın çalışanlara ilişkin değerlendirmelerde bulunuyor:

Mesaj niteliğinde oldu benim bu pozisyona gelmem… Ve kendi başarılarımla gelmem… Kişisel gayretimle gelmem… Yani yukarıdan bir yerden, hiçbir arkam yok benim. Yönetici olma süreçlerimde kesinlikle hiçbir destek görmedim. Sadece kendi gayretim var. Doğru yaptığım şeyler var. Stratejik davranabiliyorum. Gereken yerde gereken şeyleri söyleyebiliyorum. Bunu da hiç yanlış bulmuyorum. Ortamı okuyorum. Mütevazı olmaya gerek yok, ben burayı hak ediyorum, bence kadınlar fazlasıyla mütevazı davranıyorlar. (Mine, Direktör)

Kadınların gereğinden fazla alçakgönüllü olduğu ve işleriyle ilgili mütevazı davrandığı kadınların ortak tespitlerindendir. Ayrıca, kadınların 'stratejik davranabilme' ve ortamın şartlarını doğru değerlendirebilme yani 'ortamı okuyabilme' özelliklerine de kadınlar tarafından çoğunlukla değiniliyor. Bunlarla birlikte, kadınlar tarafından en çok, kadınların aynı anda birden çok işi yapabilme becerilerinden söz ediliyor:

Ben zor bir şey görmüyorum, kadının yapamayacağı bir şey. Bir kere yönetici olmak aynı anda bir sürü iş yapabilmeyi gerektiriyor. Bu konuda gerçekten erkeklere kıyasla kadınların farklı bir yeteneği var. Bu çok net, bir kadın aynı anda bir kaç işi beraber yürütebiliyor. Bu mesela yönetici olmakta çok önemli bir unsur. Gerçekten. Aynı anda yüz tane şey yapıyorsun çünkü ve kafanı bu şekilde çalıştırıyorsun. Bu bile bir avantaj aslında kadın olarak ama işte görmezden geliniyor. Bence kadınların iş yapış şekillerinden erkekler de gayet memnun ama çalıştıracak şekilde kullanıyorlar bunu. Hâlbuki gayet karar da alabilen kişileriz biz ve gördüğüm bütün kadın yöneticiler de böyle. (Neval, Müdür)

Algı yönetimi çok önemli, yöneticiliğin şartlarından biri olduğunu düşünüyorum ve gördüğüm kadarıyla kadın yöneticiler bu konuda daha başarılılar. Stratejik yaklaşabiliyorlar, çok boyutlu düşünebiliyorlar. "Kadınlar çok tehlikeli" diye söyledikleri şey aslında daha stratejik olmamız ve çok boyutlu düşünebilmemiz. Sıklıkla verilen örnek doğru bence, erkekler bir çekmece açıp

kapatıp ikincisini açarken, yani bir seferde bir iş yapabiliyorken, biz kadınlar aynı anda onlarca çekmeceyi açıp hepsine birlikte hâkim olup bütün işleri yürütülebiliyoruz. Aynı anda birden çok işi layıkıyla yapabiliyoruz. Ki yöneticilikteki en kilit unsurlardan biridir bu. (Mine, Direktör)

Kadınların, yaşam deneyimlerinden getirdiği, ortak özellikleri ve becerileri olduğu bankacılık sektöründeki kadınlar tarafından da düşünülüyor. Sektördeki kadınların birbirleriyle dayanışması konusunda ise farklı görüşler olduğu görülüyor. Neval dayanıştığı kadınların olmasının işe bağlılığı ve iş motivasyonu açısından çok önemli olduğunu vurguluyor. Erkeklerin, bu dayanışma karşısında takındığı tavırlardan duyduğu rahatsızlığı da dile getiriyor:

Dayanıştığım kadınlar tabi ki var. Yani, zaten o tutuyor hayatta ve çalışma motivasyonunu o tutuyor inan ki. Birçok kadın sayabilirim, altı ila sekiz kadın, kadın müdürler burada sürekli irtibat halinde olduğumuz. Onlar sürekli büyük destek, çünkü aynı şeyleri paylaşıyorsun, bir kere rahatça iç boşaltabiliyorsun, günlük hayat dertlerini. Sana benzer birilerinin daha oluyor olması seni motive ediyor, ayakta tutuyor, bağlıyor aslında. Bizim kadınlar olarak bir arada olmamız da dalga konusu yapılıyor mesela. Bu da ayrı bir konu. Biz üç arkadaşımızla beraber yemekhaneye giderken, bak şimdi aklıma geldi, bir şey kızlar ekibi yani böyle bir söylem vardı. Hissediyorsun zaten. Üç tane genç kadın müdür beraber her öğlen yemeğe geliyorlar. Bu dikkat çekiyor, göze batıyor. Altın kızlar gibi bir şeydi, unuttum. Veya "Siz bir birinizi nerden buldunuz? Nasıl bir araya geldiniz?" sorusuyla karşılaşıyorduk bir ara da. Niye ki yani? Anlayamıyoruz bile bu soruyu… (Neval, Müdür)

Kadın yöneticilerin sayıca az olması onları marjinalleştiriyor. Üç erkek yöneticinin bir arada yemek yemesi hiçbir zaman konu olmazken, aynı durum kadınlar için geçerli olduğunda

‘göze batıyor’. Kadın yöneticiler, erkekler için normal olan birçok davranışın kendileri için sıra dışı eylemler olarak görüldüğünü tecrübe ediyor. Bu durum, yöneticilik işinin ‘normal’de erkek işi olduğunu, kadınların istisnai olarak bu işi yaptıklarını kadınlara hissettiriyor. Mine bu durumun kız kardeşlikle ve takım oyunu oynayarak aşılabileceğini düşünüyor:

> *“Sisterhood”a çok inanıyorum, hep birlikte hareket edersek daha yüksek pozisyonlara geleceğimize inanıyorum. Kadınların kadınlarla birlikte takım oyunu oynaması gerektiğini düşünüyorum. Ben her zaman kadınlarla çalışmayı tercih ettim, ediyorum, ancak bu şekilde çoğalabileceğimizi düşünüyorum. (Mine, Direktör)*

Gözde ise kadınların iş hayatında yeterince bir arada durmadığından ve birbirleriyle rekabet ettiğinden yakınıyor:

> *Nedense kadınlar birbirine çok uzak duruyor iş hayatında, ben bunu hiç çözemiyorum. Biz niye arkadaş olamıyoruz? Biz niye voleybol turnuvaları düzenleyemiyoruz? Voleybol da kadın sporu olarak yapışmış bir spor tabi ki de, aerobik yapabiliriz, yürüyüşe çıkabiliriz, herhangi bir şey yapabiliriz. Erkeklerin hepsi birbirini tanımadan halı saha maçı düzenliyorlar. Hop [kolayca ve hızlıca anlamında] ne oluyor orda, bir anda senli benli muhabbete geçiyorlar. ... Kadınlar ise birbirleriyle rekabet ediyor. Ama adamlara hiç böyle bir şey yapmıyoruz yani. Ben yine bir kadınla rekabet etmek durumunda kalıyorum? Hırslı deniyor mesela ona, bana pısırık deniyor, ben onu ezip geçmek istemediğim için bu lakabı alıyorum. Birlikte çalışalım. Bu bir yarış değil. Bizim bir tane şubemiz yok. Eğer şube müdürü olacaksak ikimizden biri olmayacak, ikimiz de olabiliriz. Bu ilerleyen bir sektör yani. (Gözde, Müdür Yardımcısı)*

Yine de, yüksek kârlar elde edildiği için ve satış hedefi baskılarıyla şekillendiği için yapısı gereği rekabetin çok yoğun olduğu bir sektör olan bankacılık sektöründe çalışan bu kadınların, yaygın söylencenin aksine kadının kadının kurdu olduğu, kadınların kadınlarla

çalışmak istemediği görüşüne itibar etmedikleri ve kadın dayanışmasını önemsedikleri anlaşılıyor.

Sonuç olarak, iki taraflı olarak, kadınların kendilerini erkekler kulübünün dışında hissetmesi ve erkeklerin onları kulüplerinin dışında görmesi, toplumsal olarak kadınlara yüklenen roller ve ev içi hizmetlerin ve bakım hizmetlerinin birincil sorumlusunun kadınlar olması, kadınların bu ve benzeri sebeplerle yükselme motivasyonunun azalması, kendilerini geri çekmesi, kadınlarla özdeşleştirilen stereotiplerin yöneticiler nazarında önyargıya dönüşmesi gibi sebeplerin kadınların bankacılık sektöründe hak ettikleri eşit yönetici oranlarını yakalayamamalarına neden olduğu kanaatine varılmıştır. Kadınların ve erkeklerin eşit oranda ve eşit donanımda yer aldıkları bir sektör olan bankacılık sektöründe dahi kadın yönetici oranlarının düşüklüğü, ataerkil sistem dâhilinde yöneticilik işinin erkeklikle bağdaştırıldığının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Özbilgin ve Woodward'a göre işyerinde ait olma ve ötekileşme deneyimi, 'ideal çalışan' normu etrafında şekillenir. Normdan ayrışma kişinin ötekilik hissini ve deneyimini derinleştirir, oysa 'uyum' kişinin aidiyet duygusunu ve deneyimini tasdik eder. Bu sadece kadın çalışan için bir mesele değildir, aynı zamanda kadının kariyer gelişimine uygunluğu açısından yöneticilerin algılarını da şekillendirir. İdeal çalışan 'aitlik ve ötekilik' aracılığıyla toplumsal olarak inşa edilmiş ve cinsiyetlendirilmiştir. (Özbilgin ve Woodward, 2004, s. 677) Avrupa'da bankacılık sektöründeki yöneticilere ilişkin yapılan bir çalışmada, yönetimin ideal formunun cinsiyetlendirilmiş doğasındaki değişikliklere rağmen, maskülen yönetim stilinin sektörde hüküm sürdüğü belirtilmiştir. (Cames vd. 2001'den akt. Özbilgin ve Woodward, 2004, s. 677) Kısacası, 'ideal erkek yönetici'nin norm olması, hem kadınların aitlik

duygusunu sarsarak kendilerini geri çekmelerine neden olmakta, hem de yöneticiliğin bu cinsiyetlendirilmiş, maskülen doğası, mevcut –erkek– yöneticilerin, kadınların iyi yöneticiler olup olamayacağına dair algısını da olumsuz yönde şekillendirmektedir.

Bankacılık sektöründeki yöneticilerin cinsiyete göre analiz edilmesinin yanı sıra, bu çalışmanın bir diğer sorusu olan bankalardaki farklılık yönetimi politikalarının yansıması da araştırmaya katılan kadınlarla görüşülmüştür. Görüşmelere katılan kadınlar, farklılıkların yönetimi yaklaşımı içinde yer alan ve iş hayatında da söylemsel düzeyde kendine oldukça fazla yer bulan çeşitlilik, kapsayıcılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarına ilişkin çalıştıkları bankalar bünyesinde herhangi bir uygulama yapılmadığını veya bu kavramları daha önce duymadıklarını ifade etmişlerdir. Farklılık unsurlarından söz edildiğinde, birçok katılımcı engelli kişilerin bankalarında istihdam edilmekte olduğunu belirtmiştir. İki katılımcı ise toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmalar olduğundan söz etmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik kurum içi çalışmalar açısından Deniz, çalıştığı bankanın imzaladığı sözleşmelere değinerek:

> *Bankanın imzaladığı kadınları güçlendirici anlaşmalar, taraf olduğu sözleşmeler var aslında ama bir değişiklik olmuyor sanırım. Denetleniyor olması lazım bunların sonuçlarının aslında ama denetlenmiyor herhalde. (Deniz, Müdür)*

Elif ise bankada toplumsal cinsiyet eşitliği eğitiminin verildiğini, ancak eğitimin bir hayal kırıklığı olduğunu ifade ediyor:

> *Bankada toplumsal cinsiyet eğitimi verildi mesela. Maalesef eğitmenle tartışmak zorunda kaldım. Gelmiş bize, bir erkek, ben ev işlerinde eşime yardım ediyorum diyor. Yardım ne demek? Kadının sorumluluğu mu ev işleri de yardım ediyorsun? Dedim ki, "Önce dilinizi*

düzeltmeniz lazım. Toplumsal cinsiyet eşitliğini hedefliyorsanız buna dilden başlamanız lazım. Zaten düşünceniz hali hazırda bunun eşinizin görevi olduğu." Bir de sebep olarak şey diyor, "Süpürge ağır olduğu için, ben daha güçlü olduğum için ben yapıyorum." Bir de sebep gösteriyor yani. İnanılmaz. "Bir de bunu sebeplendiriyorsunuz" dedim yani. Ondan sonra bütün konferans salonu şok oldu. Eğitim de böyle eğitim işte. (Elif, Müdür Yardımcısı)

Bazı bankaların sürdürülebilirlik veya entegre raporlarında farklılık unsuru olarak "cinsel yönelim"e yer verdiği, kapsanmasına ilişkin söylemleri olduğu görülmekle birlikte çalışmaya katılan kadınlar tarafından çalıştıkları bankada buna yönelik hiç bir faaliyetin olmadığı ifade edilmiştir. Elif'e göre:

Ben düşünüyorum, bizim katta gay biri olsa yaşayamaz mesela. O kadar homofobik ki ortam. Espriler homofobik, homofobik konuşmalar yapılıyor. Bu fikirlere hiçbir şekilde açık değiller. Hepsi homofobik ve bunu bir marifet gibi görüyorlar. Düşünemiyorum yani, arkadaşlarla filan konuşuyoruz, gay biri olsa, bu hisle burada yaşayamaz diye. Farklılıklara kucak açmak filan gibi bir şey kesinlikle olacağını zannetmiyorum. (Elif, Müdür Yardımcısı)

Türkiye'de makro düzeyde görülen retorik ve pratik uyuşmazlığına paralel olarak, bankacılık sektöründe de farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama politikaları açısından bankaların söylemlerinin ve eylemlerinin uyumsuz olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan dikkat çekici sonuçlardan biri ise on katılımcıdan yedisinin feminist olduğunu söylemesidir. İki katılımcı feminizmin tam olarak ne olduğunu bilmediğini, feminizm ile ilgili yeterince okumadığını belirtmekle birlikte kadınların ataerkil sistem sebebiyle ikincil konumda olduğunu ve kadın erkek eşitliğine ve mücadelesine

inandıklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı ise net olarak feminist olmadığını, toplumsal cinsiyete dair bir farkındalığı olmadığını ancak kadın erkek eşitliğine inandığını belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe, mikro düzey olarak değerlendirilebilecek bireysel düzeyde kadınların toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin farkındalığının ve eşitlik beklentilerinin olduğu görülmektedir. Mezo düzey olan örgütsel düzeyde ise bankaların söylemleri farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin olarak gelişmiş olsa bile eylemleri ile yeterince uyuşmadığı tespit edilmiştir. Makro düzeyde ise, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bazı yasal düzenlemeler yapılmış olsa dahi, kadınlar açısından işgücü piyasalarına bu durumun yeterince yansımadığı açıktır. Makro düzeyde işgücü piyasasına yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifine sahip kapsamlı politikalara ve düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü makroekonomik politikaların toplumsal cinsiyet perspektifinden yoksun olması kadınların hem çalışma yaşamına katılma sürecinde engeller yaratmakta hem de istihdam edilmiş olan kadınların yaşadıkları sorunları derinleştirmektedir. (Sayın, 2007, s.36)

Kadınların işyerindeki konumunu etkileyen, işyerine içkin unsurların yanı sıra, çalışma yaşamını şekillendiren dinamiklerden en önemlisi ev içindeki cinsiyetçi işbölümüdür. Kadınlar ev içi hizmetlerin ve bakım hizmetlerinin birincil sorumlusu olarak konumlandırılmaktadır. Kadınların yönetici olmalarının önündeki temel engellerden biri olan bu cinsiyetçi işbölümünü dönüştürmek, kadınların meslekte ilerleme haklarını kullanabilmeleri ve yönetici kadrolarında yer alabilmeleri açısından zaruridir. Bankacılık sektöründe çalışan kadınların bireysel farkındalıklarının örgütlü bir yapıya dönüşmediği

görülmüş olup bankacılık sektöründeki sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin bir söylem veya eylemlerine rastlanmamıştır.

SONUÇ

Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı ve istihdamı oldukça düşük düzeydedir ancak kadın istihdamının erkeklerden yüksek olduğu bankacılık sektöründe dahi beklenen dönüşüm gerçekleşmemekte, toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanmamaktadır. Bankacılık sektöründe kadınların erkeklerle eşit oranda ve eşit donanımda bulunmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkması beklenen yönetici kadrolarında eşit oranda bulunmaları ise gerçekleşmekten oldukça uzak bir noktadadır.

ABD ve Batı Avrupa'dan tüm dünyaya yayılmakta olan farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütsel performansı, verimliliği ve kârlılığı arttırma hedefinin yanı sıra işgücünde ayrımcılıkla mücadele etme iddiasındadır. Günümüzde farklılıkların yönetimi yaklaşımının önemi iş dünyasını ve insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yönetim alanlarını domine etmesinden kaynaklanmaktadır. İş dünyasında, diğer dezavantajlı gruplarla birlikte ve kesişerek, kadınların işgücüne ve yönetime katılımı da farklılıkların yönetimi yaklaşımı etrafında tartışılmaktadır. Performans ve kârlılık odaklı bakış açısıyla birçok araştırma gerçekleştirilmekte, yaygın olarak toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin arttırılmasının şirketlerin performansına ve kârlılığına olumlu etki yaptığı gösterilmektedir. Örneğin, yönetici kadrolarındaki toplumsal cinsiyet çeşitliliği açısından en üst çeyrekte yer alan şirketlerin, diğerlerine kıyasla % 21 daha yüksek kâr etme eğilimde olduğu ve % 27 daha yüksek değer yaratma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. (Delivering Through Diversity Report, 2018, s.10) Performans ve kârlılık odaklı bu faydacı yaklaşımların iş dünyası için oldukça ilgi çekici olduğu anlaşılmaktadır. Bu faydacı yaklaşımın aksine, farklılıkların yönetimi yaklaşımına hak ve eşitlik temelinde, ayrımcılığı önlemek ve eşitliği tesis etmek için

uyulması gereken kurallar ve etik ilkeler olarak da bakılması mümkündür. Bu bakış açısı, farklılıkların yönetimini hedeflenen eşitlikçi dönüşümü sağlamak için kullanılacak bir araç, çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik bir yönetim yaklaşımı olarak ele almamızı sağlayabilir. Bu çalışma kapsamında, kadınların işgücüne ve istihdama katılımı eşitlik ilkesi ve meslekte ilerleme hakkı bağlamında değerlendirilmiştir. Dönüştürücü eşitlik perspektifinden, "farklılıklarla birlikte eşitliğin sağlanması için her farklılığın doğurduğu eşitsizliği ortaya çıkaran iktidar normlarının dönüştürülmesinin eşitliği sağlayacağı" hususu gözetilmiştir. (İstihdamda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması Raporu, s. 60) Farklılıkların yönetimi yaklaşımına, Nancy Fraser'ın cümlelerinin ışığında bakmak mümkündür çünkü ona göre "Feminist yaklaşım, toplumsal cinsiyet egemenliğinin politik ekonomi ve politik kültüre, devlet aygıtları ve kamu alanlarına yerleşmiş, toplumsal açıdan yayılmış, sınıf, köken, yaş, uyruk, duruma göre ve ilişki bağlamında çeşitlenmiş olması nedeniyle hem özgün durumları hem küresel ekonomi gibi çok geniş araştırma nesnelerini kavramamıza izin verecek biçimde esnek ve güçlü, eklektik ve pragmatik olmak durumundadır." (Fraser, 2008'den akt. Koray, 2011, s. 50)

Çalışma kapsamında, bankaların toplumsal cinsiyet eşitliğine ve farklılıkların yönetimine ilişkin söylemleri sürdürülebilirlik ve entegre raporları üzerinden incelenmiştir. Raporların, çoğunlukla bankaların toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlılığını yansıttığı görülmüştür. Farklılıkların yönetimine ilişkin ise temel düzeyde bir farkındalık oluştuğu ifade edilebilir. Ancak bahsi geçen raporlar ve çalışmaya katılan banka çalışanları ve yöneticilerinin ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, bankaların toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya ve farklılıkları kapsamaya yönelik söylemlerinin ve eylemlerinin uyumsuz olduğu görülmektedir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe kadınlar ikincil konumdadır. Ecevit'e göre, "Kadınların eğitim düzeyleri erkeklerinkine yaklaşsa da, kadınlar piyasanın en az erkekler kadar sürekli üyeleri olsalar da, kariyer güdüleri ve meslek bağlılıkları artsa da, çalıştıkları sektörler genişlese de piyasadaki ikincil konumlarını korurlar." (Ecevit, 1998, s.269) Bu çalışmanın bulgularından açıkça görülmektedir ki, bankacılık sektöründe kadınlar, sektördeki erkeklerden daha eğitimli, % 51 istihdam oranıyla ve uzun süredir sektörde yer almaları sebebiyle, en az onlar kadar sürekli üyeleri ve mesleklerine bağlı çalışanlar olmakla birlikte ikincil konumlarını korumaktadırlar. Çünkü Ecevit'in ifade ettiği gibi "Kadınların kapitalist piyasada ve emek sürecindeki ikincil konumları, onların yeniden üretici rollerinin, ataerkil ideolojinin ve sermayenin zorunlu koşullarının bir bileşkesi olarak ortaya çıkar." (Ecevit, 1998, s.284)

Bu çalışma kapsamında incelenen yönetici oranlarından açıkça görülmektedir ki, bankacılık sektöründe çalışan kadınlar toplumsal cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Bankacılık sektöründe % 51 oranında kadın çalışanın yer aldığı ve sektör genelinde yükseköğretim kurumlarından mezun olan tüm çalışanların % 54'ünün, yüksek lisans ve doktora yapmış olan tüm çalışanların % 49'unun kadın çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, bankacı kadınların, cam tavana takılmaları sebebiyle yönetici kadrolarında eşit olarak temsil edilmedikleri kanaatine varılmıştır. Bankalarda üst yönetim ve orta yönetim kadrolarında bulunan kadın oranları incelenerek, yönetici seviyesindeki belirgin eşitsizlik ortaya konmuştur. Ayrıca, bankalarda çalışan personelin yöneticiye dönüşüm oranı hesaplanarak, kadınlar ve erkekler arasındaki meslekte ilerleme sürecindeki fark ve kadınların mesleklerinde ilerlerken yaşadıkları oransal kayıp ortaya çıkarılmıştır. Bu amaçla tanımlanan ve hesaplanan "nisbi dönüşüm oranı" orta yönetici kadrolarında yer alan yöneticilerin

cinsiyet dağılımının, orta yönetici haricindeki kadrolarda yer alan personelin cinsiyet dağılımına oranı ile bulunmaktadır. Yöneticilere ilişkin sayısal verilerine ulaşılabilen bankalara ait oranların tespit edilmesi neticesinde, kadınların, Yapı ve Kredi Bankası'nda % 34 nisbi azalışla, Halkbank'ta % 38 nisbi azalışla, Ziraat Bankası'nda % 41 nisbi azalışla ve Vakıfbank'ta % 48 nisbi azalışla yönetici kadrolarında istihdam edildiği görülmüştür. Bankacılık sektöründe çalışan kadınların hakkı olan bu yönetici pozisyonlarını, erkeklerin bu pozisyonlarda yer alabilmesi uğruna kaybettikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, buradan geliştirilecek bir politikanın başlangıç noktasını, Acar Savran'ın da belirttiği gibi "kadınların erkeklerden ve erkek egemen toplumdan alacaklı oldukları tespiti oluşturmak zorunda"dır. (Acar Savran, 2010, s.21)

Bu çalışmada Türkiye'de bankacılık sektöründe orta düzey yönetici olan ve daha alt kademelerde görev yapan kadınlarla görüşmeler yapılmıştır. Çalışan kadınların görüşlerinde, yönetici oranlarındaki sayısal veriler ile ortaya konan eşitsizliğin sebeplerinin izleri sürülmüştür. Geleneksel iş bölümüne uygun olarak kadınların ev içi hizmetlerin ve bakım hizmetlerinin birincil sorumlusu olması sebebiyle çifte yükün ağırlığı kadınların yönetici olma süreçlerine çeşitli şekillerde ket vurmaktadır. Kadınlarla özdeşleştirilen stereotiplerin yöneticiler nazarında önyargıya dönüşmesi, ideal çalışan ve ideal yönetici normunun erkek olması, kadınların kendini bu maskülen dünyaya ait hissedememesi ve erkekler tarafından da dışlanması, kadınların bu ve benzeri sebeplerle yükselme motivasyonunun azalması ve kendilerini geri çekmesi gibi sebepler kadınların mesleklerinde yükselmelerinin önünü tıkayan diğer faktörlerdir.

Kadın çalışanların yönetici olmak istemesinin temelinde "emeklerinin karşılığını aldığını ve üyesi olduğu topluluğa/bankaya ait olduğunu" hissetme arayışı yatmaktadır. Gününün en az dokuz saatini bankada çalışarak geçiren, oldukça ağır ve yıpratıcı çalışma koşulları olan bu sektöre yoğun emek harcayan kadın çalışanlar, "öteki" konumunda olmak istememektedir. Çalışma ortamlarında kendi öznelliklerinden taviz vermemek, kendileri gibi olabilmek, farklılıkları ile var olmak, görülmek, kabul edilmek ve saygı duyulmak arzusundadırlar.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründe, mikro düzeyde kadınların toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin farkındalığının ve eşitlik taleplerinin olduğu görülmektedir. Mezo düzeyde bankaların farklılıkların yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin söylemlerinin eylemleri ile yeterince uyuşmadığı tespit edilmiştir. Bankaların söylemlerine uygun tutumları içselleştirmesi ve buna yönelik aksiyon almaları gerekmektedir. Makro düzeyde ise, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bir takım yasal düzenlemeler yapılmış olmakla birlikte, kadınlar açısından işgücü piyasalarına bu durumun yeterince yansımadığı açıktır. İstihdam politikaları kapsamında, toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifine sahip kapsamlı politikalara ve düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçların, Türkiye genelinde ve bankacılık sektörü özelinde, istihdamdaki kadınların meslekte ilerleme haklarını kullanabilmesine ilişkin ve çalışma hayatında maruz kaldıkları toplumsal cinsiyet ayrımcılığına ilişkin farkındalık oluşmasına katkıda bulunması umulmaktadır. Ayrıca, bankacılık sektörüne ilişkin verilerin toplumsal cinsiyet temelli toplanması, raporlanması ve yayımlanması, sektördeki eşitsizliğin daha net olarak ortaya konmasını sağlayacaktır. Sektör dâhilindeki üst yönetimler ve işgücünde ve yönetimde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı amaç edinen kamu otoriteleri ve yasa

yapıcılar ancak doğru verilerle oluşturulan sağlıklı raporlamalar sayesinde politika geliştirebilir ve aksiyon alabilirler. Bu çalışmanın bu verilerin önemine ve eksikliğine dikkat çekmesi açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar Savran, G. (2010) Feminist Sosyal Hak Taleplerinin Mantığı Üzerine. *Feminist Politika*, (6), s.21-22.
https://www.sosyalistfeministkolektif.org/wpcontent/uploads/Feminist_Politika/fp_sayi_06.

Ali, F. (2015). Gender Equality In The Workplace. Syed, J. ve Özbilgin, M. (Der), *Managing Diversity and Inclusion An International Perspective*, s.109-134. Londra: Sage.

Aliefendioğlu, H. ve Özbilgin, M. F. (2002). Kadın-Erkek Eşitliği Kurumsal Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme: Türkiye ve Britanya Karşılaştırması. *Dergipark*, s.1-19 http://static.dergipark.org.tr/article-download/imported/1023000334/1023000324.pdf?

Aydın M., Çelikpala M., Dizdaroğlu C., Baybars Hawks B., Güvenç M., Karaoğuz E., Kösen M. G., Akıncı B. A. (2019) Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması-2018, Kadir Has Üniversitesi Türkiye Araştırmaları Merkezi, İstanbul. https://www.khas.edu.tr/uploads/turkiye-sosyal-siyasal-egilimler-arastirmasi-2018.pdf

Aydın M., Çelikpala M., Baybars Hawks B., Güvenç M., Zaim O. Z., Tığlı S. D. (2020) Türkiye Eğilimleri-2019, Kadir Has Üniversitesi Türkiye Araştırmaları Merkezi,İstanbul. https://www.khas.edu.tr/sites/khas.edu.tr/files/inline-files/TE2019_TUR_BASIN_15.01.20%20WEB%20versiyon%20powerpoint_0.pdf

Awards For Excellence. (2018, 11 Temmuz). Euromoney https://www.euromoney.com/article/b18k8ynvhjl5qy/world39s-best-bank-for-diversity-and-inclusion-2018-bank-of-america

Balcı, Ş. (2007). Türk İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı. (Der) Dereli*, B. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi,* s.109-126, İstanbul: Beta

Bankaların İç Sistemleri Ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A. ve Sürgevil, O. (2011). Voice, Silence and Diversity In 21st Century Organizations, Strategies For Inclusion Of Gay Lesbian Bisexual And Transgender Employees, *Human Resources Management*, *50* (1) s.131-146.
Doi:10.1002/hrm.20401

Besler, S. ve Sezerel, H. (2012). 8th International Strategic Management Conference Strategic Diversity Management Initiatives: A Descriptive Study. *Social and Behavioral Sciences,* (58), s.624–633.
Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1040

Board Of Governers Of The Federal Reserve System Diversity And Inclusion Strategic Plan (2016).
https://www.federalreserve.gov/aboutthefed/distrategicplan_201612.pdf

Board Of Governers Of The Federal Reserve System Report To The Congress On The Office Of Minority And Women Inclusion (2020).
https://www.federalreserve.gov/publications/files/omwi-report-20200331.pdf

Bora, A. (2017). Kesişimsellik. *Birikim Dergisi*.
https://www.birikimdergisi.com/haftalik/8225/kesisimsellik

Brazzel, M. (2003). Historical And Theoretical Roots Of Diversity Management. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, s.51-93.
https://www.semanticscholar.org/paper/HISTORICAL-AND-THEORETICAL-ROOTS-OF-DIVERSITY-Brazzel/903004fd540dc5e75b2d6e562004fd26db1c1419

Catalyst Award. (2019, 17 Ocak). Catalyst
https://www.catalyst.org/media-release/catalyst-announces-2019-award-winners-bank-of-america-deutsche-post-dhl-group-eli-lilly-and-company-and-schneider-electric-honored-for-accelerating-progress-for-women-in-the-workplace/

Cerev, G. ve Yıldırım, S. (2017). Türkiye'de Kadınların Enformel Çalışması ve İşgücü Piyasalarındaki Konumu, *Karatahta İş Yazıları Dergisi (7),* s.57-76

Cockburn, C. (1989). Equal Opportunities: The Short And Long Agenda. Industrial Relations Journal, 20 (3), s.213 - 225

Cockburn, C. (1991). *In The Way Of Women,* Londra: Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-21571-3

Çolak, Ç. D. (2017). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Yetkisinin Amerikan Sistemi Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi. Strategic Public Management Journal 3, Special Issue, s.51-65.
https://www.researchgate.net/publication/322134127_Cumhurbaskanligi_Kararnamesi_Yetkisinin_Amerikan_Sistemi_Uzerinden_Karsilastirmali_Analizi
Doi: 10.25069/spmj.342107

Dedeoğlu, S. ve Şahankaya, A. (2016). "Türkiye'de İşverenlerin Kadın İstihdam Etmeye Yönelik Tutumları: Malatya, Şanlıurfa Ve Adıyaman Örneğinde Talep Yönlü Bir Analiz", World Bank Group
http://documents.worldbank.org/curated/en/873531479491075773/pdf/110381-WP-P146215-PUBLIC-TURKISH-Saniye-Dedeoglu.pdf

Doğan Yenisey, K. (2006). İş Kanununda Eşitlik İlkesi Ve Ayırımcılık Yasağı, *Çalışma ve Toplum*, 4, s.63-82
http://www.calismatoplum.org/sayi11/yenisey.pdf

Delivering Through Diversity Report (2018). McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu (2020) Dünya Ekonomik Forumu. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Dünya Kalkınma Raporu (2012). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma,* Dünya Bankası. http://documents.worldbank.org/curated/en/753081468338506032/pdf/646650V10WDR0B0URKISH0Overview02012.pdf

Ecevit, Y. (1998) .Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi. (Der.) Berktay, A. *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, İstanbul: Tarih Vakfı

Ecevit, Y. (2010). *İşgücü Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği El Kitabı*, Ankara: Pelin https://statik.iskur.gov.tr/tr/proje_protokol/kad_ist_des_BC_kitapcik_18022010_sm.pdf

Herring, C. ve Henderson, L. (2012). From Affirmative Action to Diversity: Toward a Critical Diversity Perspective, *Critical Sociology 38* (5) s.629-643. https://www.academia.edu/6315845/From_Affirmative_Action_to_Diversity_Toward_a_Critical_Diversity_Perspectivehttps://doi.org/10.1177/0896920511402701

http://pwnistanbul.net/2020/02/10/kurumlarin-cinsiyet-esitligi-karnesi-zayif-cozum-cesitlilik-calismalarindan-geciyor/#

http://pwnistanbul.net/calisma-gruplari/bulten-kurumlarda-cesitlilik-calisma-grubu/

http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/neden-entegre-raporlama.aspx

http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33785

https://about.bankofamerica.com/en-us/what-guides-us/diversity-and-inclusion.html#fbid=BwqOnd4GpYZhttps://www.wellsfargo.com/about/diversity/diversity-and-inclusion/

https://www.bostonfed.org/about-the-boston-fed/our-commitment-to diversity.aspx

https://www.citigroup.com/citi/diversity/

https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_01.pdf

https://www.equalmeasures2030.org/products/sdg-gender-index/

https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx

https://www.goldmansachs.com/our-firm/people-and-culture/

https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/cesitlilik-ne-fayda-saglar-27024600

https://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/diversity.htm

http://www.keig.org/bibliyografya/

https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-and-inclusion/

https://www.teid.org/entegre-raporlama/

https://www.wellsfargo.com/about/diversity/diversity-and-inclusion/

İlkkaracan, İpek. (2015). Feminist Politik İktisat ve Kurumsal İktisat Çerçevesinde Türkiye'de Kadın İstihdam Sorununa Farklı Bir Yaklaşım. (Der) Makal, A. ve Toksöz, G. *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği,* s.169-184. Ankara: İmge

İş Kanunu. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf

İşgüden Kılıç, B. (2018). Entegre Raporlama Ve Türkiye'deki Gelişmeler: Entegre Rapor Hazırlayan İşletmeler ve Bıst Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmeler Açısından Bir İnceleme. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20 (1), s.28-64 http://static.dergipark.org.tr/article-download/0729/d13a/aa0f/5ac672be6397c.pdf?

Jonsen, K., Özbilgin, M., (2014). Models Of Global Diversity Management, *(Der)* Ferdman, B.M. ve Deane, B., *Diversity at Work: The Practice of Inclusion,* s.364-390, San Francisco: Jossey-Bass

Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi)
https://rm.coe.int/1680462545

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)
https://www.ohchr.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf&action=default&DefaultItemOpen=1

Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma, (Der) Dereli, B. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi,* s.31-58, İstanbul: Beta

Karataş Özkan, M., Nicolopoulou, K. ve Özbilgin, M. (2013). Corporate Social Responsibility And Human Resource Management: A Diversity Perspective, s.1-9. https://www.researchgate.net/publication/220028586_Corporate_Social_Responsibility_and_Human_Resource_Management_Diversity_Perspective/link/546b57c20cf20dedafd52c30/download

Kardam, F. ve Toksöz, G. (2013). Gender Based Discrimination At Work In Turkey A Cross Sectural Overview. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 59* (4), s.151-172 http://kasaum.ankara.edu.tr/files/2013/02/genderdiscriminationSBFDergi20042.pdf

Kevser, M. (2019). Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi* 2, s.86-95 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/970088

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6698.pdf

Koray, M. (2011). Avrupa Birliği ve Türkiye'de "Cinsiyet" Eşitliği Politikaları: Sol-Feminist Bir Eleştiri, *Çalışma ve Toplum*, 2, s.13-54. http://calismatoplum.org/sayi29/koray.pdf

Kümbetoğlu, B., User, İ. ve Akpınar, A. (2010) Unregistered Women Workers In The Globalized Economy: A Qualitative Study In Turkey. *Feminist Formations 22/3*, s. 96-123 Doi:10.1353/ff.2010.0016

Makal, A., Toksöz G. (2015). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği, Ankara: İmge

Mcdonald, D. M. (2010). The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches, Institute of Business Research, Daito Bunka University, s.1-20. https://www.researchgate.net/publication/259761006_The_Evolution_of_'Diversity_Management'_in_the_USA_Social_Contexts_Managerial_Motives_and_Theoretical_Approaches/link/00b7d52db59ff554a0000000/download

Merle, R. ve McGregor, J. (2019, 6 Aralık). Wall Street Says It Cares About Diversity. Washington Post. https://www.washingtonpost.com/business/2019/12/06/wall-street-says-it-cares-about-diversity-most-big-banks-wont-share-complete-workforce-data/

Nishii, L. H. ve Özbilgin, M. F. (2007). Global Diversity Management: Towards A Conceptual Framework. *The International Journal Of Human Resource Management 18 (*11), s.1883-1894.

Obama'nın göçmenlik kararnamesi ne getiriyor? (2014, 22 Kasım) Amerika Bülteni http://amerikabulteni.com/2014/11/22/obamanin-gocmenlik-kararnamesi-ne-getiriyor/

Özar, Ş. (2015). Türkiye'de 1980 Sonrası Dönemde Kadın Emeği ve İstihdamı Politikaları: Kadın Hareketi Sendikalar Devlet ve İşveren Kuruluşları (Der) Makal, A. ve Toksöz, G. *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği,* s.223-254. Ankara: İmge

Özbilgin, M. (2007). Küresel Farklılıkların Yönetimi, (Der) Dereli*, B. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi,* s.1-30, İstanbul: Beta

Özbilgin, M. F. (2000). Is The Practice Of Equal Opportunities Management Keeping Pace With Theory? Management Of Sex Equality In The Financial Services Sector In Britain And Turkey. *Human Resources Development International, 3* (1), s.43-67.

Özbilgin, M. F. (2019). Güç Eşitlik ve Farklılık. (Der) Yıldız, H. ve Okan, T. Örgütlerde Güç ve Politika, s.289-303. İstanbul: Beta.
https://www.researchgate.net/publication/336653473

Özbilgin, M. F. ve Woodward, D. (2004). 'Belonging' and 'Otherness': Sex Equality in Banking in Turkey and Britain. *Gender Work and Organization, 11* (6), s.668-688.
Özbilgin, M., Jonsen, K., Tatlı, A., Vassilopoulou, J., ve Surgevil, O., (2015). *Global Diversity Management.* s.419-441, Londra: Red Globe
https://www.academia.edu/16634466/Global_Diversity_Management

Özkanlı, Ö. ve Özbilgin, M. F. (2002). The Way Forward For Equal Opportunities By Sex In Employment In Turkey And Britain. The Turkish Yearbook Of International Relations, (33), s.151-182.
https://www.researchgate.net/publication/220028500

Özkaya, O., Özbilgin, M., ve Şengül, C.M. (2008), Türkiye' de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, s. 359–374

Özkazanç, A. (2010). Çalışma Yaşamında Annelik Sorunu: Amerikan Çıkmazı. *Feminist Politika,* (6), s.33-35
https://www.sosyalistfeministkolektif.org/wpcontent/uploads/Feminist_Politika/fp_sayi_06.

Punch, K. F. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, Ankara:Siy*asal*

Sayın, A. (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Çalışma Hayatı. *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları,* s.35-42. İstanbul: Sena.

Sezerel, H. ve Tonus, H. Z. (2016) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 7,* (17) s.1-13
Doi:10.17823/gusb.259

Sharma, A. (2016). Managing Diversity and Equality In The Workplace. (Der) Nisar T. *Cogent Business & Management* (3), s.1-14. http://dx.doi.org/10.18080/23311975.2016.1212682

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., ve Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework, The International Journal of Human Resoruce Management, 20 (2), s.235-251. http://dx.doi.org/10.1080/09585190802670516

Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11* (20), s.111-124.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi.* Ankara: Nobel.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetim Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10* (4), s.65-96

Syed, J. ve Kramar, R. (2009). Socially Responsible Diversity Management. *Journal of Management & Organization 15* (5), s.639-651.

Syed, J. ve Özbilgin M. F. (2015) Theorizing and Managing Diversity and Inclusion In The Global Workplace, *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective,* s.1-10.

T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2014). *Türkiye'de Kadın İşgücü Profili ve İstatistiklerinin Analizi,* Ankara: Duygu https://www.ailevecalisma.gov.tr/uploads/ksgm/uploads/pages/dagitimda-olan-yayımlar/turkiye-de-kadin-isgucu-profili-ve-istatistiklerinin-analizi-nihai-rapor.pdf

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı ve Dünya Bankası, (2009). *Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımı: Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi* http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ufA08rHfsi4J:siteresources.worldbank.org/TURKEYEXTN/Resources/361711-1268839345767/Female_LFP-tr.pdf+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr

Taşlıyan, M., Hırlak, B., ve Çiftçi, G. E. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Üniversitelerdeki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi, *International Journal Of Academic Value Studies, 3* (9), s.164-182.

Tatlı, A. ve Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach To Intersectional Study Of Diversity At Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews,* (14), s.180-200. Doi:10.1111/j.1468-2370-2011.00326.x

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2013). *Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayımları
https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_raporu_2014_1.pdf

Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter A New Paradigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*, s.1-16.
https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity

Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, Harvard Business Review, 2, s.107-117.
https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity

Toksoz, G. (2007). Turkiye'de Kadın İstihdamının Durumu, Uluslararası Çalışma Örgütü, Ankara: Meter
http://kasaum.ankara.edu.tr/files/2013/03/TurkiyedeKadinIstihdaminin-Durumu.pdf

Toksöz, G. (2012a). *Kalkınmada Kadın Emeği*, (2. Baskı),İstanbul: Varlık

Toksöz, G. (2012b). Neoliberal Piyasa Özel ve Kamusal Patriarka Çıkmazında Kadın Emeği, (Der.) Dedeoğlu, S. ve Elveren, A.Y., *Türkiye'de Refah Devleti ve Kadın,* s.103-126, İstanbul: İletişim

Toksöz, G. (2015). Kalkınmada Farklı Yörüngeler Kadın İstihdamında Farklı Örüntüler Işığında Türkiye'de Kadın İstihdamı. (Der) Makal, A. ve Toksöz, G. *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği,* s.143-168. Ankara: İmge

Toksöz, G. (2016). Kadın'dan Aile'ye Geçiş, AKP Döneminin İstihdam Politikalarının Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi. VIII. *Sosyal İnsan Hakları Sempozyumu Bildiri Kitabı*, s.111-121.
https://www.researchgate.net/publication/327593910_KADIN'DAN_AILE'YE_GECIS_AKP_DONEMININ_ISTIHDAM_POLITIKALARININ_TOPLUMSAL_CINSIYET_ACISINDAN_ANALIZI/link/5b98deac299bf14ad4d183a1/download

Toksöz, G. ve Memiş, E. (2018). İstihdamda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması, Ankara: Ceid
http://www.ceidizleme.org/medya/dosya/76.pdf

Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (21),* s.89-109.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.

Ulukan Ciğerci, N. ve Özmen Yılmaz, D. (2016). Kamu Sağlık Sektöründe Çalışan Taşeron Kadın İşçiler: Samsun ve Ordu İli Örneği. *Çalışma ve Toplum, (1)* s.87-114

Uzunçarşılı, Ü. ve Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak. (Der) Dereli, B. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi,* s.59-108, İstanbul: Beta

Ünlütürk Ulutaş, Ç. (2015). İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları: Türkiye'de Yeni Politika Arayışları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 70* (3) s.723-750.

Ünlütürk Ulutaş, Ç. ve Pala, Z. H., (2012). Sendikalarda Kadın Sesi: Türkiye'de Sendikalar ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. *IV. Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu Bildiriler,* s.293-310, İstanbul: Petrol-İş
https://www.academia.edu/31119889/SEND%C4%B0KALARDA_KADIN_SES%C4%B0_T%C3%9CRK%C4%B0YEDE_SEND%C4%B0KALAR_VE_TOPLUMSAL_C%C4%B0NS%C4%B0YET_E%C5%9E%C4%B0TL%C4%B0%C4%9E%C4%B0

Yamak, S., Ergur, A., Özbilgin, M. F., ve Alakavuklar, O. N. (2016). Gender As Symbolic Capital and Violence: The Case Of Corporate Elites in Turkey, *Gender Work and Organization 23* (2), s.125-146
Doi:10.1111/gwao.12115

Yamak, S., Ergur, A., Ünsal, A., Uygur, S. ve Özbilgin, M. (2015). Between A Rock And A Hard Place: Corporate Elites In The Context Of Religion And Secularism In Turkey, *The International Journal of Human Resources Management, 26* (11), s.1474-1497.
http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.938678

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Nitel Araştırma Yöntemleri. (5. Baskı), Ankara: Seçkin

Zapata Barreo, R. (2019). Methodological Interculturalism: Breaking Down Epistemological Barriers Around Diversity Management, Ethnic and Racial Studies, 42 (3), s.346-356.
Doi:10.1080/01419870.2019.1538527
https://doi.org/10.1080/01419870.2019.1538527

ÖZET

Farklılıkların yönetimi, 1990'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir yönetim yaklaşımıdır. Son 30 yılda dünyada da yaygınlaştığı görülen bu yönetsel anlayış etki alanındaki örgütlerde çalışan tüm çalışanları kapsamayı, çalışanların yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik, ırk, dil, din, etnik köken gibi tüm farklılıklarını tanımayı ve tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunmayı hedeflemektedir. İş dünyasında, diğer dezavantajlı gruplarla birlikte ve kesişerek, kadınların işgücüne ve yönetime katılımı "Farklılıkların Yönetimi" yaklaşımı etrafında tartışılmaktadır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımının önemi, günümüzde, örgütsel yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarında baskın yönetim anlayışı haline gelmesidir. Her ne kadar farklılıkların yönetimi yaklaşımı örgütsel performans ve verimlilik odaklılığı öncelese de bu yaklaşıma hak ve eşitlik temelinde, iş yerinde eşitliği sağlamak ve ayrımcılığı önlemek için uyulması gereken kurallar ve etik ilkeler bütünü olarak bakılması da mümkündür. Feminist çalışmaların, ikinci perspektiften ele alarak, işgücü ve emek alanında gittikçe yaygınlaşan bu yaklaşımı kapsaması gerekmektedir.

Bu çalışmada farklılıkların yönetimi yaklaşımının Türkiye'deki iş dünyasına sirayet etme derecesi bankacılık sektörü özelinde araştırılmıştır. Çalışmada, bankacılık sektöründe çalışan kadın yönetici sayılarının, oranlarının ve bankalar bazında kadın çalışanların yöneticiye dönüşme oranlarının tespit edilmesinin kadınların işgücüne katılımı ve meslekte yükselmesi açısından önemine dikkat çekilmesi hedeflenmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısından, bankacılık sektöründe kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller de değerlendirilmiştir. Erkeklerle eşit derecede mesleki ve akademik donanıma sahip olan kadınların, cam tavan olarak kavramsallaştırılan görünmeyen engellere takılmaları sebebiyle yönetici pozisyonlarında erkekler ile eşit oranda bulunmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada bankaların sürdürülebilirlik ve entegre raporlarından, bazı özel ve kamu bankalarının kimi çalışanları ile yapılmış yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve yazarın sektördeki 12 yıllık deneyiminden de yararlanılmıştır.

Farklılıkların yönetimi, toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınların işgücüne katılımı, kadın yöneticiler, çeşitlilik ve kapsayıcılık

ABSTRACT

Diversity management is a management approach emerged in the United States in the 1990s and it has become widespread in the world in the last 30 years. It aims to include all employees, recognize all differences such as age, gender, sexual orientation, disabilities, race, language, religion, ethnicity, and aims to provide equal opportunities to all employees. Intersectionally and together with other disadvantaged groups, women's participation in the labour force and management are discussed around “Diversity Management” approach. The importance of the diversity management approach lies in its becoming the dominant management approach in organizational management and human resources management areas nowadays. Although the diversity management approach prioritizies organizational performance and efficiency, it is possible to take this approach, grounded on terms of rights and equality, as a set of rules and ethical principles to be followed to prevent discrimination at the workplace. Feminist studies, via this second perspective, should include diversity management approach which is turning widespread in the workforce and labor area.

In this study, in particular, diversity management approach’s degree of spread to the business world in Turkey has investigated. In the study, it is aimed that, determining the number and proportion of female executives working in the banking sector, and the conversion rates of female employees to managers in each bank, will lead to taking attention to the importance of women’s participation in the labour force and upward mobility in their profession. Also, from a gender perspective, obstacles to women’s becoming managers and their blocked upward mobility are evaluated. It is indicated that women, who have equal professional and academic skills with men, are not equally present in managerial positions due to the invisible obstacles that are conceptualized as glass ceiling.

The sustainability and integrated reports of banks, semi-structured interviews with some employees of some private and public banks, and the author's 12-year experience in the industry was benefited in this study.

Diversity Management, gender equality, women’s participation in labour force, women managers and directors, diversity and inclusion

EK: GÖRÜŞME SORULARI

Direktör ve Müdürlere Yöneltilen Sorular

- Kariyerinize başlarken yönetici olmayı hedefliyor muydunuz?
- Yönetici olma yolunda nasıl desteklerle veya engellerle karşılaştınız?
- Kariyeriniz boyunca kadın olduğunuz için karşılaştığınız bir engel var mı?
- Yöneticilik yaparken kadın olmanın zorlukları veya kolaylıkları nelerdir?
- Çalışma hayatında erkeklerin sizden farklı avantajları veya dezavantajları olduğunu düşünüyor musunuz?
- Daha üst pozisyonlarda görev alacağınızı düşünüyor musunuz?
- Diğer kadın çalışanlar veya yöneticilerle ilişkileriniz nasıl?
- Kurumunuz çalışanlarının çeşitliliğini destekler mi? Kurumunuzda farklılıkların yönetimi, çeşitlilik, kapsayıcılık ile ilgili bir çalışma yapılıyor mu?
- Kadın çalışan olarak kurumsal politika kapsamında gördüğünüz destekler var mı?
- Kendinizi feminist olarak tanımlar mısınız?

Diğer Çalışanlara Yöneltilen Sorular

- Kariyerinize başlarken yönetici olmayı hedefliyor muydunuz? Şimdi hedefliyor musunuz?
- Yönetici olabilmek için aldığınız destekler veya karşılaştığınız engeller var mı?
- Kariyeriniz boyunca kadın olduğunuz için karşılaştığınız bir engel veya aldığınız bir destek var mı?
- Çalışma hayatında erkeklerin sizden farklı avantajları veya dezavantajları olduğunu düşünüyor musunuz?
- Daha üst pozisyonlarda görev alacağınızı düşünüyor musunuz?
- Diğer kadın çalışanlar veya yöneticilerle ilişkileriniz nasıl?
- Kurumunuz çalışanlarının çeşitliliğini destekler mi? Kurumunuzda farklılıkların yönetimi, çeşitlilik, kapsayıcılık ile ilgili bir çalışma yapılıyor mu?
- Kadın çalışan olarak kurumsal politika kapsamında gördüğünüz destekler var mı?
- Kendinizi feminist olarak tanımlar mısınız?