*2nd International Vocational Science Symposium., IVSS 2018*
*2. Uluslararası Mesleki Bilimler Sempozyumu, IVSS 2018*

http://www.meslekisempozyum.com

**IVSS 2018**

©Mesleki Bilimler Dergisi (MBD) & Ankara Üniversitesi

*Received date; reviewed; accepted date*

# Bankacılık Sektöründe Kadın Müdür Temsiline İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz: Sakarya Örneği

**Emine BALCI[1]** **Esra ÇELİK[2]** **E.Demet ÖRGÜT[3]**

Sorumlu Yazar: Emine Balcı, eminebalci@sakarya.edu.tr

**Özet:** Genel itibariyle profesyonel mesleklere bakıldığında tıp, mühendislik, pilotluk gibi mesleklerde oransal olarak erkeklerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Profesyonel meslekler, kadın mesleği ve erkek mesleği şeklinde kategorize edilmektedir. Erkek mesleği kabul edilen alanlara erkeklerle özdeşleşen akıl, güç, pratiklik, uzun çalışma saatlerine dayanıklılık, başarılı olmaya odaklanma özellikleri atfedilmektedir. Kadın mesleği kabul edilen hemşirelik, sekreterlik, sosyal hizmet, hosteslik gibi alanlarda ise bakım, iyi iletişim, gözetme, hassasiyet gibi kadınlara atfedilen özelliklerle bu meslekler özdeşleştirilmektedir ve bu ayrıştırmanın yaşanan tabakalaşmanın nedenleri arasında olduğu söylenebilir.

Kamusal alan-özel alan ayrımıyla yaşanan toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kamusal alana kadınların dâhil olmasıyla son bulmamakta ve kamusal alanda kadınlar yeni eşitsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışma yaşamında kadınların profesyonel mesleklere girmek ve bu mesleklerde temsil makamlarına gelmek konusunda karşılaştıkları önyargılar toplumsal cinsiyet eşitsizliğini yeniden üretmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması olarak profesyonel mesleklerdeki kadın temsilindeki adaletsizlik bankacılık mesleğinde de vardır. 2017 yılı itibariyle Türkiye Bankalar Birliği'nin verileri Türkiye'deki bankacılık sektöründeki kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısını geçtiğini göstermektedir. Ancak bu kadın çoğunluğu bankaların temsil makamlarındaki sayılara yansımamaktadır. Türk bankacılık sektöründe kadın genel müdür oranı yaklaşık %10'dur. Daha alt makamlardaki kadın yönetici sayısı da benzer niteliktedir.

Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bu adaletsiz durumun cinsiyetçi önyargılar temeline dayandığı, yani toplumsal cinsiyet eşitliğine dayanmayan bir temsilin olduğu argümanıyla bu çalışmada Sakarya ili örnekleminde kadın banka müdürleriyle erkek banka müdürlerinin temsil makamları konusundaki deneyimlerinden yararlanarak bu adaletsiz durumun nedenlerini tespit etmek ve sorunun çözümüne yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak Sakarya ilindeki banka müdürlerinden 5 kadın ve 5 erkek müdür olmak üzere toplam 10 kişiyle görüşmeler yapılmıştır. Her iki cinsiyetin bankacılık sektöründeki deneyimlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği çerçevesinde paylaşımını sağlamak için kadın ve erkek görüşmeciler için ayrı ayrı soru formları hazırlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler toplumsal cinsiyet bakış açısıyla analiz edilmiş ve bankacılık sektöründeki kadın temsilinin artırılması konusunda çözüm önerileri sunulmuştur.

[1]Sakarya Üniversitesi, Sapanca Meslek Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
[2]Sakarya Üniversitesi, Sapanca Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü
[3]Sakarya Üniversitesi, Sapanca Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü

DOI:

**Anahtar Kelimeler:** *kadın bankacı, kadın banka müdürü, erkek banka müdürü, kadın temsili, toplumsal cinsiyet eşitliği*

# A Comparative Analysis Of Female Management Representation In Banking Sector: An Example From Sakarya, Turkey

**Abstract:** Observations reveal that males are employed more heavily in professions such as medicine, engineering, and commercial aviation piloting. Professional occupations are conceptually categorized as "male professions" and "female professions". Fields recognized as "male profession"are often associated with qualifications such as intelligence, strength, practicality, endurance for long working hours, and focus on success. These qualifications are also seen related to being a male. On the other hand, in "female professions" such as nursing, clerical work, social service, being a flight attendant in commercial aviation areas sociated with being nurturing, caring, and sensible or having good communications skills. This differentiation can be seen as a source of social stratification.

Gender inequality created by public space – private space distinction does not end with female participation in professional workforce in public space, as women are challenged with a new form of inequality there. Prejudices that women face in entering professional work force and getting promoted reproduces further gender inequality. As a reflection of this, there exists an injustice for female representation in professional occupations. 2017 data from The Banks Association of Turkey shows that the number of female workers in the banking sector has surpassed the number of male workers. However, women only hold 10% of the executive management positions in banking. Ratios in lower levels of management are also not that different.

Based on the arguments such as the unjust situation in theTurkish banking sector is fundamentally built on sexist prejudices or the current representation does not depend on gender equality, this study focuses on a sample of female and male bank managers from Sakarya province of Turkey and examines their experiences with the purpose of determining the reasons behind and making recommendations for the solution of this unjust situation.

In this study, the researchers interviewed 10 bank managers(5 female and 5 male) in Sakarya using semi-structured in-depth interview technique as a qualitative research methods. Separate questionnaires were prepared for female and male interviewers to ensure that the experiences of both genders in the banking sector are captured through the lens of gender equality. The information obtained from the interviews was analyzed from a public gender perspective and a solution proposal was presented to increase there presentation of women in the banking sector.

***Keywords:*** *female banker, female bank manager, male bank manager, female representation, gender equality*

## 1. Giriş

Hanna Fenichel Pitkin, çeşitli bağlamlarda ve farklı şekillerde kullanılsa da temsil kavramının denetlenebilir, anlaşılabilir bir anlamı olduğunu belirtmektedir. Ona göre temsil, yeniden var kılma halidir. Bir şeyi o anda ya da durumda var olmamasına rağmen bir şekilde var kılmaktır (Pitkin, 1967: 12). Temsil kavramı, neyi anlatmak istediğine ve hangi koşullarda gerçekleştiğine bağlı olarak farklı yerlerde kullanılabilmektedir. Tek bir tanımın temsil kavramının sorunlarını çözmeye yardımcı

olmayacağından her görüşün bakış açısı tespit edilerek yorumlanmalı ya da doğru kullanıldığı kapsam ve bu kapsamın dayattığı varsayım belirlenmelidir (Pitkin, 1967: 13-14).

Temsil kavramı, siyaset bilimi literatüründe demokrasi kavramı ile ilişkilendirilmekte ve temsili demokrasi kavramıyla karşımıza çıkmaktadır. Temsili demokrasi üzerine güncel tartışmalardan birisi de kadınların siyasal karar alma sürecine dâhil olmaları gerekliliğidir. Bu süreçte siyasal yaşamın farklı sınıfsal çıkarlara, ideolojilere, inançlara göre işlemesi normalken bu farklılıklar arasında cinsiyetin olmayışı sorgulanmaz. Modern siyasal kurumların içerisine farklı toplumsal kesimlerin katılımının gerekliliğine inanılırken bu kurumların içinde kadınların neredeyse hiç olmaması yaygın bir sorun olarak görülmez. Profesyonel mesleklerde de benzer durum söz konusudur. Bazı mesleklerde kadınların yoğun olarak çalıştıkları bilinirken, bazı mesleklerde kadınlar yer edinemez. Bazı mesleklerde ise kadın sayısının erkeklerden fazla olmasına rağmen ya kadın yöneticiye rastlanmaz ya da rastlansa bile üst makamlara çıkıldıkça kadın sayısı azalır. Dolayısıyla Pitkin'in tanımlamalarından yola çıkılarak bir kişi, grup ya da düşüncenin başka kişi, grup ve düşüncelerin yanında ve karşısında ifade edilmesi ve savunulmasını ortaya koyan genel anlamı itibariyle temsil kavramı, kadınların profesyonel mesleklere girmeleri ve yönetim kademelerinde yer almaları anlamında değerlendirilebilir.

Tarihsel süreçte verdikleri mücadeleler sonunda kadınlar seçme ve seçilme hakkı, eğitim hakkı kazanmıştır. Ancak bu hakların kazanılması, kadınları kamusal alanda eşit kılmada yeterli olmamıştır. Ulrike Schultz, kadınların profesyonel mesleklere katılımının 20. yy. başlarına kadar sınırlı kalmasının nedenini yasal düzenlemelerin kadınları yok saymasına ve ekonomik, kültürel, siyasal engellere bağlamaktadır. Bunlara ek olarak kadınların mesleklere katılımının zaman içinde artmasına rağmen mesleklerde toplumsal cinsiyet eksenli bir tabakalaşmanın varlığına vurgu yapmaktadır (Schultz, 2003; xxxiv).

Feminist iktisat teorisi, kadınların yaptıkları işlerle kadınlara atfedilen kalıplaşmış özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş ve cinsiyete dayalı mesleki tabakalaşmanın anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Nurcan Özkaplan (2009), feminist iktisat teorisinin mesleki tabakalaşmayı yatay ve dikey olarak iki boyutta ele aldığını belirtmektedir. Yatay tabakalaşma mesleklerin kadın işleri ve erkek işleri olarak ayrılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi gerektiren, bilim ve teknolojiyle ilgili mühendislik, montaj hattı üretimi gibi işler erkek işi olarak kabul edilmektedir. İlişkisel, vasıf gerektirmeyen, emek yoğun, temizlikçilik, tekstil işçiliği, öğretmenlik, diyetisyenlik, sekreterlik, satış elemanı, sosyal hizmetli gibi müşteriyle yüz yüze işler kadın işi olarak kabul edilmektedir (Özkaplan, 2009: 18). Dikey tabakalaşma ise yüksek eğitimli çalışan kadınların üst düzey yönetime gelememesidir. Bir başka deyişle yatay ayrımcılık, erkeklerin temsil makamlarında yer edinirken kadınların daha basit işlerde ve görevlerde çalışmaları şeklinde tanımlanırken, dikey ayrımcılık ise statü ve saygınlık bakımından kadınların ve erkeklerin iş hiyerarşisi içindeki dağılımlarıdır (Rotolo ve Wilson, 2007: 559).

Bu tabakalaşmanın nedenleri ise toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, kamusal alan-özel alan ayrımı çerçevesinde cinsiyet eşitsizliğinin yeniden üretilmesi ve cam tavanlardır. Aşağıda verilen tabloda da kadınlar ve erkeklere ilişkin toplumsal cinsiyet kalıp yargıları verilmektedir. Yukarıda da değinildiği üzere bu kalıp yargılar meslek seçimine ve meslekteki temsil makamlarına gelmede etkili olmaktadır.

**Tablo 1: Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları**

| KADIN KALIP YARGILARI | ERKEK KALIP YARGILARI |
|---|---|
| **KARAKTER** | **KARAKTER** |
| Kibar | Girişken |
| Kırılgan | Cesur |
| Duygusal | Rekabetçi |
| Dırdırcı | Kılıbık |
| Dedikoducu | Kaba |
| **FİZİKSEL ÖZELLİK** | **FİZİKSEL ÖZELLİK** |
| Zayıf | Güçlü |
| Bakımlı | Bakımsız |
| Zarif | Kaba saba |
| **ROL** | **ROL** |
| Evde | Kamusal alanda |
| Eş ve/veya anne | Aileyi ve evi geçindiren |
| Ev işlerinden sorumlu | Kural koyan/karar veren |
| Ailenin bakımını sağlayan | Aileyi koruyan |
| **MESLEK** | **MESLEK** |
| Çocuk bakıcısı | Doktor |
| Hemşire | Esnaf |
| Hostes | Mühendis |
| Öğretmen | Pilot |
| Sekreter | Yargıç |
| | Yönetici |

Kaynak: Koç İletişimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi, Koç Holding (2017)

Verloo ve Lombardo'nun da belirttiği üzere, kamusal alan-özel alan ayrımı bu iki alanın birbirinden bağımsız olduğu izlenimi verse de devlet, özel alanı da belirlemektedir. Bu ayrım, ev yaşamı - iş yaşamı ikiliğine neden olmakta ve iş yaşamındaki ücretlendirmede, temsil makamlarına gelmede kadınların aleyhine yaşanan eşitsizliği yeniden üretmektedir (Verloo ve Lombardo, 2007: 28).

Evdeki sorumluluklar kadınların işlerinde yükselmelerini engeller. Eşlerin (kocaların) işleri yoğun ise evin ve çocuğun sorumluluğu kadınlara yüklenir. Erkeğin işinin önceliği vardır. Kadınların evlerinde oturmaları, ev ve çocuk sorumluluğu almaları yönünde güçlü gelenek ve görenekler vardır. Erkekler kadını yönetici olarak görmeye alışkın değildir. Kadınlar evlenince ya da çocukları olunca evlerini işlerine tercih ederler. (Dökmen, 2009: 204-205). Türkiye'deki bankacılık sektörüne bakıldığında eğitim seviyesi yüksek kadın ve erkek çalışanların istihdam edildiği görülmektedir. Sektördeki kadın oranı %51'dir. Ancak orta kademe yöneticilikte nispeten daha fazla olmasına rağmen yönetim kurulu

üyeliği ve başkanlığı, genel müdürlük ve Genel müdür yardımcılığı makamlarında kadın bankacıların sayısı giderek azalmaktadır.

Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bu adaletsiz durumun cinsiyetçi önyargılar temeline dayandığı, yani toplumsal cinsiyet eşitliğine dayanmayan bir temsilin olduğu argümanıyla bu çalışmada Sakarya ili örnekleminde kadın banka müdürleriyle erkek banka müdürlerinin temsil makamları konusundaki deneyimlerinden yararlanarak bu adaletsiz durumun nedenlerini tespit etmek ve sorunun çözümüne yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak Sakarya ilindeki banka müdürlerinden 5 kadın ve 5 erkek müdür olmak üzere toplam 10 kişiyle görüşmeler yapılmıştır. Her iki cinsiyetin bankacılık sektöründeki deneyimlerini toplumsal cinsiyet eşitliği çerçevesinde paylaşımını sağlamak için kadın ve erkek görüşmeciler için ayrı ayrı soru formları hazırlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler toplumsal cinsiyet bakış açısıyla analiz edilmiş ve bankacılık sektöründeki kadın temsilinin artırılması konusunda çözüm önerileri sunulmuştur.

## 2. Metot

Feminist kuramcılar, mevcut bilimlerin kadın deneyimlerini görmezden gelip erkek bakış açısı neticesinde oluştuğunu söyleyerek yerleşik sosyal bilim metodolojisini eleştirmektedirler. Buna göre insan deneyimi, kişilerin giriştikleri eylem, içinde oldukları sosyal bağlam ve kurdukları ilişkilerin türüne göre farklılaşmaktadır. Buradan hareketle feministler, tarihsel olarak kadınların deneyimlerinin erkeklerinkinden sistematik biçimde farklılaştığını söylemektedirler. Ayrıca yine feministlere göre, kurumsal nitelik taşıyan bilgiler de erkek deneyimi içermektedir ve bunların insanlığın ortak deneyimi olarak kabul edilmesi hem insan bilgisi hem de sosyal hayat üzerinde tahrip edici sonuçlar yaratmaktadır (Demir, 2012: 172).

Huilman Ropers ve Kelly Winters'a göre (2011), feminist araştırmacılar sadece araştırmalarının sonuçlarına odaklanmazlar. Aynı zamanda bilgi üretimine de rehberlik ederler ve üretilen bilginin araştırmayı derinden etkilediğini iddia ederler. Kadınların deneyimlerinin onların hayatlarını çeşitli açılardan nasıl etkilediğini düşünürler veya erkeklerin deneyimlerinin kadınların yaşamına nasıl etkide bulunduğuna odaklanırlar. Hatta şunu ileri sürerler: Mevcut kurumsal pratikler tarafından "toplumsal cinsiyet" normları sürdürülür veya bozulur. Örneğin yüksek öğrenim bağlamında politikaların yeniden oluşumunda parantal değerlerin nasıl bırakıldığına veya anne-baba toplumsal cinsiyet rollerinin ve profesyonel rollerin yeni olasılıklara açık olduğuna dikkat çekilebilir. Hatta bu, üniversitedeki öğrencilerin ve fakültelerin mevcut toplumsal cinsiyet bilgilerine yeni anlayışlar, anlamlar yükleyebilir. Feministler araştırmalarına kafalarındaki mevcut cevap için yaklaşmazlar. Bunun yerine erkek egemen bakış açısının yaygın olduğu bir toplumda yaşadıkları ve çalıştıkları için özellikle onları aramadıkları sürece kadınların yaşamındaki gerçekleri görmek ve duymak gerekliliğini hissetmeyebilirler (Ropers ve Winters, 2011: 671).

Ropers ve Winters (2011), feminist araştırmaların eleştiriye açık çeşitli araştırma metotları kullanarak, disiplinlerden yararlanarak tespitler yapan, katılımcıların ve araştırmacıların çeşitli olduğu ve sosyal değişim yaratabileceğine inanılan çalışmalar olduğunu söylemektedir. Feminist araştırmalarda feministler, kazıyarak çıkarabilecekleri bir metot araştırmaktadırlar. Bu metot, erkeklerin tüm kadınlara bakış açılarını konumlarını ortaya çıkaracak standart pratiklerin değişimine odaklanmaktadır. Ayrıca feministler araştırmanın kontrolüne ve ilerlemesine en az derecede hasar verecek bir bilim araştırmaktadırlar ve feministler, kadının değerini destekleyen, sosyal değişime ve kadın hareketinin yararına liderlik edecek bir metodoloji aramaktadırlar (Ropers ve Winters, 2011: 671-672).

Görüldüğü üzere feminist kuramcılar erkek bakış açısının sonucu olduğu ve kadın deneyimini görmezden geldiği için yerleşik sosyal bilim metodolojisini eleştirirler. Kadınların deneyimleriyle

erkeklerin deneyimleri bakış açıları itibariyle farklıdır. Erkekler açısından sorun olamayan birçok olay, kadınlar açısından sorun teşkil edebilir veya tam tersi de olabilir. Dolayısıyla deneyimlerle ilgili paylaşımların kaynağı yani bilginin nereden geldiği önemlidir.

Feminist araştırmalarda görecelilik açısından kadın deneyimlerinin paylaşılması eleştirilmektedir. Ancak bankacılık sektöründe müdürlük makamına gelenlerin deneyim paylaşımı kadın banka müdürlerinin sektördeki niceliksel azlığının nedenlerini tespit etmek açısından kanaatimizce önem arz etmektedir. Bu göreceli durumu en aza indirgemek amacıyla erkek banka müdürlerinin deneyim paylaşımı çalışmamıza dâhil edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada kadın banka müdürlerinin ve erkek banka müdürlerinin deneyimlerinden yola çıkılarak bankacılık sektöründeki kadın müdürlerin sayısındaki azlığın nedenleri nitel bir araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği ile araştırılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniği birincil veri toplamak için kullanılan bir teknik olması sebebiyle araştırmacılar tarafından tercih edilen bir tekniktir. Bu teknik ön hazırlıkları, yapılış şekli ve sonrasındaki analiz süreci ile beraber değerlendirildiğinde birçok tekniği içinde barındıran bir yapı göstermektedir. Özellikle derinlemesine görüşme sırasında derinlemesine görüşme yapan tarafından derinlemesine görüşme yapılanın "gözlemlenmesi" ve bu gözlemlerin analizi önemli bir destekleyici unsur olarak kabul edilir (Kumar, 1999:105). Bu teknik farklı kesimlerden insanların ya da belirli bir kesimden insanın görüş ya da düşüncelerine dair veri toplama ya da belirli bir alan ya da konu ile ilgili spesifik bilgi edinmek amacıyla yapılan araştırmalar için kullanılır. Araştırma teknikleri içerisinde yer alan ve veri toplama araçlarından bir tanesi olan derinlemesine görüşme, araştırmacıya birincil veri sağlar (Kumar, 1999:109).

Zira yukarıda da aktarıldığı üzere bankacılık sektöründeki rakamlar, bu sektördeki kadın çalışan sayısının temsil makamlarına yansımadığını göstermektedir. Bu durumun nedenleriyle birlikte analiz edilebilmesi için eril tanımlamaların yanı sıra kadın tanımlamalarının bilinmesine ihtiyaç vardır. Yasal engeller olmamasına rağmen bankacılık sektöründeki temsil makamlarındaki kadın sayısının azlığının hem erkek hem de kadın banka müdürlerinin deneyimleriyle analiz edilmesinin konuya farklı bir yaklaşım getireceği ve literatürdeki bu yöndeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bankacılık sektöründeki 10.550 şube için müdürlük makamına seçilebilecek en az yüksek öğretim mezunu 89.340 kadın, 76.827 erkek bankacı vardır[4]:

**Tablo 2: Müdür Adaylarının Eğitim Durumu**

| | Kadın | Erkek | Toplam |
|---|---|---|---|
| Yüksek Öğrenim mezunu | 82.335 | 69.776 | 152.111 |
| Yüksek Lisans ve Doktora mezunu | 7.005 | 7.051 | 14.056 |
| Toplam | 89.340 | 76.827 | |

Ancak çalışmamız Sakarya ili örneğini temsil ettiğinden bu evreni sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla 31.12.2016 verilerine göre Sakarya'daki 15 bankanın faaliyet gösterdiği 115 şubede 1.312 kişi çalışmaktadır ve örneklemimiz 115 şube müdüründen oluşmaktadır[5]. Çalışmanın ana teması kadın müdür temsili ve banka müdürlerinin deneyimleri olduğundan bu kriterler doğrultusunda 115 şube müdürünün hepsi örneklemimiz dâhilindedir. Ancak nitel çalışmaların amacı farklılıkları yakalamak olduğundan derinlemesine görüşmelerde benzer yanıtlar almaya başlandığında görüşmeler

[4]http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistiki/raporlar/ekler/896/Banka_Calisan_ve_sube_Sayilari-Aralık-2017-(pdf).pdf, Erişim Tarihi: 22.04.2018

[5]http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73, Erişim Tarihi: 22.04.2018

sonlandırılmıştır ve çalışmamız dâhilinde beş erkek, beş kadın olmak üzere toplam on banka müdürü ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapmak üzere kadın ve erkek banka müdürlerine ayrı ayrı açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde banka müdürlerini tanımaya yönelik ortak sorular sorulmuştur. İkinci bölüm temsil makamlarında görev yapmaya yönelik deneyimlerini anlamak için sorulan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise kadın banka müdürlerinin konumlarına ilişkin deneyim paylaşımlarını sağlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Tüm sorulara verilen cevaplar neticesinde teorik temellendirmeler esas alınarak bilimsel bir çerçevede analiz yapılmıştır.

Çalışmamıza katılım gönüllülük esasına dayandığından gönüllü katılım formu hazırlanarak görüşmecilerin görüşme öncesinde bu formu okuması ve imzalaması sağlanmıştır. Ayrıca çalışmanın gönüllü bir katılımı içerdiği, kişisel bilgilerin gizli kalacağı ve istedikleri zaman araştırma kapsamından çıkabilecekleri sözlü olarak görüşmecilere tekrarlanmıştır. Kimlik bilgilerinin gizliliğinin korunması amacıyla görüşmecilere referans verirken G harfi ve numara kullanılmıştır. Görüşmeler şube müdürlerinden telefonla randevu alınarak görev yaptıkları banka şubelerinde yapılmıştır. Kayıt cihazının kullanımına görüşmeciler izin vermediğinden not tutma yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve tutulan notlar görüşme sonrasında hemen ayrıntılandırılarak yazıya dökülmüştür.

Çalışmamızda görüşmecilerin cevapları tekrarladığından 115 kişilik örneklemin on kişisi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu nedenle görüşme sayısının yeterli olduğu söylenebilir. Aynı zamanda çalışmamız Sakarya ili örneğini kapsadığından yapılan derinlemesine görüşmenin analizi bu ili kapsamaktadır ve genelle ve temsil hedefi gütmemektedir.

**3. Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Kadınlar**

1980'lerden beri kadınların eğitim niteliklerindeki ilerlemeler, çoğu kadının evliliği geciktirmesine ve çocuk doğurmayı ertelemesine neden olmuştur. Dünyanın genelinde evlenmeyi ve çocuk sahibi olmayı ertelemiş olup profesyonel mesleklere ve yönetim işlerine hazır kadınların oluşturduğu havuz, potansiyelin büyüdüğünü göstermektedir (Wirth, 2001: 25). Aynı zamanda kamu sektöründeki ve hizmet sektöründeki büyüme, birçok ülkede siyasi ve hukuki eşitliğe verilen önemin artması, nitelikli kadınlara düşük ve orta seviyedeki yönetim kademelerinde fırsatlar sağlamıştır. Tüm bu değişimler kadınların daha yüksek kademelerdeki yöneticilik pozisyonlarını talep etmelerine yol açmıştır. Ancak cam tavanlar, daha yüksek maaş ve daha fazla sorumluluğu içeren profesyonel mesleklere ve yönetimle ilgili işlere kadınların girişini sınırlamaya devam etmektedir (Wirth, 2001: 26). Bankacılık sektöründe de bu sınırlamaların varlığı nicel temsil oranlarında kendini göstermektedir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) Eylül 2017 Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri'ne göre, Türkiye'de 33 mevduat, 13 kalkınma yatırım ve 5 katılım bankası olmak üzere toplam 51 banka faaliyet göstermektedir. Bu bankaların toplam şube sayısı 11.663'dür. Kamu bankalarında 63.658, yerli özel bankalarda 74.772, yabancı bankalarda 71.242 olmak üzere toplam personel sayısı 209.672'dir[6].

BDDK'nın cinsiyete dayalı istatistiki bir veri paylaşımında bulunmadığı görülmektedir. Cinsiyete dayalı istatistikî veri paylaşımını Türkiye Bankalar Birliği (TBB) yapmaktadır. TBB ise bankacılık sektöründeki sayıyı 98.291 kadın, 95.213 erkek olmak üzere toplamda 193.504 olarak vermektedir. TBB'nin 30.09.2017 itibariyle paylaştığı verilere göre bankacılık sektöründeki kadın çalışan oranı %51, erkek çalışan oranı %49'dur. Yine TBB'nin verilerine göre, yüksek öğrenim kurumlarını bitirmiş 152.111 bankacılık sektörü çalışanının 82.335'i, yüksek lisans veya doktora yapmış 14.056 çalışanın 7.005'i kadındır. Dolayısıyla da sektörde müdür adayı kadın bankacı sayısı 89.340'dır. Banka şube

[6]https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16430tbs_temel_göstergeler_doc_turkce.pdf, Erişim Tarihi: 22.04.2018

sayıları 10.550'dir[7]. Bunların kaçında kadın banka müdürü olduğuna ilişkin veriye ve çalışmaya rastlanılamamıştır.

**Tablo 3: Türkiye'deki Bankaların Cinsiyete Dayalı Üst Yönetim Sayıları**

| | Erkek | Kadın | Toplam |
|---|---|---|---|
| Yönetim Kurulu Başkanı | 39 | 3 | 42 |
| Yönetim Kurulu Üyesi | 314 | 39 | 353 |
| Genel Müdür | 44 | 3[8] | 47 |
| Genel Müdür Yardımcısı | 249 | 51 | 300 |

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-Sektor-bilgileri/banka-bilgileri/yonetici-bilgileri/66

Tablo 2'de de görüldüğü üzere bankaların üst düzey yönetim kadrolarındaki kadın sayısı da erkeklere oranla oldukça düşüktür. Genel müdür yardımcılığı kadrosundaki %17'lik kadın oranı yönetim kurulu başkanlığında %7,14'e, genel müdürlük makamında %6,38'e düşmektedir. Genel müdür yardımcılığından sonra en fazla bulundukları makam %11 ile yönetim kurulu üyeliğidir. Rakamlardan da anlaşılacağı üzere bankacılıktaki yönetim makamlarında basamaklar çıkıldıkça kadınların sayısı azalmaktadır.

## 4. Bankacılık Mesleğini Tercih Nedenleri

Bankacılık mesleği için eğitim alınması gereken bölümler İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) bölümleridir. Bu bölümlerin yanı sıra son dönemlerde bankacılık ve finans, sigortacılık, bankacılık gibi bölümler de sektöre istihdam sağlamaktadır. Görüşmecilerimiz 1988-2005 yılları arasında bankalarda çalışmaya başlamışlardır ve mezun oldukları bölümler hem kadın hem erkek banka müdürleri için ağırlıklı olarak İİBF'nin iktisat bölümleridir:

> "İktisat mezunuyum. Ailem Adapazarı'nda yaşıyordu. İktisat mezunu biri Adapazarı'nda ne iş yapabilir. Fazla bir seçenek yok bu nedenle bankacılığı seçtim" G6

Kadın banka müdürleri kurumsal bir şirkette çalışma isteği ile bu mesleği seçerken ve kariyer hedefi belirtmezken erkek müdürler "banka müdürü" olmaya özendiğini ve bu amaçla işlerini seçtiğini belirtmektedirler:

> "Kariyer ve unvan durumu gerektirdiğinden seçtim" G1

> "Bu bir kariyer yoludur. Teftişle başlayanların bir süre sonra şube müdürü olması beklenir. Tabi ki hedefim müfettiş olmaktı. Müfettiş yardımcısı olarak işe başladım"

Hem kadın banka müdürleri, hem de erkek banka müdürleri bankacılığın prestijli bir iş olduğunu düşünerek sektöre adım atmışlardır:

> "Prestijli bir iş olarak gördüm. Çok özenirdim bankacılara" G7

> "Okuduğumuz şehirde özendim. Araba, müşteri ziyareti. Başka bir iş arayışım olmadı. Prestijli bir meslek" G3

[7]http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistiki/raporlar/ekler/896/Banka_Calisan_ve_sube_Sayilari-Aralık-2017-(pdf).pdf, Erişim Tarihi: 22.04.2018

[8] Citibank A.Ş: Neslihan Serra Akçaoğlu, Habib Bank ltd: Ayşe Şebnem Türkay, ING Bank: Pınar Abay

Mesleki Yeterlilik Kurumu, bankacılık için mesleki yeterlilik kriterlerini hazırlamamıştır. Çalışmamızı yaparken kurumdaki yetkililer bu durumun nedenini BDDK'nın olumsuz görüşüne bağladıklarını tarafımıza bildirmişlerdir. Zira her banka, ihtiyacına uygun nitelikleri belirleyerek istihdam sağlamaktadır. Dolayısıyla bankacılık mesleği için gerekli nitelikler açısından ortak kriterlerin oluşturulmadığı kurum yetkililerince tarafımıza bildirilmiştir. Banka müdürlüğü açısından da durum benzer niteliktedir. Ancak genel kanaat teftiş kökenli olanların müdürlük şansının daha fazla olduğu yönündedir. Görüşmecilerimiz de müfettiş kökenli olanların daha erken şube müdürü, hatta büyük şubelere müdür olduklarını belirtmişlerdir. Görüşmecilerimizin kariyer arka planlarına bakıldığında ise gişe memurluğundan operasyon servisi memurluğundan, operasyon yönetmenliğinden şube müdürlüğüne yükseldikleri görülmektedir. Farklı statülerden müdürlüğe yükselmeyi kadın ve erkek banka müdürleri gösterdikleri iş performansına, başarılarına bağlamaktadırlar.

## 5. Kadın Bankacılara Müdürlük Engelleri

Bankacılık sektöründeki rakamlar az farkla kadınların sayısının erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir. Şubelerde çalışan sayısı olarak da hem kadın hem de erkek banka müdürü görüşmecilerimiz çalışanlarının cinsiyet açısından eşit olmasını tercih etmektedirler:

> "Denge tercih ediyorum" G6
>
> "İkisi de dengede olmalı" G5
>
> "Eşit sayıda olabilir" G2

Bu eşitlik cümlelerinin ardından "ama, ancak" ile başlayan cümleler kurulmuştur. Erkek görüşmecilerimizden birisi özellikle erkek personelin bazı yörelerde tercih edildiğini, zira buralardaki müşterilerin kadın portföy istemediğini belirtmiştir. (G2).

Yine erkek görüşmecilerimiz ve kadın görüşmecilerimiz kadınların ortama nezaket, naiflik getirdiğini ve ortamı yumuşattığını, erkek çalışanların ise kaba, sinirli bir ortam oluşturduğunu, sorunları yumuşatamadığını söylemişlerdir. Kadın görüşmeciler kadın çalışanları başarılı ve hırslı olarak nitelerken, erkek görüşmeciler kadın çalışan sayısının fazla oluşunun dedikodu ortamı yarattığı görüşündedirler. Bu görüşler analiz edildiğinde toplumsal cinsiyet kalıp yargılarıyla kadınlara ve erkeklere verilen roller çerçevesindeki tanımlamalara uygun atıflar olduğu söylenebilir. Zira toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına göre kadınlar kibar, zarif, dedikoducu olarak tanımlanırken, erkekler kaba saba, rasyonel, az ama öz konuşan özelliklerle tanımlanırlar.

Kadın ve erkek görüşmecilerimiz yönetim makamlarına gelme konusunda cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın olmadığı, performans kriterleri çerçevesinde müdürlük makamına gelindiği noktasında hemfikirdirler:

> "Artık her şeyin ölçülebildiği bir sistemde bankacılık yapıyoruz. Performansın ölçülebildiği bir sistemde kadın ya da erkek olmanın önemi yok" G5
>
> "Herkesin performansı standart faktörlerle ölçülür" G7
>
> "Ayrımcılık varsa da pozitif ayrımcılık olabilir. G1

Verilen cevaplar doğrultusunda bankacılık sektöründeki yönetim makamlarında kadın-erek sayısının eşit ya da eşite yakın olması gerekmektedir. Ancak yukarıda verilen rakamlardan da görüldüğü üzere kadınlar yönetim makamlarında yok denecek kadar azdır. Çalışmamız kapsamında yapılan derinlemesine görüşmelerdeki cevaplar doğrultusunda bu duruma sebebiyet veren nedenler şöyledir:

**a-Kadınlar Müdürlük Sınavını Kazanamıyor**

> "Benim girdiğim müdürlük sınavında sınavı kazandığı halde mülakatta elenen bir kadın olmadı. Sınavı kazanan herkes atandı. Ancak Adapazarı merkezde on şube var üç tanesi kadın yönetici. Demek ki kadınlar sınavları kazanamıyor" G5

> "Kadın çalışanların ev ile ilgili sorunları fazla olabiliyor." G6

Kadın görüşmecilerimize ait örnek ifadelerde de değinildiği gibi kadınlar müdürlük sınavlarını kazanamamaktadır. Evli ise durum daha da zor hale gelmekte ev-iş-çocuk üçgenindeki rolleri kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir. Bankacılık sektöründeki eğitim durumuna ilişkin veriler kadın çalışanların eğitimlerinin erkeklerin eğitimlerinden daha az olmadığını göstermektedir. Ancak çalışma hayatındaki evli kadınların ev içindeki sorumluluklarının eşleri tarafından paylaşılmaması üzerlerindeki yükü daha da arttırmaktadır. Connell (1990: 523), erkeklerin belirli bir iş için daha iyi eğitildiği ve kadınlara kıyasla daha iyi hazırlandığı bir yerde "başvuranlar arasında en iyi"nin seçiminin normal olarak bir erkeğin seçilmesi ile sonuçlanacağını söylemektedir. Bankacılık sektöründeki durum Connell'in söylediğinin aksine eğitim açısından eşit koşullara işaret etmektedir. Ancak başvuranlar arasından en iyinin seçimi sırasında Connell'in tespiti ile uyum içerisindedir. Zira Heritier vd.'nin de belirttiği üzere rol modellerimiz bizlere üst kuşaktan aktarılmaktadır. Çoğu anne oğlundan değil de kızından bulaşık yıkamasını ister. Hâlbuki kadınlar bu konuda erkeklerden daha yetenekli doğmamıştır. Bazı araştırmalara göre, hiç de asil bir tarafı olmayan şişeleri açmak, çöpü atmak işini erkekler çok kolay kabul etmektedir. Bunun nedeni erkeklerin uzun zaman alan sıkıcı ev temizliğine daha fazla direnmeleri ve şişe açmanın çöp atmanın birkaç dakika sürmesidir. Esas olarak klasik görevleri kadınlar üstlenmekte ev işlerini yapmakta, çocuklara bakıp onları eğitmekte, okullarını takip etmektedir. Erkek egemen ekonomi dünyasına kadın bakış açısı için kadın ekonomi uzmanlarına ihtiyaç çoktur. Dolayısıyla iş-ev, özel yaşam-meslek yaşamı, evin içi-evin dışını eşitlikçi bir şekilde yeniden düzenlemeye ihtiyaç vardır (Heriter, Parrot, Agacinski, 2013:216).

**b-Teftişe Alınan Kadın Sayısının Azlığı**

> "Müfettişlikte bayan çok tercih edilmez. Çünkü kadın için teftiş zordur. Bu nedenle kadın müfettiş sayısı azdır. Büyük şubelere atanan müdürler de genellikle teftiş kökenlidir. Bu nedenle büyük şubelerde fazla sayıda kadın müdür göremezsiniz."G2

Daha çok erkek görüşmeciler tarafından dillendirilen müdürlük için teftiş kökenli olmanın sağladığı kolaylık, kadınların müdür olabilmesi için bir engeldir. 2000'li yılların başında bile Türkiye'nin en büyük bankalarından bazıları kadın müfettiş almamış, hatta müfettiş yardımcılığı başvuru formu bile kadın adaylara verilmemiştir. Buna gerekçe olarak ise bir kadının Şırnak'a gidip teftiş yapamayacağı belirtilmiştir[9].

Kadın banka müfettişlerinin sayısına ilişkin yapılan taramalardan bir sonuç alınamamıştır. Ancak Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'nün Haziran 2012 tarihli "Türk Kamu Yönetiminde Teftiş ve İç Denetim" başlıklı çalışmasında kadın başmüfettiş oranı %5.2, kadın müfettiş oranı %9.59, müfettiş yardımcısı oranı %14.9'dur. Rakamlardan da anlaşılacağı üzere müfettişlik bir erkek mesleği olarak kabul görmektedir ve bankacılık sektöründe de benzer bir durumun olduğu görülmektedir. Denetimler için şehir dışına yapılan seyahatlerin kadınlık rolleri açısından uygun olmadığı düşünülmektedir. Kadınların tek başına seyahat etmesi, otelde kalması erkekler tarafından yanlış anlaşılmaya neden olduğundan, evli ise ev-eş-çocuk sorumluluklarını aksatacağı düşünülüğünden kadınların tercih edilmediği erkek egemen bir meslektir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe sayıları az olan kadın müfettişlerin müdürlük makamlarındaki sayıları da az olmaktadır.

[9] Meral Tamer, Milliyet Gazetesi 21.09.2000 tarihli yazı.

**c-Müşterilerle İletişimde Yaşaman Sıkıntılar**

Görüşmeci kadın müdürler erkek müşterilerle iletişimde kadın-erkek yakınlaşması anlamına gelebileceği ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebileceği için sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedirler:

> "Ben bir müşterimle yalnız olarak ne öğle, ne de akşam yemeği yemem. Ekip olarak olabilir. Bu yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Müşteriyle fazla yakın bir ilişki kurmak benim prensiplerime aykırı" G6

> "Müşteri ile yalnız öğlen ya da akşam yemeği yemem. Hele ki Adapazarı gibi bir yerde bu doğru karşılanmaz" G7

> "Bayan olarak bazı yerlere gidemediğimiz oluyor. Sanayi içindeki esnaf ile görüşme yapmak veya benzeri"G4

> "Yanında başka bir personel olmadan bayan yönetici müşterisi ile yemeğe gitmez" G5

Görüşmeci erkek müdürler ise bu konuda herhangi bir sorun bildirmedikleri gibi herkesle kurdukları kolay iletişimin şubelerine kazanç olarak döndüğünü aktarmışlardır:

> "Ben müşterilerimle akşam ya da öğlen yalnız olarak yemeğe çıkarım. Bu şekilde çok iş bağladığım oldu. Bu samimiyet satış için önemlidir. Ama kadın yöneticiler için bu zor" G2

Yönetim makamlarına gelmek için performansın ne kadar önemli olduğunun özellikle vurgulandığı bankacılık sektöründe kadın müdürlerin yaşadığı bu iletişim sıkıntısı şube hedeflerinin tutturulmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla da şube müdürlüğü yapan kadın bankacıların daha üst yönetim kademeleri için tercih edilmelerinde ya da daha büyük şubelere müdür olarak atanmalarında engel teşkil etmektedir.

**d-Bazı Bölgelere Kadın Müdür Gönderilmemesi**

Hem kadın hem de erkek görüşmecilerimizin dillendirdiği bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır:

> "Bazı bölgeler vardır. Doğuda mesela. Oralara kadın şube müdürü vermezler. Bu o yörenin kadına bakışı ile alakalıdır" G7

Kamusal alan-özel alan ayrımı eril bir şekilde tanımlanmıştır ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin üretildiği yerlerdir. Bu ayrım cinsiyete göre iş bölüşümü yapılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadınlar özel alanda ev işi, çocuk bakımı, yemek yapımı ile görevlendirilirken erkekler dışarıda çalışıp para kazanarak evin geçimini sağlamakla yükümlüdürler. Özel alanda itaatkâr, edilgen, yaşam alanı sınırlı kadın ideal tipinin kamusal alana çıkması ve kamusal alanda çalışarak para kazanan, statü elde eden kadın için bir güçlenme sürecidir. Ancak toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının yarattığı ön yargıların kırılması henüz yeterince gerçekleşmediğinden kadınların kamusal alanda güçlü bir duruş sergilemesi, erkeklerle eşit statüde olmasının kabulü de yaygınlaşamamıştır. Bunun etkileri kadın banka müdürlerinin görev yerlerinde de görülmektedir. Kadın banka müdürü kabulünün düşük olduğu bölgelerde banka üst yönetimi müdür olarak erkekleri tercih etmektedir. Bu tercihle kadın bankacıların müdür olabilecekleri şube sayısı sınırlandırılmakta ve fırsat eşitliğine aykırı bir davranış sergilenmektedir.

**e-Erkeklerin Kadınlara İlişkin Ön Yargıları**

Erkek görüşmeciler, kadın banka müdürleriyle eşit koşullarda olduklarını performans kriterleri doğrultusunda hak edenin şube müdürlüğü ve üst yönetim makamlarına seçiminin yapıldığını belirtseler de kendilerinden daha üst yönetim makamlarında kadınların varlığını tercih etmemektedirler. Kadınların iletişim konusundaki yeteneklerini kabul etseler bile bölge müdürlerinin kadın olmasını istememektedirler:

> "Ben bölge müdürümün kadın olmasını istemem. Çünkü rahat konuşamam. Kavgamı yapamam" G2

Bir diğer erkek ön yargısı kadının karar alıcı bir özelliğe sahip olmadığı toplumsal cinsiyet kalıp yargılarıyla kadınlara yüklenen şefkatli olma özelliğinin bunu engellemesi ve bu anlamda kadınların liderlik yapamayacağına ilişkin algıdır:

> "Bayan daha fazla şefkatli. Üst yönetimde alınması gereken kararlar zor. O nedenle mi alınmıyor? Fıtrat mı acaba?" G3

Buna benzer sonuçlar idari pozisyonların gerektirdiği spesifik özelliklere ilişkin kadın-erkek algılarının araştırıldığı bir çalışmada da gözlenmiştir. Çalışmada 146 erkek ve 117 kadın ile anket yapılmış ve müdürlük rolünün cinsiyet temelli düşüncelerle hangi aşamaya kadar şekillendirildiği araştırılmıştır. Bu çalışmada yöneticilik için disiplini sağlama, problem çözme, cezalandırma, stratejik kararlar alma, temsil etme gibi yöneticiliğe ilişkin ana özellikler hem erkekler hem de kadınlar tarafından eril özellikler olarak tanımlanmıştır. Motive etme, iletişim, planlama, destek sağlama gibi çoğunlukla kadınlara atfedilen özellikler ikincil kalmıştır (Atwater vd., 2004:191-193).

Çalışmanın bir diğer sonucu ise kadın müdürlerin çalışanlarını disipline etmek ve cezalandırmak gibi bir durumla karşılaştıklarında aynı durumdaki erkek müdürlerden daha olumsuz bir tepkiye maruz kalmalarıdır (Atwater vd., 2004:193).

Çalışmamız kapsamında bu yönde ifadeler bulunmaktadır:

> "Kadın müdürlerin astlarına kendilerini kabul ettirmeleri için fazla çaba harcamaları gerektiğini düşünüyorum. Üst makam için önemli olan performans. Ama astların kadın müdürü kabulü için fazla çaba gerekebilir."G2

## 3. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, Sakarya ili örnekleminden hareketle bankacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğine dayanmayan kadın temsilinin olduğu argümanıyla başlamıştır. Zira sektörde çalışanların cinsiyete dayalı sayısal verileri de bu eşitsizliği desteklemektedir. Bankalardaki şube müdürlüğü, genel müdür yardımcılığı, genel müdürlük, yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulu başkanlığı gibi temsil makamlarına gelebilecek kadın çalışan sayısı erkeklerden fazladır. Sayılara bakıldığında temsil makamlarında en azından kadın-erkek temsilinin eşit olması gerektiğine yönelik matematiksel bir varsayımda bulunulabilir. Oysaki temsil makamlarındaki sayılar durumun erkeklerin lehine olduğunu göstermektedir.

Sayısal veriler ve çalışmamız kapsamındaki yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerin analizleri çerçevesinde çalışmanın argümanıyla uyuşan sonuçlar elde edilmiştir. Bankacılık sektöründeki temsil makamlarındaki toplumsal cinsiyet eşitliğine dayanmayan bu adaletsiz durumun değiştirilebilmesi için aşağıda sunulan üç önerinin konuya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Birincisi; toplumsal cinsiyet eşitliği eğitiminin verilmesidir. Özünde erken okul döneminde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bir eğitim anlayışının benimsenmesi önem arz etmektedir. Mevcut eğitim sisteminde henüz buna yönelik yeterli bir eğitim bulunmamaktadır. Bu eksikliğin giderilebilmesi için bankacılık sektöründeki istihdamın eğitim kaynağını oluşturan İİBF'lerde toplumsal cinsiyet eşitliği dersi ortak zorunlu ders haline getirilmelidir. Ancak bu şekilde toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde kadınların üstlenmek durumunda kaldığı aşırı yük hafifletilerek erkeklerle daha eşit bir yaşam kurulabilir. Çalışmamız kapsamında yapılan derinlemesine görüşmelerde kadınların temsil makamlarındaki azlığının nedenlerinden biri olarak kadınların müdürlük sınavlarında başarılı olamadıkları söylenmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğine dayanan rol paylaşımı bankacılık sektöründeki kadınların temsil makamlarına gelmek için girecekleri sınavlara hazırlanmaları için fırsat eşitliği sağlayacaktır.

Ayrıca, erkeklerin kadınlara ilişkin önyargıları da toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimiyle kırılabilir ve kadın-erkek eşitliğine yönelik bir zihniyet yaratılabilir. Böylece yine derinlemesine görüşmelerde dillendirilen müşteri ilişkileri konusunda yaşanan sıkıntılar giderilebilir ve şube karlılığı için eşit koşullarda performans sergilenerek daha büyük şubelere veya daha yukarıdaki temsil makamları için tercih edilen kadın sayısı erkeklerle eşitlenebilir. Yine eğitimin sağlayacağı zihniyet dönüşümü ile bankacılık sektöründe kadınların her coğrafi bölgede, her ortamda rahatsızlık hissetmeden çalışması için olanak sağlanabilir.

İkincisi; toplumsal cinsiyet eşitliğinin ana akımlaştırılması çalışması çerçevesinde bankaların üst yönetimlerinde toplumsal cinsiyet temsilcilerinin bulunması yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir. Derinlemesine görüşmelerden edinilen bilgiler doğrultusunda hem erkek hem de kadın banka müdürlerinde temsil makamlarına gelme konusunda cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın olduğuna yönelik bir algı bulunmamaktadır. Zira tüm görüşmeciler performansa dayalı bir atamanın olduğunu söylemişlerdir. Bu konuda bir farkındalığın oluşturulabilmesi için bankaların yönetim kadrolarından başlamak üzere toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin tüm banka çalışanlarına verilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak temsilde eşitliğin sağlanabilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliği biriminin banka yönetimlerinde kurularak işe alma, atama, yükselme kurullarında toplumsal cinsiyet eşitliği temsilcisinin bulunması sağlanmalıdır. Özellikle bankalarda müdürlük makamına gelmenin en etkili görev alanı olarak düşünülen müfettişlik istihdamında da ancak bu şekilde eşitliğe dayanan bir işe alım süreci oluşturulabilir.

Üçüncüsü; bankaların çalışma ortamlarının kadınların ev-eş-çocuk sorumluluklarını sorun haline getirmeden çalışabilecekleri şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bunun için doğum öncesi-sonrası izinlerinin ve süt izninin yasal çerçevede kullandırılması, yasal olarak yeterli çalışan sayısına ulaşıldığında kreş açılması veya kreş yardımının verilmesi ve bu yardımın piyasadaki kreş ücretleriyle uyumlu olması, mesai saatleri konusunda yasal sınırlamanın dışına çıkılmaması önem arz etmektedir.

Böylece kadınlara atfedilen ve kadınları erkeklere nazaran ikinci plana ittiği varsayılan ancak gerçekte bankacılık sektöründe ihtiyaç duyulan kadınların iletişim, planlama, destek sağlama becerileri sektördeki gelişme için katkı sağlayabilecektir.

## 4. Kaynakça

Atwater, L. E., Brett J. F., Waldman D., DiMare L., Hayden M. V., (2004), Men's and Women's Perceptions of the Gender Typing of Management Subroles, Sex Roles, Vol.50, pp: 191-193.

Connell, R., (1998), Toplumsal Cinsiyet ve İktidar (Cem Soydemir, Çev.), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, ss: 523.

Demir, Ö., (2012), Bilim Felsefesi (5.bs.), Sentez Yayıncılık, İstanbul, ss: 172 .

Dökmen, Z. Y., (2009), Toplumsal Cinsiyet, Remzi Kitabevi, ss: 204-205.

Heritier, F., Perrot, M., Agacinski, S., Bacharan, N., (2013), Kadınların En Güzel Tarihi (Yonca Aşçı Dalar, Çev.), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, ss: 216.

Kumar, R., (1999), Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners, Sage Publications, London, pp: 105-109.

Koç İletişimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi, (2017), Koç Holding, http://www.koc.com.tr/tr-tr/koc-gundem/Documents/iletisimde-tce-kilavuzu.pdf, E. Tar: 25.03.2018, ss: 10.

Özkaplan, N., (2009), Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 21(2): 15-24, http://calismatoplum.org/sayi21/ozkaplan.pdf, E.Tar: 27.02.2017, ss: 18.

Pitkin, H. F., (1967), The Concept of Representation, Berkeley, USA: University of California, ss:12-13-14.

Ropers H.R., Winters, K., (2011), Feminist Research in Higher Education, The Journal of Higher Education, 82 (6), Bilkent University Library, E. Tar: 22.01.2014, pp: 671-672.

Rotolo, T., Wilson, J.,(2007), Sex Segregation in Volunteer Work, The Sociological Quarterly, 48 (3): 559-585, onlinelibrary.wiley.com/doi/10.111/j.1533-8525.2007.00089.x, E. Tar: 27.02.2017, ss: 559.

Schultz, U., (2003), Introduction: Women in the World's Legal Professions: Overview and Synthesis, iç. U. Schultz, G. Shaw (Ed.), Women in The World's Legal Professions, Oxford and Portland, Oregon: Hart Publishing, pp: xxxiv.

Verloo, M., Lombordo, E., (2007), Contested Gender Equality and Policy Variety in Europe: Introducing a Critical Frame Analysis Approach, iç. Mieke Verloo (Ed.), Multiple Meanings of Gender Equality: A Critical Frame Analysis of Gender Policies in Europe. Budapest: Central European University Press, ss: 21-50.

Wirth, L. , (2001), Breaking Throught the Glass Ceiling: Women in Managemenet, International Labour, Geneva, ss: 25-26.