

**Başvuru:** 30 Temmuz 2015

**Revizyon:** 30 Aralık 2015

**Kabul:** 27 Nisan 2016

**OnlineFirst:** 27 Mayıs 2016

Copyright © 2016 • İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü

[tjs.istanbul.edu.tr](http://tjs.istanbul.edu.tr)

DOI 10.16917/sd.31928 • Haziran 2016 • 36(1) • 13–40

*Araştırma Makalesi*

## Kadınlar Altın Yaka Takabilir mi? Türkiye’de Eğitimli Kadınlar İçin İş Hayatı

Meltem Yılmaz Şener<sup>1</sup>  
İstanbul Bilgi Üniversitesi

### Öz

Bu çalışma, Türkiye’nin elit üniversitelerinden mezun olmuş ve altın yakalı, yani bilgi işi yapacak yüksek nitelikli çalışanlar olarak yetiştirilmiş kadınların iş deneyimlerine odaklanmaktadır. Çalışma, toplumsal cinsiyet boyutunu göz ardı eden altın yakalı çalışanlar ve bilgi işçileriyle ilgili literatüre, konuyu toplumsal cinsiyet analizine tabi tutarak katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kadınların iş hayatında cinsiyetlerinden dolayı maruz kaldıkları farklı muamelelerin boyutları ve türleri ile kariyerlerinde ilerlemeye çalışırken karşılaştıkları engeller tartışılmakta, bu kadınlar için *cam tavanın* nelerden oluştuğu açıklanmaktadır. Kişinin ev-içi sorumluluklarını hesaba katmadan iş hayatını anlamak mümkün olmadığı için bu çalışmada da, eğitimli kadınların hanelerinde ne ölçüde cinsiyete dayalı işbölümü olduğuna ve ev-içi sorumlulukların bu kadınların kariyerlerine ne ölçüde etki ettiğine odaklanılmıştır. Derinlemesine mülakatlara dayanan çalışmada, erkek egemen kurumsal kültürlerle hane-içi cinsiyete dayalı eşitsiz iş dağılımlarının bir araya gelerek bu kadınların kariyerlerini olumsuz etkilediği, onları altın yakalı kariyerlerden beyaz-yakalı rutin işlere geçmeye zorladığı gösterilmektedir.

### Anahtar Kelimeler

Altın yakalı • Bilgi işçisi • Toplumsal cinsiyet • Türkiye • Cam tavan

<sup>1</sup> İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, Eski Silahtarğa Elektrik Santrali, Kazım Karabekir Cad. No: 2/13, Eyüp 34060 İstanbul. Eposta: meltem.sener@bilgi.edu.tr



Bu çalışma Türkiye'deki elit üniversitelerden mezun olmuş ve altın yakalı bilgi işçileri olmak üzere yetiştirilmiş kadınların çalışma hayatına odaklanmaktadır. Bilgi işçisi terimini ilk kez Peter Drucker 1959 yılında, *The Landmarks of Tomorrow* (Yarının Dönüm Noktaları) adlı kitabında kullanmıştır. Bu çalışmada Drucker, bilgiyi kullanarak çalışan bir işçi grubunun önem kazanmaya başladığından bahsetmiştir. 21. yüzyılda şirketlerin en önemli varlığının (asset) bu bilgi işçileri olacağını iddia etmiştir (Drucker, 1999). Bilgi işçileriyle ilgili yazan bir başka önemli araştırmacı olan Davenport da bilgi işçilerini, geçimini sağlamak için düşünen çalışanlar olarak tarif etmiştir ve içinde bulunduğumuz yüzyılda sadece şirketlerin kârlılığının değil aynı zamanda toplumların ilerlemesinin de bu çalışanların üretkenliği ve etkinliğine bağlı olduğunu söylemiştir (Davenport, 2005).

Altın-yaka kavramı ise ilk kez Kelley (1985) tarafından eğitimli ve yüksek nitelikli bir grup çalışanı beyaz yakalılarından ayırt etmek için kullanılmıştır. Kelley'e göre, 20. yüzyılın ikinci yarısında, iş hayatının doğasında gerçekleşen dönüşümlerden dolayı problem çözme, yaratıcılık, zekâ gibi birtakım nitelikleri sayesinde karmaşık ve rutin olmayan görevleri yerine getirebilen bilgi işçileri, şirketler için çok kıymetli hale gelmiştir. Bu bilgi işçileri, hem aldıkları yüksek ücretlerden hem de niteliklerinin kârlılığa yaptığı katkıdan dolayı altın yakalı olarak adlandırılmıştır. Buna göre, post-endüstriyel döneme geçişle birlikte iş, ciddi bir dönüşüme uğramıştır. Yeni şirketler için en önemli varlık beyin gücüdür ve beyin gücünü sağlayabilecek olanlar da bu altın yakalı bilgi işçileridir. Altın yakalılar sadece mavi yakalılarından değil aynı zamanda daha az nitelikli beyaz yakalılarından da ciddi farklılıklar gösterirler (Roe, 2001). Rutin işler yapmak yerine karmaşık problemleri çözebilirler, yeni çözümler geliştirebilirler (Wonacott, 2002). Ancak bunu yapabilmeleri için geniş özerkliğe sahip olmaları ve bağımsız çalışmaları gerekir. Bazı yazarlar altın yakalı terimini, Bilgi Teknolojileri (IT) alanındaki nitelikli çalışanlardan bahsetmek için kullanmıştır (ör. Holland, Hecker & Steen, 2002). Ancak Kelley'nin (1985) kavramı daha genel olarak karmaşık problemleri çözmek için bilgisini kullanan, özerk çalışan, yaptığı işin yüksek kalitede olmasını garantilemek için kendi kendini yöneten tüm bilgi işçileri için kullanması daha uygun görünmektedir.

Bu çalışmada altın yakalı terimi, bu ikinci genel anlamıyla kullanılacaktır. Bu tanım, verilen görevleri yerine getirmenin yeterli olmadığı; bunun yanında kendini adamayı ve sürekli kendini geliştirmeyi gerektiren bir işi tarif etmektedir. Maddi kazanç ve statü anlamında her ne kadar yüksek getiriler elde etse de çalışan, bunların karşılığında çok ciddi enerji ve efor harcayacaktır. İş, hayatını idame ettirmek için yerine getirilecek bir zorunluluk olarak değil, kendini ifade etmenin ve gerçekleştirmenin bir yolu olarak gören bir çalışan tipi olacaktır altın yakalı bilgi işçisi. Bu tür iş, başarıya, karmaşık görevleri yerine getirebilmeye, yeni çözümler geliştirmeye ve şirketi için değer yaratmaya büyük değer atfeden bir kişilik yaratacaktır.

Buğra ve Yakut-Çakar’ın (2010) ifade ettiği gibi, son yirmi yılda kadın istihdamı oranlarında dünya çapında bir artış olmasına rağmen Türkiye bu konuda bir istisna oluşturmamaktadır. Ülkedeki kadın istihdamı oranı 1988’de %33,1’ken aynı oran 2007’de %23’e düşmüştür. 2011 yılında OECD ülkeleri için ortalama %56,8 (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013) olan kadın istihdam oranı Türkiye için 27,8’di ve bu OECD ülkeleri arasındaki en düşük orandı (TurkStat, 2012). 2013 yılı itibariyle Türkiye’deki kadın istihdam oranı %31,5’e (Eurostat, t.y.) yükselmiş olmasına rağmen, Toksöz’ün de belirttiği gibi görünürdeki bu artış büyük oranda Türkiye İstatistik Enstitüsü’nün sınıflandırmasındaki değişikliklerden kaynaklanmıştır (Toksöz, 2014). 2014-2018 yıllarını kapsayan 10. Kalkınma Planı’na göre (Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü, 2013) hedef 2018 yılı itibariyle kadın istihdam oranını %34,9’a çıkarmaktır. Ancak hedeflenen bu oran bile bugünkü OECD ülkeleri ortalamasının çok altındadır. 2014 yılındaki Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu’na (World Economic Forum, 2014) göre Türkiye genel toplumsal cinsiyet eşitsizliği açısından 142 ülke arasında 125. ve kadınların istihdama katılımı açısından da 132. sıradadır.

Literatür, kadınların düşük istihdama katılım oranlarıyla ilgili farklı sebeplere işaret etmektedir: Kentleşme (Başlevent & Onaran, 2003; İlkaracan, 1998), kadınların düşük eğitim ve insani sermaye düzeyleri (Dayıoğlu, 2000; Dayıoğlu & Kasnaoğlu, 1997; İnce & Demir, 2006; Tansel, 2001), kadınların eş ve anne rollerinin ön plana çıkarılması (Dedeoğlu, 2010; Eyüboğlu, Özar & Tanrıöver, 2000; İlkaracan, 1998), kadınların istihdam edilebildiği işlerin sınırlı olması ve kadınlara verilen ücretlerin düşüklüğü (Toksöz, 2007) ve kendini muhafazakâr demokrat bir parti olarak tanıtan Ak Parti hükümeti döneminde artan muhafazakârlığın etkisi (Buğra, 2013)<sup>2</sup> düşük kadın istihdam oranlarını açıklamak için üzerinde durulan sebeplerdir. İlkaracan-Ajas’ın (2012) belirttiği gibi, Türkiye’deki düşük kadın istihdamı oranları aynı zamanda kadınlar arasındaki (özellikle üniversite mezunu kadınlarla lise seviyesinin altında eğitimi olan kadınlar arasındaki) ciddi eşitsizlikleri de gizlemektedir. Düşük kadın istihdam oranlarına rağmen eğitimli, özellikle üniversite mezunu kadınlar istihdama katılım açısından çok daha iyi durumdadır. Kadınların eğitim seviyesiyle istihdama katılımı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Toksöz, 2007). Kadın istihdam oranları eğitim düzeyinin artışıyla birlikte ciddi şekilde artmakta ve üniversite mezunu kadınlar için %71’e çıkmaktadır (Buğra & Yakut-Çakar, 2010, s. 529). Türkiye’de evli kadınların istihdama katılımıyla ilgili makalelerinde Gündüz-Hoşgör ve Smits (2008), Türk kadınları için patriyarkal ağlardan kurtulmanın en temel yolunun eğitim olduğunu belirtmiştir (s. 104). Ayrıca Türkiye’de eğitimli kadınların formal sektörde iş bulma ihtimalleri diğer kadınlara göre çok daha yüksektir. Ancak eğitimli kadınların

2 Buğra, Türkiye örneğinde neoliberalizmle kültürel muhafazakarlığın bir araya gelerek geleneksel toplumsal cinsiyet normlarını belirlediğini ve kadınların istihdama katılımını imkansız hale getirdiğini iddia ediyor. Benzer bir argüman şu makalede de bulunabilir: Göksel (2013).

görel olarak daha yüksek oranda istihdama katılmaları onların erkek meslektaşlarıyla aynı koşullarda iş hayatına katılabildikleri ya da cinsiyetleri yüzünden iş hayatında dezavantajlar yaşamadıkları anlamına gelmez. Örneğin, yüksek eğitim sonrası iş hayatına atılan kadın ve erkekler için toplumsal cinsiyete göre gelir farkı Türkiye’de 2010 yılında %16,1’di (TurkStat, 2012, s. 77). Ancak eğitilmiş kadınların iş hayatında ne tür zorluklar yaşadığını anlamak, istihdam sayı ve istatistiklerinin ötesine geçmeyi ve bu kadınların hikâyelerinin ayrıntılarına odaklanmayı gerektirir.

Bu çalışma, Türkiye’nin elit üniversitelerinden mezun olmuş ve altın yakalı, yani bilgi işi yapacak yüksek nitelikli çalışanlar olarak yetiştirilmiş kadınların iş deneyimlerine odaklanmaktadır. Çalışma aynı zamanda, toplumsal cinsiyet boyutunu göz ardı eden altın yakalı çalışanlar ve bilgi işçileriyle ilgili literatüre, bu tür işi toplumsal cinsiyet analizine tabi tutarak katkıda bulunacaktır. Buradaki amaç, bu kadınların iş hayatında cinsiyetlerinden dolayı maruz kaldıkları farklı muamelelerin ölçüsünü ve türlerini ve ayrıca kariyerlerinde ilerlemeye çalışırken karşılaştıkları engelleri anlamaktır. Bu kadınlar için *cam tavanın* nelerden oluştuğu açıklanacaktır. Feminist teorinin bize öğrettiği gibi kişinin ev-içi sorumluluklarını (ya da ev-içi sorumluluklarının olmamasını) hesaba katmadan iş hayatını anlamak mümkün olmadığı için bu çalışmada da, eğitilmiş kadınların hanelerinde ne ölçüde cinsiyete dayalı işbölümü olduğuna ve ev-içi sorumlulukların bu kadınların kariyerlerine ne ölçüde etki ettiğine odaklanılacaktır. Derinlemesine mülakatlara dayanılarak, erkek egemen kurumsal kültürlerle hane-içi cinsiyete dayalı eşitsiz iş dağılımlarının bir araya gelerek bu kadınların kariyerlerini olumsuz etkilediği gösterilecektir. Altın yakalı kadın çalışanların deneyimleriyle kıyaslamalar yapabilmek ve bu kadınlarla ilgili bakış açılarını anlayabilmek için aynı zamanda altın yakalı erkek çalışanlarla yapılan mülakatların analizine de yer verilecektir. Mülakatlarda erkek ve kadın çalışanlara aynı sorular sorulmuş olmasına rağmen kadın ve erkeklerin anlatıları arasında çok çarpıcı farklılıklar görülmüştür. Erkekler, kendi iş deneyimlerini tamamen toplumsal cinsiyetten bağımsız olarak anlatırken, toplumsal cinsiyetle ilgili sorulara kadınların deneyimleri üzerinden cevap vermiştir. Kadın ve erkek çalışanların verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıklar tartışılırken hem kadınların hem de erkeklerin anlatıları üzerinden altın yakalı kadınların iş hayatları tasvir edilecektir.

### **Altın Yakalı İşlerdeki Eğitilmiş Kadınlar**

*Cam tavan*, eğitilmiş kadınların profesyonel işlerdeki deneyimleriyle ilgili tartışmalarda en çok kullanılan kavramlardan biri olmuştur. Bu terim ilk kez 1970’lerde, Amerika’da yönetim kademelerine erişmeye çalışan kadınların karşılaştıkları görünmeyen bariyerlerden bahsetmek için kullanıldı. Bu kavramın işaret ettiği, profesyonel kadınların kurumsal hiyerarşilerin üst seviyelerinde alt seviyelere göre cinsiyetleri yüzünden çok daha fazla ayrımcılıkla karşılaştıkları iddiasıydı. Farklı bağlamlarda

cam tavan tezini test etmeye çalışan pek çok çalışma yapıldı (Adams & Funk, 2012; Albrecht, Bjorklund & Vroman, 2003; Arulampalam, Booth & Bryan, 2006; Baxter & Wright, 2000; Cook & Glass, 2013; Davidson & Cooper, 1992; Wirth, 2009). Cam tavan, bugün hâlâ iş piyasasında değerli kabul edilen niteliklere sahip eğitimli kadınların iş deneyimleriyle ilgili önemli bir kavram olmaya devam ediyor. Morrison ve arkadaşlarının (1994’ten akt., Powell & Butterfield, 1994) belirttiği gibi cam tavan, kadınların şirketlerde belli seviyelerin ötesine geçmesini engelleyen görünmez bir bariyerdir ve kadın oldukları için kariyerlerinde ilerlemeleri engellenen kadınların durumuna karşılık gelir. Başarılı bir eğitim hayatları olan ve kariyerlerinin başlangıç aşamalarında çok ciddi ayrımcılığa uğramadıklarını düşünen; ancak sonraki aşamalarda, özellikle yönetici seviyesine geldiklerinde ilerlemeleri engellenen kadınların durumunu anlatır. Kadınları engelleyen bariyer camdan bir tavadır, çünkü kadınlar ona çarpmadan önce bu bariyerin varlığının farkına varmazlar ve engellendikleri noktada bile hâlâ onları durduranın ne olduğunu tam olarak açıklayamazlar. Meyerson ve Fletcher (1999), organizasyonların büyük oranda erkeklerin deneyimlerine dayandığını iddia ederler zira çoğu organizasyon bizatihi erkekler tarafından oluşturulmuştur. Kadınlar üst seviyelere yaklaştıklarında genelde beklediklerini bulamadıkları ve hayal kırıklığına uğradıkları için bu organizasyonlardan ayrılırlar. Türkiye’de de kurumsal hayatta (ör. Aycan, 2004; Düren & Menteş, 2010; Menteş, 2013), üretim sektöründe (Tabak, 1997), akademik hayatta (Günlük-Şenesen, 2009) ve eğitimde (Arslanargun, 2012; Ayrancı, 2012) cam tavanla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonu (*American Federal Glass Ceiling Commission*) azınlıkların durumunu da göz önünde bulundurarak cam tavanı şu şekilde tanımlamıştır: Kadınların ve azınlıkların, niteliklerinden bağımsız olarak, kurumsal hiyerarşilerin üst basamaklarına çıkmalarını engelleyen, görülemeyen ancak aşılması da mümkün olmayan bariyer. Bu tanım ve benzeri tanımlar, çalışma hayatındaki, kişinin nitelikleri ve önceki deneyimleriyle açıklanamayan eşitsizlikleri cam tavanla açıklamaktadır. Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman’ın (2001) da tartıştığı gibi bu tanımın anlamı, iş öncesi eğitim sürecinde deneyimlenen ayrımcılıktan ya da kişilerin piyasayla ilgisi olmayan amaçlar için yaptıkları *seçimlerden* (örneğin aile ya da gönüllü çalışma için) kaynaklanan eşitsizliklerin cam tavan kapsamında kabul edilmeyeceğidir. Bir başka deyişle, bu cam tavan tanımı, kadınların hane-içi sorumluluklarından dolayı verdikleri/vermek zorunda oldukları kararları “piyasa-dışı amaçlar için yapılan seçimler” olarak adlandırmaktadır. Ancak bu çalışmada, profesyonel kadınların kariyerlerini sınırlayan cam tavanı anlamak için hane-içi sorumlulukların kadınlar ve erkekler arasında eşitsiz dağılımına bakmanın çok önemli olduğu iddia edilmektedir. Bu sebeple, cam tavan bu çalışma için anahtar bir terim olmasına rağmen, bu terim sadece piyasa ya da çalışma hayatındaki dezavantajlara ve ayrımcılıklara karşılık gelmeyecektir. Aynı zamanda bu kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine mani olan ve yönetici seviyelerine gelmelerini engelleyen haneyle ilgili sorumluluklara da karşılık gelecektir.

Hem bilgi işi/işçisi hem de altın yakalılarla ilgili literatürün göze çarpan bir özelliği bu tür nitelikli işlerin/işçilerin toplumsal cinsiyet boyutunun göz ardı edilmiş olmasıdır. Kadınlar altın yakalı kariyerleri nasıl deneyimlemektedir? Bu tip işlerde çalışan kadınların deneyimleri erkeklerin deneyimlerinden ne ölçüde farklıdır? Bu kadınlar cam tavanlar tarafından ne ölçüde engellenmektedir? Onları engelleyen cam tavanlar nelerden oluşmaktadır? Buradaki sorular, bu literatürün büyük oranda cevapsız bıraktığı sorulardır ve bu çalışmanın amacı da literatürdeki bu boşluğu doldurmaktır. Ayrıca kadın istihdam oranlarının çok düşük olduğu ve var olan düşük kadın istihdam oranının %48'inin de enformel çalışma tarzlarından oluştuğu (Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi, 2014) Türkiye örneğine odaklanmak, literatürde çok tartışılan Batı ülkelerinden çok farklı bir bağlam üzerinden eğitilmiş, profesyonel kadınların çalışma hayatına bakma imkanını bize verecektir.

### Kadınların Anlatıları

Bu çalışma, Şubat-Ağustos 2013 döneminde Türkiye'nin en iyi üniversitelerinin (ODTÜ, Boğaziçi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, İTÜ ve İstanbul Üniversitesi) idari bilimler ve mühendislik bölümlerinden mezun olmuş, literatürde tartışıldığı anlamıyla altın yakalı çalışanlar olmak üzere yetiştirilmiş ve mezuniyetten sonra 10-20 senelik iş deneyimi olan toplam 20 kişiyle (8 kadın, 12 erkek)<sup>3</sup> gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Görüşme yapılan kişilerin hepsi şu an İstanbul'da çalışmaktadır. Bu kişilere kartopu yöntemiyle<sup>4</sup> ulaşılmış, ilk görüşme yapılan kişilerden belirlenen niteliklere uygun başka kişilerin isimlerini vermeleri istenmiştir.

Bu makale erkek ve kadın altın yakalıların çalışma hayatlarına odaklanmayı amaçlayan daha geniş bir araştırmanın parçasıdır. Görüşülen erkek ve kadınlar arasında şöyle çok temel bir fark gözlemlenmiştir: Erkekler toplumsal cinsiyet konusundan sadece doğrudan toplumsal cinsiyet ve iş ilişkisine dair sorular sorulduğunda bahsetmiştir. Özellikle evli ve çocuklu kadınlarınsa çalışma hayatıyla ilgili anlatılarının merkezinde toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü bulunmaktadır. Bilhassa çocuğu olan kadınlar için çocukları ve ev ile ilgili sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerini anlatmadan iş hayatıyla ilgili konuşmak mümkün görünmemektedir. Çocuk sahibi erkekler içinse aynı durum geçerli değildir; eş ve baba olarak sorumluluklarını iş hayatlarıyla ilgili olmayan bir konu olarak değerlendirmektedirler. Erkek olmalarının iş deneyimleriyle ilgisi olmayan bir konu olduğu düşünülmektedirler. Aslında bu,

3 Mülakat yaptığım erkek çalışanlar altın yakalı işin toplumsal cinsiyet boyutuyla ilgili çok az bilgi verdiği için mülakat yapılan erkeklerin sayısı kadınlardan daha fazladır. Kadın çalışanlarla olan mülakatlar, bu kişilerin çalışma hayatının cinsiyetleri tarafından şekillendirilen deneyimlerle dolu olduğunu gösteren pek çok ayrıntı içerdiği için toplam sekiz kadımla mülakat yapılmış ve bu mülakatlar ayrıntılarıyla anlatılmıştır.

4 Görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulandan birden çok kriter olduğu için (Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden mezun olmaları, 10-20 yıllık iş deneyimlerinin olması) kişilerin belirlenmesinde kar topu yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmacı görüşme yapacağı ilk kişiye kendi bağlantıları üzerinde ulaşmış, ondan sonraki kişilere ise görüşülen kişilerin önerisiyle ulaşmıştır. 10-20 yıllık iş deneyimi olan kişilerin tercih edilmesinin nedeni, cam tavan kavramının da işaret ettiği gibi, kariyerin ilerleyen aşamalarında karşılaşılan sorunları görebilmehtir.

en temel erkek imtiyazlarından biridir: erkek olarak imtiyazlı olduğunun farkında olmamak (MacIntosh, 1988) ve cinsiyet kategorilerinin iş deneyimi üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını düşünmek. Bu çalışma için gerçekleştirilen mülakatlar sırasında da erkekler, iş deneyimlerinden cinsiyet açısından tarafsız bir deneyim olarak bahsetmiş ve erkek oldukları için imtiyazlı olduklarını kabul etmemiştir.

Bir taraftan altın yakalı bir çalışan olmak üzere yetiştirilmiş ve başarılı olması, sürekli kendini geliştirmesi, kendi kendini yönetmesi, yeni çözümler geliştirmesi ve çalıştığı şirket için yüksek değerler yaratması beklenen, diğer taraftan ise kadınlarla ilgili geleneksel beklentilerle karşı karşıya olan bir kadın olmak ne anlama gelmektedir ya da böyle bir deneyim nasıl yaşanmaktadır? Bilgi işçileri ve altın yakalı işçilerle ilgili çeşitli çalışmalar olmasına rağmen kadınların bu deneyimiyle ilgili çok az sayıda çalışma vardır. Bu çalışma için görüşülen kadınların hepsi lise yıllarında çok başarılı olduklarını dile getirmiştir. Bu kadınlar, lise eğitiminin sonrasında merkezî üniversite sınavlarından aldıkları yüksek puanların sonucunda Türkiye’nin en iyi üniversitelerine girmeye hak kazanmıştır. Öğrenci oldukları dönemde kendilerini erkeklerden kesinlikle daha başarısız olarak görmemişlerdir. Ayrıca üniversite mezuniyeti sonrasında benzer okullardan mezun erkeklerle aynı seviyelerde iş bulmaları mümkün olmuştur. Görüşme yapılan kadınların hepsi öğrencilik döneminde ya da ilk çalışmaya başladıklarında kadın oldukları için ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını, aynı zamanda yetenek ve bilgi seviyeleriyle ilgili kendilerine güvendiklerini ifade etmiştir. Ancak iş hayatında geçirilen dönem uzadıkça çeşitli sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Burada altı kadının hikâyesi ayrıntılı olarak tartışılacaktır:

- 1) Selma<sup>5</sup>: Evli ve iki çocuğu var. Çok-uluslu bir şirkette çalışıyor. Çalıştığı şirketi kadın-dostu bir şirket olarak tanımlıyor.
- 2) Zeynep: Evli ve iki çocuğu var. Devlette prestijli kurullardan birinde çalışıyor. Çalıştığı kurumu, kadın-dostu ve kadınların yoğun olduğu bir kurum olarak tanımlıyor.
- 3) Oya: Evli ve bir çocuğu var. Çok uluslu bir şirkette çalışıyor. Çalıştığı şirketin kültürünü erkek-egemen olarak tanımlıyor.
- 4) Fatma: Evli ve bir çocuğu var. Yerli bir şirkette çalışıyor. Çalıştığı şirketin kültürünü (özellikle üst kademeyi) erkek-egemen olarak tanımlıyor.
- 5) Banu: Evli ve bir çocuğu var. Görüşme yapıldığında esnek bir çalışma düzeni vardı. Ağırlıklı olarak evden çalışıyordu.
- 6) Leyla: Bekâr ve çocuksuz. Uluslararası bir eğitim ve kültür organizasyonunda çalışıyor. Çalıştığı kurumu, kadın-dostu ve kadınların yoğun olduğu bir kurum olarak tanımlıyor.

---

5 Burada kullanılan isimler, görüşme yapılan kişilerin gerçek isimleri değildir.

### Hane-içi Sorumlulukların Eşitsiz Paylaşımı

Selma, ODTÜ'den mezun olur olmaz ünlü bir çok-uluslu danışmanlık şirketinde çalışmaya başlamış ve on dört sene boyunca aynı şirkette çalışmış. Çalıştığı süre boyunca kariyer basamaklarını başarıyla tırmanmış ve kıdemli yönetici seviyesine gelmiş. Bir sonraki aşama şirket ortaklığıymış. Ancak tam da o noktada işten ayrılmış. Selma bunu ara vermek olarak tanımlıyor. Bu aradan sonra tekrar aynı şirkete dönmüş. Ancak bu sefer döndüğü pozisyon, eskisinden farklı olarak ilerleme imkânı olmayan, daha idari bir pozisyon olmuş. Selma ara vermesinin sebeplerini şöyle açıkladı:

Kariyerim ikili bir yol ayrımına gelmişti. Orda benim ya şirketteki bir üst aşamaya geçmek için bir yola girmem gerekiyordu, yani şirket ortaklığı yoluna doğru gidiyordum. Ama o yol bana hayatımın o dönemindeki, hayatımdaki iki çocuk ve onun beraberinde getirdiği sorumluluklarla beraber biraz ağır geldi. Aynı zamanda çok da uzmanlık alanı içeren bir konuda çalışıyordum. Şirket içinde de o konuda kendime çok büyük bir sponsor bulamadım. O sponsoru bulamadığım için de ayrıca bir zorluk içeriyordu benim için kendimi orada ispatlamak. Dolayısıyla da birinci öncelik olarak her şeyin önüne orada yükselmeyi koyamadım. O rota oraya girmeyince de böyle rölantiye geçecektim. Öyle bir kariyer de istemedim açıkçası. Her şey beni çok yormaya başlamıştı. Duygusal anlamda da çok yorulmuştum. Bu kadar sorumluluğu aynı anda yaparken biraz durmak istedim. Biraz durmak isteyince de başka bir işe falan geçemedim. Sadece durdum, biraz çocuklarla vakit geçirdim. İkisi de küçüktü.

Selma, şirket ortağı olmak için gereken eforu düşündüğünde kariyerini bir numaralı öncelik haline getirmenin bencillik olacağına karar vermişti. İki çocuğun sorumluluğu da büyük oranda onun omuzlarında olduğu için hem fiziksel hem de duygusal anlamda kendini tükenmiş hissediyordu. Tam-zamanlı çalışan bir bakıcıları olmasına rağmen çocuklarıyla yeterince vakit geçiremediği zaman kendini suçlu hissediyordu. Selma'nın durumunda iki çok farklı söylem, iki birbirinden ayrı ideal seti birbiriyle çelişki içindeydi: Altın yakalı bir işle ilgili beklentiler ve annelikle ilgili beklentiler birbiriyle çelişiyordu. Bir seçim yapmak durumunda kalmıştı ve bunun sonucunda yıllar boyu süren emek ve çaba sonucu edindiği kariyerinden vazgeçmişti. Fakat, o zaman neden bir buçuk senenin ardından, nispeten kısa bir süre sonra işe geri dönmüştü?

Hem üniversitede hem de çalışma hayatım boyunca daima böyle bir şeyler başarmayla motive olmuş birisiydim. Onları başardıkça, bir şey ürettikçe mutlu oluyordum. Ama evdeki hayat öyle bir başarma hissi vermiyor insana. Ne kadar hobileriniz, spor hayatınız, günü dolduracak bir şeyler olsa da hiç başarı hissi veren bir şey değil boş oturmak. Dolayısıyla o başarısızlık hissi beni mutsuz etti. Evin dışında da bana ait bir alan olması gerektiğini hissettim kesinlikle. Birtakım şeylerden fedakârlık edeceğim farkındaydım. Günlük programım eskisi gibi olmayacaktı, yine çocuklarla ilgili yerine getiremediğim şeyler, suçluluk duygusu, vesaire olacaktı. Bütün bunları göze alarak yeniden çalışmam gerektiğini düşündüm. Ama bu sefer hiçbir kariyer şeyi olmayan, ilerleme hedefi olmayan daha idari bir iş, orta kademe yöneticilik gibi bir işte şey yaptım. Ki eskiden gittiğim rota o değildi...



Selma’nın bugün yaptığı iş, şirketinin ana fonksiyonlarıyla ilgili bir iş değil. Daha çok idari destek veren bir pozisyonda çalışıyor. Bu iş, daha düzenli çalışma saatleri olmasını mümkün kılıyor. Ancak, Selma’ya göre, oldukça rutin ve entelektüel anlamda tatmin sağlamayan bir iş.

Selma kariyerinin ilk yıllarında kadın olduğu için hiçbir farklı muameleyle karşılaşmadığını söylüyor. Çalıştığı şirketin özellikle işe alım aşamasında kadınlara ve erkeklere eşit fırsatlar vermek konusunda çok dikkatli ve titiz olduğunu düşünüyor. Kıdemli yönetici seviyesine gelene kadar her şey çok pürüzsüz gitmiş ve rahatlıkla yükselebilmiş. O aşamaya kadar erkek çalışanları destekleyip kadınlara ayrımcılık yapan yöneticilerle hiç karşılaşmadığını düşünüyor. Ancak anne olduktan sonra hayat onun için tamamen değişmiş. Anne olmadan önce kadın olmanın kariyerde ilerlemeye bir engel teşkil etmediğine inanırmış. “Ama o zaman ben erkek gibi çalışıyordum,” diyor; kendi işine öncelik vermeyi, işini her şeyin önüne koymayı erkeklere ait bir özellik olarak düşünüyor. Çocuk sahibi olduktan sonra işini çocuklarından daha önemli bir yere koymak istememiş. Çocukların sorumluluğunu büyük oranda üzerine aldığına ise “gerçek bir kariyer” sahibi olmak onun için imkânsız hale gelmiş.

Selma’nın durumunda cam tavan, ev-içi ve özellikle çocuk bakımıyla ilgili sorumlulukların eşitsiz paylaşımına karşılık gelmektedir. Selma’nın hikâyesindeki birçok unsur bir başka kadının, Zeynep’in hikâyesinde de tekrarlanıyor. Zeynep de ODTÜ’den mezun olmuş ve mezuniyetinin sonrasında kamuda, bakanlıklardan birinde uzman pozisyonunda çalışarak Ankara’da kalmak istemiş. Bunun için uzun süre sınavlara hazırlanmış ve sonuçta istediği gibi bir kuruma girmiş. Zeynep, Türkiye’de özel sektörde uzun saatler çalışmak neredeyse bir norm olduğu için, başlangıçta kamuda çalışmak istemesinin çok uzun saatler çalışmak istememesiyle bağlantılı olduğunu söylüyor. Bulduğu kurumdaki çalışanların yaklaşık yüzde 60’ının kadın olduğunu belirtiyor. Çalıştığı bakanlığın diğer bakanlıklara göre daha az prestijli olarak kabul edilmesinden dolayı erkeklerin orada çalışmayı tercih etmediğini, kadın oranının bu yüzden bu kadar yüksek olduğunu düşünüyor. Burada Zeynep’in söyledikleri, birçok araştırmanın (Anker, 1997; Anker, Melkas & Korten, 2003; Blackburn, 2012; Reskin, 1984) gösterdiği cinsiyete dayalı olarak belli sektörlerde yoğunlaşmayı ve kadınların daha az prestijli alanlarda yoğunlaşmasını destekliyor.

Eşinin işinden dolayı Zeynep bir süre sonra İstanbul’a gelmek zorunda kalmış. Hâlâ aynı bakanlıkta çalışıyor olmasına rağmen artık İstanbul’daki çok daha küçük ve çok daha az aktif bir ofiste çalışıyor. Kamu sektörü daha çok Ankara’da yoğunlaştığından dolayı İstanbul’a geldiği için kariyerinin çok ciddi şekilde sınırlandığını düşünüyor. Bundan dolayı çok mutsuz ve bıkkın olduğunu belirtiyor. Ankara’da kalırsa potansiyelini çok daha fazla geliştirebileceği bir pozisyonda olacağını, bir koordinatör olarak ona bağlı çalışacak bir takımının olacağını, yurtdışı gezilere ve önemli

toplantılara katılabileceğini, İstanbul’da olduğu için bunların hiçbirine sahip olamadığını söylüyor. Kendisinden, kariyerini ailesi ve çocukları için feda eden bir kadın olarak bahsediyor. Yaptığı işte iyi ve başarılı olmayı önemseyen bir insan olarak hiçbir tatmin olmadan sadece para için çalışıyor olmaktan çok şikâyetçi.

Kamuda çalıştığı için Zeynep’in, başlangıçta da düşündüğü gibi, düzenli iş saatleri var. Standart iş saatlerinin dışına çalışması beklenmiyor. Eşi kendi işini kurduğu için uzun saatler çalışması gerekiyor ve Zeynep’in ifadesine göre, ev ya da çocuklarla ilgili çok az sorumluluk yükleniyor. Onun yokluğunu Zeynep telafi ediyor. Çocuklarıyla ilgili bir sorun olduğunu söylediğinde yöneticisinden rahatlıkla izin alabiliyor. Ancak bütün bu izinlerin bir maliyetinin olduğunu da farkında. Aile meseleleri yüzünden her izin istediğinde aslında bir sonraki seviyeye yani yönetici olmaya henüz hazır olmadığı, yeterince profesyonel olmadığı mesajını vermiş oluyor ona göre. Başarılı olmak için özel hayatı işin dışında tutmak ve kişisel hayatla ilgili detayları iştekinle paylaşmamak gerektiğini düşünüyor. Ancak omuzlarında çok ağır sorumluluklar olduğu ve eşinden destek alamadığı için kişisel hayatıyla ilgili konuşmaya psikolojik olarak ihtiyaç duyduğunu, bu yüzden her ne kadar yapmaması gerektiğini düşünse de evle ilgili sorunları işte de anlattığını söylüyor. Zeynep’e göre bunlar başarılı bir yönetici imajına uymayan hareketler ama onun koşulları başka türlü davranmasına engel oluyor. Zeynep’in durumunda da yönetici olmayı engelleyen cam tavan, ev-içi ve özellikle çocuklarla ilgili sorumlulukların eşit paylaşılmamasına karşılık geliyor.

### **Erkek Egemen Kurumsal Kültürler**

Çalıştıkları kurumları kadın-dostu olarak tanımlayan Selma ve Zeynep’in aksine Oya, kendi çalıştığı yeri erkek-egemen organizasyonel kültüre sahip bir şirket olarak tanımlıyor. Oya’nın örneğinde yakın dönemde yaşadığı annelik deneyiminin beraberinde getirdiği sorumluluklar erkek-egemen bir şirket kültürüyle bir araya gelerek üst-düzen yöneticilik aşamasına yükselmesini engellemiş gibi görünüyor. Oya’nın toplam on bir yıllık iş deneyimi var. Bunun son beş senesi otomotiv sektöründe geçmiş. Şu an hazine şefi pozisyonunda ve genel müdür yardımcılığına yükselmek için bekliyor. Ancak çok az sayıda genel müdür yardımcısı var ve Oya üst yönetimden, o seviyeye yükselebilmesi için kendi alanı olan hazinenin yanı sıra ayrıca muhasebe alanında da kendisini geliştirmesi gerektiği mesajını almış. Bu mesaj Oya’yı oldukça endişelendirmiş çünkü hiç bilmediği bir alanda kendisini geliştirmesi bekleniyor ve bunu da iş dışındaki zamanlarında yapması gerekiyor. Ancak normal iş temposu oldukça ağır olan bir çalışan olarak Oya bir yaşındaki çocuğuyla zaten çok az zaman geçirebildiğini söylüyor. Çoğu zaman geceleri çocuğunu uyuttuktan sonra ve haftasonları da çalışması gerekiyor. Oya’yı daha da rahatsız eden şey onunla aynı seviyede olan bir erkek çalışanın çok yakın zamanda, Oya’ya getirilen koşula benzer bir koşul olmaksızın, genel müdür yardımcılığı pozisyonuna yükseltilmiş

olması. Ona göre kendisinin değil de bu kişinin terfi etmesi doğrudan onun erkek olmasıyla bağlantılı. Otomotiv sektörünün çok erkek-egemen bir sektör olduğunu, böyle bir sektörde kadınların pozisyonunun ikincil olduğunu düşünüyor. Ayrıca ev-içi sorumlulukları olmayan bu erkek çalışanın uzun saatlerini şirkette geçirmesinin, ne kadar etkin ya da verimli çalıştığından bağımsız olarak, şirkette takdir topladığını gözlemlemiştir. Oya, bu kişinin bazen bütün geceyi şirkette geçirdiğini, sabah şirkete gelip de onu gören yöneticilerin bundan çok etkilendiğini anlatıyor. Bu, bir yaşındaki bir bebeğin annesi olan Oya’nın rekabet edebileceği bir konu değil.

Oya işinde başarılı olmayı önemseyen bir insan. Bunun için birçok fedakârlık yapmaktan da kaçınmamış. Doğum yaptıktan sonra üç buçuk aylık doğum izni sırasında bile evden çalışmaya devam etmiş. Üst yönetimdekilerin anne olduğu için artık her şeyin değişeceğini düşünmelerini istememiş. Hâlâ emzirmeye devam ettiği için yasal olarak cuma günleri çalışmama hakkı var. Cuma günleri evde kalmasına rağmen tüm gün bilgisayar üzerinden evde çalıştığını söylüyor. Ancak fiziksel olarak şirkette bulunmamasının yöneticilerin gözünde büyük fark yaratabildiğini söylüyor. Zaten Türkiye’de uzun saatler çalışmak çok yaygın olduğu için<sup>6</sup> yaptığı tüm fedakârlıklara rağmen bir üst seviyeye geçemediğini düşünüyor. Oya genel olarak yaptığı işi ve şirketini seviyor. Yaptığı işten dolayı takdir gördüğünü, bunun onu motive eden ve yaptığı fedakârlıkların karşılığını aldığını düşündüren çok önemli bir faktör olduğunu söylüyor. Şirketine olan bağlılığından “gönül bağı” olarak bahsediyor. Ancak diğer erkek çalışanın genel müdür yardımcılığına yükseltilmesinden ve kendi terfisi onun koşullarında yerine getirilmesi mümkün olmayan bir koşula bağlandığından beri azim ve isteğinin büyük oranda azaldığını anlatıyor. Kadın olduğu için ayrımcılığa uğradığını düşünüyor. Kadın olmanın kendi şirketinde ne tür etkileri olduğuna dair Oya şöyle konuşuyor:

Benim şirketimde çok bariz bir eksiklik bu. Baştan bir-sıfır mağlup giriyorsunuz şirkete. Şirketin kültürü, politikası böyle. Bakış açıları böyle. Zaten şirkette kadın yönetici sayısı, kadın müdür yoktu son iki seneye kadar. Şu anda bir tane var. Onlar bu şekilde size yatırım yapmıyor. Olanak ve imkân da tanımıyor. Sadece kendi kendinize benim yaptığım gibi özel hissettirmeniz gerekiyor, o açığı kapatmak gerekiyor. Aynen benim doğum izninde yaptığım gibi. Altı ay sonra dönmek varken ben üç buçuk ay sonra döndüm. Yeter ki eksikliği hissettirmeyeyim. Doğum yaptı da sahadan ayrıldı gibi olmasın diye. Hâlâ da onu hissettirmeye çalışıyorum.

Sonuçta Oya’ya göre, bir kadın olarak başarılı olmanın yolu, üst yönetime farklı bir kadın, özel bir kadın olduğunu göstermek. Üst yönetimin kadınları farklı kategorilere ayırdığını, onu kafalarındaki standart kadın tipinin dışına koyduklarını düşünüyor.

Onların tarif ettiği birtakım sınıflar da var. Benim çok kadın gibi olmadığımı, kız gibi davranmadığımı... Benim biraz daha böyle erkeksi duruşumun olduğunu düşünüyorlar. Onlar

<sup>6</sup> OECD İyi Yaşam İndeksi’ne göre Türkiye’deki çalışanların %46’sı çok uzun saatler çalışmaktadır. Ortalamamın %9 olduğu OECD ülkeleri içinde bu en yüksek orandır (OECD Better Life Index, t.y.).

zaten bu bakış açısında oldukları için... Ne bileyim, çeşme başı muhabbetleri dedikleri fotokopilerdeki konuşmalar, soyunma odasında oje süren tipler, işte her gün saçları fönü gelen hatunlar. Vakitlerini ve eforlarını kendileriyle ve görsellikleriyle kazanmaya çalışan tipler. Ben kesinlikle burada bakımsız olarak gittiğimi ima etmeye çalışmıyorum ama bu şekilde öne çıkmıyorum. Daha çok yaptığım işle ya da zekâmla ön plana çıkmaya çalışıyorum... Mesela ben gidip şirkette çok fazla çocuğumla ilgili bahsetmiyorum. Birtakım öyle bayanlar, yok efendim bütün gün telefonda karşılarında çocukla konuşanlar, hoparlörü açanlar. Daha duygusal, anaç davrananlar. Ben iş hayatıma çocuğumu taşıyorum. Bilakis günde bir ya da iki kere maksimum konuşmayı tercih ediyorum. Onlara da hissettirmiyorum bunu, zaten onlar da farkında. Ben mesela süt sağmaya gittiğimde bile laptop'ımla gidiyorum. İşte iş, evde özel hayat gibi, o keskin çizginin olduğunun farkındalar. Ben karıştırmıyorum onları birbirine.

Burada Oya, Zeynep'in de vurguladığı (ama gerçekleştiremediği) özel hayatını iş hayatının dışında tutabilme prensibinden başarılı olmanın temel koşullarından biri olarak bahsediyor. Ayrıca erkek-egemen bir organizasyon kültüründe başarılı olmaya çalışan bir kadın olarak bireysel stratejisi kadınsı olmadığını göstermek için çaba göstermek olmuş. Erkek yöneticilerin kadın çalışanlarla ilgili önyargılarını baz alarak kendisinin diğerlerinden farklı, "kadınsı olmayan" bir kadın olduğunu ispatlamaya çalışıyor. Kadınsı olmamak aynı zamanda duygusal olmamak anlamına geliyor ve Oya iş hayatında çok anaç, çok duygusal olan kadınları eleştiriyor. Özel hayatında kendini çok yumuşak, duygusal ve şefkatli bir insan olarak tanımlamasına rağmen iş hayatında farklı davranması, daha katı bir insan olması gerektiğine inanıyor. Belli bir pozisyonu sergileyebilmek için bu rolü oynamasının şart olduğunu düşünüyor. "Eve gittiğimde gerçek ben oluyorum..." Bu da bir anlamda başarılı olmak için ödediği bedellerden biri. Ancak, yukarıda bahsedildiği gibi, bütün bu bedeller yine de yeterli olmuyor.

Oya'nın hikâyesindeki birçok öge bir başka kadının, Fatma'nın hikâyesinde tekrarlanıyor. Fatma da yakın dönemde çocuk sahibi olmuş ve o da üst yönetimin büyük oranda erkeklerden oluştuğu erkek-egemen bir organizasyonda üst-düzey yönetici olmaya çalışıyor. Mühendislik bölümlerinin birinden mezun olmasına rağmen on üç senedir finans alanında çalışıyor. Şu an bir bankada orta kademe yönetici seviyesine gelmiş durumda. Kendi çalıştığı şirketle ilgili bazı sıkıntıları olmasına rağmen yine de işini ve genel olarak çalışmayı sevdiğini söylüyor. Kendisini, yaptığı her şeyde iyi ve başarılı olmayan çalışan, başarılı oldukça tatmin olan bir insan olarak tanımlıyor. "Birisi iyi iş çıkardı dediği zaman dünyada benden daha mutlu kimse yok..." Takdir görmenin verdiği bu tatmin yüzünden çok parası olsa bile yine de çalışmaya devam edeceğini söylüyor.

Bebeği doğduğunda Fatma bu yeni duruma adapte olmakta çok zorlanmış:

...Ben gerçekten bunalım yaşadım. İnanılmaz böyle kafam gitti geldi yani. Böyle, çocuğu hazmedemedim mi diyeyim sana. Ben hastaneden ağlayarak çıktım. Beni çıkarmasınlar diyorum, burada kalalım, burada baksınlar. Ben ne yapacağım bununla diyorum. Ben bakmam

falan diyorum. Uykuyu seven adamım, akşam gelirim ayaklarımı uzatırım yatarım. Uyurum. İstersem yerim, istersem dışarda yerim. Bütün her şey altüst oldu, tamam mı? Benim gibi rahat insanlar için olacak iş değil ilk başta. O şeyi yaşadım. Bire bir yaşadım yani. Ben ne yapacağım oldum. Ben kendim odaklı, istediğim zaman... Çok gezen bir tip değildim ama istediğin zaman istediğin şeyi yapma lüksü var ya, onu seviyordum yani. Hepsi gitti. Gece kalkmalar başladı, bilmem ne. Uykusuzluklar. Düzen gitti, arkadaşlarıyla görüşemiyorsun.

Doğum sonrası evde kaldığı beş aylık dönem ona çok zor gelmiş. Eski hayatını ve anne olmadan önceki özgürlüğünü çok özlemiş. Beş aydan daha uzun süre evde kalabilse bebek için daha iyi olacağını düşünse de işe döndüğüne çok memnun olmuş. Doğum izninin çok daha uzun olmasını isteyen kadınlar olduğunu biliyor ama Fatma o kadınların 9-6 çalışmak isteyen, üzerine ek sorumluluk almak istemeyen ve yükselme isteği olmayan kadınlar olduğunu düşünüyor. Kendisinin iş hayatından çok daha fazla beklentisi olduğunu söylüyor. Burada bir anlamda beyaz-yakalı ve altın yakalı işler arasında bir ayrım yaptığı da söylenebilir. Altın yakalı işlerin beklentilerin ötesine geçmeyi, ek sorumluluk almayı, standart iş saatlerinin çok ötesinde çalışmayı gerektirdiğinden bahsediyor. Onun çalıştığı ortamda, uzun bir doğum iznine çıkmak bir kadın için işini riske atmak anlamına geliyor.

Çocuğun inanılmaz bir handicap olduğunu düşünüyorum. Sen gidiyorsun, geliyorsun, burada bir sürü şey değişiyor. Belki işten çıkarılıyorsun. Başka şirketlerde arkadaşların başına geldi. Yükselmiyorsun ama sen o sırada izne gittin, başkası oluyor. Yani çok fark ediyor. Ben bunların gözetilerek kaç tane yöneticinin bayan eleman istemediklerini biliyorum özellikle. Çok amiyane bir tabirle ben onların adet günleriyle mi uğraşıcım, stresli oluyorlar, çocuk yapacak, evlenecek... Sırf bu yüzden bayan eleman istemeyen yöneticiler var. Bire bir yani biliyorum...

Fatma, görüşme yaptığımız dönemde tartışılan ve doğum iznini uzatması söz konusu olan Kadın İstihdamı Paketi’nden de bahsetti. Fatma’nın çalıştığı bankadaki yöneticiler böyle bir düzenlemeye tamamen karşıymış ve gelecekteki olası etkileriyle ilgili hoşnutsuzluklarını dile getiriyorlarmış. Zaten Fatma çalıştığı bankayı “aileye, aile kavramına saygısı olmayan” bir kurum olarak tarif ediyor. Ailesinden çocuk bakımı konusunda destek alamayan ve akşam altıda, yani resmi iş gününün sonunda, işten çıkması gereken bir arkadaşından bahsediyor ve bu arkadaşına sürekli olarak daha uzun saatler bankada kalması için baskı yapıldığını anlatıyor. Oya’ya çok benzer bir şekilde Fatma da iş yerinde uzun saatler geçirmenin başarılı olmak için gerekli olduğundan bahsediyor. Bu durum, ev-içi geleneksel işbölümünün devam etmesinden ve çocuk bakımının hâlâ temelde annenin görevi olarak kabul edilmesinden dolayı özellikle kadınlar için bir dezavantaj oluşturuyor.

Türkiye’de finansal hizmetler sektörü, artan sayıda kadına istihdam alanı açmaktadır (Özbilgin & Woodward, 2004). Ancak birçok kadının çalıştığı bir sektör olmasına rağmen, araştırmaların da gösterdiği gibi, çok az sayıda üst-düzey kadın yönetici

bulunmaktadır (Çulpan, Akdağ & Cindoğlu, 1992; Kabasakal, Boyacıgiller & Erden, 1994; Özbilgin, 2000). Fatma'nın kişisel deneyimi de bu sonuçları destekler nitelikte. Fatma, her hafta genel müdürün ve genel müdür yardımcılarının katıldığı bir toplantıya katılıyor. Yirmi beş kişinin katıldığı bu toplantıda Fatma kendisi dışında sadece bir kadın olduğunu söylüyor. Kendisi bir gün terfi alıp genel müdür yardımcısı seviyesine çıksa bile bu erkeklerin arasında çok fazla şansının olmayacağını düşünüyor.

Ben GMY olsam o adamların arasında nasıl... Onlar erkek muhabbeti döndürüyorlar. Senin oraya girme şansın sıfır. Ne kadar da olsa o muhabbet onlar için önemli oluyor. Abi, gel, senin işini hallederiz falan... Senin o kadar... Onların arasına giremezsin. İstedğin kadar uğraş, olmaz yani, bayan olarak olmaz...

Bir başka kadının, Banu'nun iş deneyimi de erkek-egemen bir organizasyonel kültürle annelik sorumlulukları bir araya geldiğinde kadınların nasıl kariyer hedeflerinden vazgeçmek zorunda kaldığını gösteriyor. Üniversite mezuniyeti sonrası Türkiye'nin en büyük şirketlerinden birinde işe başlamasına rağmen erkek egemen bir alan olarak tanımladığı bilişim teknolojilerindeki (IT) bu ilk iş deneyimi daha sonraki dönemlerde büyük kurumsal şirketlerden uzak durmasına neden olmuş. Yaklaşık beş sene süren bu ilk iş deneyiminden sonra sık iş değiştirmiş. Çocuğu doğduktan sonra da çalışma hayatına bir süre ara vermek zorunda kalmış. Şu anki unvanı kıdemli pazar araştırması danışmanı (*senior market research consultant*). Şu anki işine ilk başladığında çocuğu bir buçuk yaşındaymış ve bu yüzden esnek iş saatlerinin olmasını istemiş. Görüşmenin yapıldığı dönemde de büyük oranda evden çalışmaya devam ediyordu.

Banu'yu dinleyen biri onun, kariyerine ilk başladığında kendine çok güvenen, iş konusunda çok azimli ve hevesli olan, ancak erkeklerin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktan ve annelikle ilgili sorumluluklardan dolayı kendini tükenmiş hissedenden biri olduğunu düşünüyor. Özellikle ilk iş deneyiminde, kadınlarla ilgili negatif yargıların çok yaygın olduğu bir ortamda çalışmak onu oldukça yıpratmış. Yönetim kurulu toplantılarında kadınlarla ilgili birtakım esprilerin yapıldığına dair söylentiler dolaşmış: Yönetim kurulu üyelerinden birinin bir kadınla ATM arasındaki tek farkın ATM'nin doğum yapmaması olduğunu söylediği konuşuluyormuş. Evlenme ya da çocuk doğurma gibi durumlarda kadınların uzun izinler alacağı düşünüldüğü için üst yönetim kadınları güvenilmez buluyormuş. Banu, iş hayatı boyunca sadece erkek yöneticilerin değil aynı zamanda az sayıdaki kadın yöneticinin de erkeklerle çalışmayı tercih ettiğini gözlemlemiş. Kariyerine ilk başladığında kendine güveni tam olmasına ve kendisiyle diğer erkek çalışanlar arasında bir fark görmemesine rağmen sürekli olarak erkeklerden daha aşağı görüldüğü için bir süre sonra kendi yetenek ve zekâsıyla ilgili de şüpheye düşmeye başlamış:

Ya tabii, birlikte girdiğimiz insanlarla hep yarışmak durumunda gibi olduğunda erkek elemanların bir süre sonra başka yere geldiğini görüyorsun. Belki de ben onlardan eksiktim ama o zaman fark etmiyordum, kadın olduğum için falan diye de olabilir. Dürüst olmaya çalışıyorum. Ama o erkekler çıkar giderdi, ben gecenin on ikisinden, birinden sonra çıkardım işten yani. Ama yeni bir şey öğrenilecek, yeni bir şey yapılacak, eğitime yollayalım, beni değil onları yollarlardı. Ben onun hep kadın-erkek ayrımından kaynaklandığını düşünürdüm. Belki de onlar daha parlaktı, bilemiyorum şimdi. O zaman genç ve şey olunca çok objektif olamıyorsun belki de, bilemiyorum. Şimdi düşünürsem, belki de onlar kadar iyi değildim. O zaman düşününce benden daha iyi yapmıyorlardı gibi geliyordu ama. Üniversiteden sonraki o ilk üç sene en azından benim için ben dünyayı şey yaparım, neyi alırsam çok güzel başarıyorum, benden iyi kimse yok gibi bir dönemdi o. Şimdi şimdi artık birazcık (gülüyor) anne olduktan sonra da settle olduğum için mi şey yapıyorum böyle, yok ya, insanlar da iyi, o kadar da (gülüyor) şey yapmayalım diye bakmaya başladım, bilemiyorum.

### **Evli Olmayan Kadın İçin Kurumsal Hayat**

Leyla diğer kadınlardan evli olmaması ve çocuk sahibi olmaması açısından farklı. Kendi evinde, yalnız yaşıyor. Leyla aynı zamanda kariyer hikâyesini büyük oranda toplumsal cinsiyetten bağımsız olarak anlatması açısından da diğer kadınlardan ayrı bir yerde duruyor. Toplam on dört senelik iş deneyiminde gıda ve inşaat gibi farklı sektörlerde ve İstanbul’un yanı sıra Paris ve Londra gibi şehirlerde de çalışmış. Son üç senedir daha farklı bir alana geçmiş: Eğitim ve kültür işleriyle ilgili çok büyük bir uluslararası organizasyonda çalışıyor. Çocuksuz ve bekâr bir kadın olarak Leyla’nın iş hayatıyla ilgili anlattıklarıyla diğer kadınların anlatıları arasındaki fark gerçekten çok çarpıcı. Görüşme yapılan erkek çalışanlara benzer bir şekilde Leyla da toplumsal cinsiyet konusundan ancak doğrudan bu konuya dair sorular sorulduğunda bahsetti. Ancak onun da kurumsal büyük şirketlerden yavaş yavaş daha çok kadın çalıştıran sektörlerle kayışı dikkat çekiciydi. Şu anki ofisinde çalışanların çok büyük bir bölümünün kadın olduğundan bahsetti. Böyle bir durum olduğunun hep farkında olduğu halde bunun sebepleri üzerine çok da fazla düşünmemişti. Ancak üzerinde düşündüğü zaman, daha “standart” kurumsal iş ortamlarının daha maskülen olabileceğini, kültür ve eğitimle ilgili bir kurumda çalıştığı için bu alanın kadınlara daha uygun olduğunun düşünülebileceğini söyledi. Ayrıca erkek ve kadınlara farklı ücretler ödenebildiğini görmüştü. Evli bir erkeğin ev geçindirmek zorunda olduğu düşünüldüğü için, aynı işi yapsalar bile, özellikle bekâr ve çocuksuz bir kadına göre daha yüksek bir ücret alması normal kabul ediliyordu. Leyla bunu kendisi de deneyimlemişti. Bu durumda Leyla, her ne kadar evli ve çocuklu kadınlara göre cinsiyetin iş deneyimi üzerinde daha az etkisi olduğunu düşünse ve bu etkiyi daha az yaşamış olsa da, bir kadın olarak onun çalışma hayatı da cinsiyeti tarafından belli şekillerde olumsuz anlamda etkilenmişti.

### **Erkek Çalışanların Anlatıları**

Daha önce de vurgulandığı gibi, mülakatlar sırasında görüşülen erkek çalışanlar tarafından toplumsal cinsiyet, kendi çalışma deneyimleriyle alakası olmayan bir kategori olarak görülüyordu. Cinsiyetin çalışma deneyimi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı doğrudan sorulmadıkça cinsiyet konusundan, cinsiyete dayalı iş bölümünden, evliliğin ya da babalığın çalışma hayatı üzerindeki etkisinden pek bahsetmediler. Cinsiyetle ilgili soruyu büyük oranda çalışma hayatında kadınların durumuyla ilgili bir soru olarak yorumladılar ve erkek olmanın kendi çalışma deneyimleri üzerindeki etkisinden bahsetmediler. Toplumsal cinsiyetin çalışma yaşamı üzerindeki etkisi sorusuna büyük oranda şirketteki kadın ve erkek oranlarından bahsederek cevap verdiler. Özellikle bu oranlara dayanarak erkek-egemen ve kadın-egemen sektörler ayrımı yapıldı. Ancak kadın-erkek sayılarının eşit olduğu ya da kadınların çoğunluğu oluşturmadığı ama yüksek oranlarda buldukları şirketlerden de kadın-egemen olarak bahsettiler. Yüksek oranlarda kadın bulunan şirketlerde çalışanlar, bu oranlara dayanarak şirketlerinde kadınlara karşı ayrımcılık yapılmadığını iddia ettiler; yani ayrımcılığı kadın-erkek oranına indirgediler. Ancak üst yönetimdeki kadın sayılarına dair sorular sorulduğunda, kadın-egemen olarak nitelendirdikleri şirketlerde bile üst-yönetimde bulunan çok az sayıda kadın olduğunu söylediler. Örneğin Enes, kendi çalıştığı şirkette kadın ya da erkek olmanın hiçbir fark yaratmadığından bahsetti. Ona göre takım liderlerinden yaklaşık yarısının kadın olması da bunu ispatlıyordu. Ancak daha sonra yönetim kurulunda sadece bir kadın olduğunu söyleyen Enes için o seviyede çok sayıda kadın olmaması zaten normaldi.

### **“Kadınlar için Uygun” Sektörler**

Erkek çalışanların anlatılarına göre bir şirkette kadınların nasıl bir muameleyle karşılaşacağı, şirketin hangi sektörde olduğu ve yerli ya da yabancı/uluslararası bir şirket olmasıyla yakından bağlantılıydı. Yabancı/uluslararası şirketlerin yerli şirketlere göre çok daha kadın-dostu politikaları olduğundan bahsettiler. Ayrıca çoğu, hangi sektörlerin kadınlara uygun olduğu ya da olmadığı üzerinde uzun uzun konuştular. Yatırım bankacılığı alanında çalışan Zeki, kendi çalıştıkları alanın bir “boys club” (erkekler kulübü) olduğunu söyledi. Yatırım bankacılığı, çok ağır iş yükleri olduğu ve çok uzun saatler çalışmaları gerektiği için, “özellikle annelik sorumlulukları düşünüldüğünde”, kadınlar için uygun bir alan değildi Zeki’ye göre. Can ise, tam tersine, kendi çalıştığı uluslararası danışmanlık şirketinden kadınların çalışması için çok uygun bir yer olarak bahsetti. Eşit sayılarda kadın ve erkek işe alınıyordu ve kadınlar doğumdan sonra uzun doğum izinleri alabiliyorlar ya da part-time çalışabiliyorlardı. Can bu kadar kadın-dostu politikaları olan çok az şirket olduğunu düşünüyordu. Ancak her ne kadar şirketin kadınlara karşı ayrımcılık yapmadığını düşünse de müşteri ile ilişkilerde kadınlar için sorunlar ortaya çıkıyordu; özellikle genç kadınlar müşteri tarafından ciddiye alınmıyordu. “Türk iş kültürünü düşündüğünüzde, danışman olarak ciddiye alınmanız için kel ya da beyaz saçlı bir erkek olmanız gerekir,” diyordu Can.



Berk bugün çalışmakta olduğu pazar araştırması alanını kadın-egemen olarak nitelendi. Karşılaşacağınız muamele ya da iş koşulları açısından kadın ya da erkek olmak hiçbir fark yaratmıyordu ona göre. Ama daha önceden çalıştığı lastik sektörünün tamamen erkek-egemen olduğunu söyledi. Lastik sektöründe bir kadın satış bölümünde kesinlikle çalışamazdı. Berk’e göre. Bu sadece işverenin tercihi değildi, aynı zamanda sektörün doğası gereği normal bir durumdu. Satış temsilcilerinin ilişki içinde olduğu tedarikçilerin yaşam tarzları ve beklentileri düşünüldüğünde, bir kadın için satışta çalışmak mümkün değildi. Bir başka çalışan, Cenk de, kadın olsa dış ticaret ve satın almadaki işine alınmasının mümkün olmayacağından bahsetti. Cenk’e göre, bir kadın işe alınsa bile, hem şirket kültürü hem de işverenin beklentileri yüzünden, aynı sorumlulukları yüklenmesi ve o kadar kısa bir sürede yükselmesi mümkün olmayacaktı. Cenk, bazı sektör ve işlerin kadınlar için uygun olmadığını düşünüyordu. Örneğin, evli ve çocuklu kadınlar için seyahat gerektiren işler uygun değildi.

### **Kadın Bir Yönetici?**

Görüşülen kadın ve erkeklerin hemen hepsi tarafından kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelememesi kabul edilirken, görüşülen erkeklerden bazıları için bunun nedeni kadınların yönetici olmanın gerektirdiği niteliklere sahip olmamasıydı. Kadın yöneticileri duygusal ve birlikte çalışması zor olarak tarif ettiler:

Erdem: “Benim karşılaştığım durumlarda kadınlarla çalışmak çok daha zordu. Özellikle yönetici pozisyonlarında olduklarında çok daha fazla sorun oluyor. Erkekler onu daha iyi yönetebiliyorlar, duygularını daha iyi kontrol ediyorlar. Duygusal meseleleri çok büyütüyorlar. Kadınlarda onu daha fazla görüyorsun...”

Yusuf: “...hiçbir zaman iyi çalıştığım bayan bir yöneticim olmadı. Ama erkek yöneticilerimin genelde hepsiyle iyi çalıştım... Anlaşamadığım bayan yöneticilerimle benden önce o pozisyonda olan kişiler de anlaşamamıştı. Mesela L’deki yöneticimin, ben iki sene içinde o pozisyondaki dördüncü insandım mesela. Ben de anlaşamadım... Çok dominant ve gizli ajandası çok olan bir insandı. Bir yöneticinin seninle toplantı yaptıktan sonra kısık sesle orada bir şeyler konuştuğu zaman acaba diye soru işaretleri oluyor kafanda. Erkek yöneticiler daha direkt. Kadın yöneticiler biraz daha dolaylı, benim gördüğüm tabii... Erkek yöneticiler hep daha direktti”.

Burada Yusuf, kadın yöneticileriyle yaşadığı sorunları, onların kişilikleri ya da yönetim tarzlarından ziyade kadın olmalarına bağlıyor. Erkeklerle paylaşabileceği daha fazla şey olduğu ve kendini erkek yöneticilerin yanında daha rahat hissettiği için erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiğini de itiraf ediyor.

Yusuf: “Ha, burada belki aynı cinsten olmanın faydası var. Bir kadın yöneticiyle yemeğe gittiğinde ya da iş sırasında paylaşımın farklı, erkek yöneticiyle farklı oluyor yani. Mesela

şimdi genel müdürümüz gidiyor, tek istemediğim bir kadın yönetici olması. Benim hayatımı ve konfor alanımı inanılmaz değiştirecek. Çünkü onunla güzel bir iletişim kurduk. Her şeyi onunla rahat rahat paylaşabiliyorum yani. Erkek erkeğe paylaşım yapabiliyorsun. Bu rahatlatıyor mesela. Öğlen bir yemek yerken biri geçtiği zaman vay be, bu kim acaba diyorsun mesela. Sohbeti yapıyorsun. Bir kadın yöneticiyle bunu yapamıyorsun... Bak mesela işte pozitif ayrımcılık yapıyorum. Bunu kabul ediyorum yani. Kime karşı yapıyorum. Burası benim sabah sekizden akşam beşe kadar vakit geçireceğim bir yer. İş görüşmesi yapıyorum. Lojistikteki arkadaşımızı on yedinci kişiyi gördükten sonra alabildim ancak. Çünkü diğerleriyle fark ettim ki hiçbir paylaşımım yok. Hiçbir paylaşım yapamıyorum. Onu istedim, neden paylaşım yapacağımız şeyler vardı cv'sinde. Oturup öğle yemeğinde konuşacağımız konular vardı... Burada Pazartesi geldiğim zaman futbol muhabbeti yapabileceğim birini mi bulayım yoksa hiçbir diyalog kuramayacağım bir kadını mı bulayım, muhtemelen ilk seçeneği seçerim. Çünkü zaten çok sınırlı bir ekibim var ve sekiz-on saati de burada keyifli olarak geçirmek istiyorum, evet. Onunla yarım saat sohbet ediyorsam, ya ne oldu dün akşamki maç dediğimde iyi hissediyorsam eğer, onu tercih ederim yani. Ama bir kadın da bir alışveriş konuşmak istiyorsa onu da tercih edebilir. Ona da saygı duyarım. Beni seçmesin başka birini seçsin, saygı duyarım yani.”

Kadın ve erkeklerin neleri sevdiği ya da neler yaptığına dair klişeler üzerinden konuşmasına ek olarak Yusuf'un kadın ve erkeklerin dünyalarını tamamen ayrı olarak düşünmesi de dikkat çekiciydi. Yukarıdaki alıntıda görülebileceği gibi bir kadın yöneticiyle ya da kadın çalışanla iyi ilişki kurmayı büyük oranda imkânsız görüyordu. İşe alım pratiklerinde kadınlara karşı ayrımcılık yaptığını ve erkekleri işe almayı tercih ettiğini açıkça söylediği gibi buna hakkı olduğunu da düşünüyordu. Etnik kimliklerinden bağımsız olarak iş başvurusunda bulunanlara eşit fırsat verilmesi gerektiğini söylerken cinsiyet söz konusu olduğunda aynı fikri savunmuyordu. Farklı etnik kimliklere sahip insanlara pozitif ayrımcılık uygulanmasını savunurken kadınların da aynı şekilde desteklenmesi gereken dezavantajlı bir grup olduğunu kabul etmiyordu. Bir ilaç şirketinde çalışırken kadın yöneticisinin mobbing'ine maruz kalan Kenan da aynı şekilde kadın yöneticilerle yaşadığı olumsuz deneyimler yüzünden kadınların dezavantajlı bir grup olduğunu reddediyordu.

Yusuf'a çok benzer bir şekilde Murat da kadın ve erkeklerin dünyalarını tamamen ayrı olarak düşünüyordu. İşle ilgili sorunları hiçbir zaman aynı bölümde çalışan insanlarla paylaşmadığını, çünkü hepsinin kadın olduğunu ve onlarla herhangi bir şey paylaşmasının mümkün olmadığını dile getiriyordu. Departmana bir erkek çalışan almak istediğini, ama bir erkeğin bu kadar kadının olduğu bir ortama nasıl “tahammül edeceğini” bilemediğini söylüyordu. Kendisi departman yöneticisi olarak kadınlardan ayrı bir alanda oturuyordu; yeni işe alacağı erkek eleman ise kadınların arasında olacağı için onun öyle bir ortamda çalışmak istemeyeceğini düşünüyordu. Murat çalıştığı şirkette kadın ve erkek sayılarının birbirine eşit olduğunu söylese de kadın

ve erkeklerin hangi alanlarda yoğunlaştığı sorulduğunda kadınların çoğunun hiçbir ilerleme imkânı olmayan operasyonel işlerde yoğunlaştığını belirtiyordu. Çalıştıkları şirkette prestijli bir bölüm olarak kabul edilen Satış bölümünde ve üst yönetimde hiç kadın bulunmuyordu. Zaten üst yönetimde olan kişilerin hepsi Satış bölümünden geldiği için, bu seviyelere kadın alınmaması üst yönetim pozisyonlarında da kadın olmaması anlamına geliyordu. Ama Murat’a göre zaten Satış, doğası itibariyle, kadınlara uygun değildi, çünkü fabrikalardaki insanlarla iletişim içinde olmayı gerektiriyordu. Bu da ona göre kadınlara uygun değildi. Kadınların şirkette ilerlemesini engellemek için “gizli bir plan” yoktu. Daha çok kadınların evlilik ve çocuk gibi bazı “doğal” engelleri vardı. Murat’a göre çocukların sağlıklı gelişimi için annelerin mümkün olduğu kadar uzun süre onlarla birlikte evde vakit geçirmesi gerekiyordu. Bu yüzden de özellikle annelik kadınların iş hayatında ilerlemesine engel olan doğal bir engeldi.

Bankacılık sektöründe çalışan Erdem de çalıştığı bankada, kadın çalışanlara evlilik ve çocukla ilgili sorumluluklarından dolayı oldukça olumsuz bakıldığını kabul ediyordu. Özellikle üst seviyelerde bu daha ciddi bir probleme dönüşüyordu. Alt seviyelerdeki işlere kadınları almaktan çekinmeyen yöneticiler, çok açıkça yönetim kademelerinde kadınları görmek istemediklerini söyleyebiliyordu. Başka bir bankada yönetici olarak çalışan Haluk da bankacılık sektöründen, yüzde ellinin üzerinde kadının çalıştığı ancak çok az sayıda kadının genel müdür yardımcısı seviyesine gelebildiği bir sektör olarak bahsediyordu. Kendi bankasında da yirmi tane genel müdür yardımcısı olmasına rağmen bunların sadece iki tanesi kadındı ve bu iki kadın da bankanın temel faaliyet alanlarında değil destek alanlarında çalışıyordu. Kadınların uzun süre hırslarını devam ettiremedikleri, bu yüzden de üst seviyelere gelemeyen elendikleri yönünde bir inanç olduğunu söylüyordu.

### **Altın Yakalı Baba**

Görüşüğüm erkek çalışanlardan altı tanesi babaydı. Ancak hiçbiri baba olmanın kariyerinde ilerlemesine engel olan bir faktör olduğunu düşünmüyordu. Hatta bazıları bunun tamamen ilgisiz bir soru olduğunu düşündüler. Bazıları babalık sorumluluklarıyla ilgili gösterilen anlayışla ilgili örnekler verdi. Örneğin Sami, çocuğuyla ilgili yapması gereken çok acil bir şey olduğunda bunun geçerli bir bahane olarak kabul edildiğini ve insanların anlayış gösterdiğini söyledi. Ayrıca iş yüklerinin çok arttığı dönemlerde aileleriyle çok az vakit geçirdikleri için bunun sorun yaratabileceğini üst yöneticiler kabul ediyordu. Böyle dönemlerde bazen yöneticisi Sami’ye gidip ailesiyle vakit geçirmesini söylüyordu. Çocuk sahibi olmanın kadınların iş hayatında yarattığı ciddi ve çoğu zaman olumsuz değişiklikler düşünüldüğünde, erkeklerin aynı deneyimi çok farklı yaşadıkları, bunun iş hayatlarını olumsuz etkilemediği, tam tersine anlayışla karşılandığı açıkça görülebiliyordu.

## Tartışma ve Sonuç

Beyin gücünün ve bilginin şirketlerin başarısında merkezi bir role sahip olduğunun iddia edildiği bir dönemde, her geçen gün daha fazla kadın ve erkek prestijli üniversitelerde eğitim alarak kendilerini bilgi işçisi olmaya hazırlıyorlar. Karmaşık problemleri çözebilen, bağımsız çalışabilen, kendi yaptığı işin kalitesini kendisi garantileyen altın yakalı bilgi işçileri olmak üzere yetiştiriliyorlar. Bu çalışma da Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden mezun olmuş altın yakalı bilgi işçisi kadınların çalışma deneyimlerine odaklanmıştır. Eğitim gördükleri dönemde erkeklerle aynı düzeylerde başarı gösteren, kendilerine güvenen ve kadın oldukları için ayrımcılığa uğradıklarını düşünmeyen bu kadınların kariyerlerinde ilerledikçe ne tür sorunlarla karşı karşıya kaldıkları gösterilmiştir. Bu kadınlar, iş hayatlarının ilerleyen aşamalarında, profesyonel olarak çok daha tatmin edici buldukları ve kendilerini geliştirmelerini sağlayan, ancak çok fazla zaman ve efor harcamayı gerektiren altın yakalı işlerden daha rutin beyaz yakalı işlere geçmek zorunda kalmaktadır. Özellikle çocuk bakımıyla ilgili sorumluluklar erkek egemen şirket kültürleriyle bir araya gelerek kadınların kariyer basamaklarını tırmanmasına engel olmakta, onları altın yakalı işlerin dışına atmaktadır. Ancak eğitimi aldıkları ve kendilerini hazırladıkları kariyerle, koşulların sonucunda yapmak zorunda kaldıkları iş arasındaki fark onları mutsuz etmektedir.

Genel olarak erkeklerin daha yoğun olarak bulunduğu ve erkek-egemen olarak kabul edilebilecek sektörlerde ya da yerli şirketlerde çalışan kadınlar, cinsiyetleri yüzünden dezavantaj ve ayrımcılıkla kariyerlerinin daha erken aşamalarında karşılaşmaktadır. Kadınların daha yoğun olarak bulunduğu yerlerde ve yabancı/çok-uluslu şirketlerde ise daha sonraki aşamalarda, üst-yönetim seviyelerine yaklaştıkça kadınlar daha fazla ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Ancak sektör ve şirket tipinden bağımsız olarak, çocuk sahibi olmak altın yakalı kadınlar için en büyük zorluğu oluşturmaktadır. Hem eşleri hem de bu kadınların çoğu tarafından çocuk bakımı hâlâ temelde annenin görevi olarak kabul edilmektedir. Kariyerlerinde başarılı olmayı istemelerine rağmen çocuk bakımı konusunda babanın değil sadece annenin görev ve sorumluluklarını vurgulayan geleneksel iş bölümüne büyük oranda karşı çıkmamaktadırlar. Altın yakalı bilgi işiyle ilgili ideoloji oldukça talepkârdır; bilgi işçisinin işe kendisini adanmasını öngörür. Verilen görevleri yerine getirmek yeterli değildir; her zaman istenilenin ötesine geçmek gerekir. Üzerinde çalıştıkları şeyi en mükemmel şekilde tamamlayabilmek, en kaliteli çıktıyı üretebilmek için zaman ve enerjilerini işe vakfetmeleri gerekir. “Yoğun annelik ideolojisi” de aynı derecede talepkâr bir ideolojidir. Bu ideoloji de kadınlara çocuk bakımından temelde annelerin sorumlu olduğunu ve anneliğin emek yoğun, duygusal olarak kendilerini adayacakları, uzmanların önerilerine göre şekillenecek ve çocuk merkezli bir süreç olması gerektiğini iddia eder. Ancak bu çalışmaya dâhil olmuş kadınların hayatında ikinci ideoloji, yani yoğun annelik ideolojisi daha belirleyici olmuştur. Bu kadınlar, yoğun annelik ideolojisinin

gerekliliklerini yerine getirebilmek için kendi tabirleriyle kariyerlerine zarar veren adımlar atmak zorunda kalmıştır. Ancak bireysel başarı elde etmek, kendini işe adanmak, sürekli kendini geliştirmek ve kamusal alanda aktif olmak gibi idealleri içselleştirmiş bu kadınlar, hak ettiklerinden daha azını elde edebildiklerini düşünmekte ve bu onları mutsuz etmektedir. Hays’in çok başarılı bir şekilde kavramsallaştırdığı gibi, bireysel çıkar ve rekabete dayanan bir sistemin, anneliği fedakârlık üzerinden sistemin zıddı bir güç olarak tanımlamasının doğurduğu çelişkiler bu kadınların hayatında somutlaşmaktadır. Bu kadınların tatmin edici altın yakalı kariyerlere sahip olabilmeleri için, babayı dışarıda bırakarak sadece anneyi çocuk bakımından sorumlu tutan ve çocuk bakımının emek yoğun bir şekilde gerçekleşmesini öneren yoğun annelik ideolojisine karşı çıkılması gerekir.

Altın yakalı kariyerlere sahip olmaya çalışan bu kadınlar için annelikle iç içe geçen ikinci büyük zorluk erkek-egemen kurumsal kültürlerden kaynaklanmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu’nun 2010 tarihli Kurumsal Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu’na göre Türkiye’de patriyarkal kurumsal kültür, kadınların şirketlerde liderlik pozisyonlarına erişmelerinin önündeki en büyük engeldir (Zahidi & İbarra, 2010). Görüşülen kadın ve erkek çalışanların mülakatlarda söylediklerine dayanarak şirketlerde hâkim olan birçok cinsiyetçi varsayımın kadınların çalışma hayatlarını çok zorlaştırdığını söyleyebiliriz. Mülakat sırasında sıklıkla erkekler, siyaseten doğrucu olmayı da umursamadan, kadınlarla ilgili önyargılarından bahsettiler. Eş ve anne olarak sorumlulukları olduğu için sadece bazı sektör ve alanların kadınların çalışmasına uygun olduğunu dile getirdiler. Sık seyahat etmeyi ya da uzun saatler çalışmayı gerektiren işlerin kadınlara uygun olmadığını söylediler. Çoğu, çalıştıkları şirketlerde üst kademelerde çok az sayıda kadın olduğunu kabul etti. Ancak bunu bir sorun olarak görmüyorlardı, çünkü onlara göre kadınlar iş ilişkilerini yönetemiyordu; kadınlarla çalışmak zordu; kadınlar çok duygusaldı, gereksiz ayrıntılara takılıyorlardı, yönetici olmanın gereklerini yerine getiremiyorlardı. Bazıları erkek iş arkadaşı ya da yönetici tercih ettiklerini açıkça dile getirdiler. Hatta bazı durumlarda işe alımda ya da sonrasında kadınlara karşı ayrımcılık yaptıklarını anlattılar. Kadın yöneticilerle geçmişte sorunlar yaşamış olanlar, bu sorunları o yöneticilerin yönetim tarzına ya da kişiliğine bağlamaktansa kadın olmalarına bağlamayı tercih ettiler. Özellikle yerli şirketlerde çalışanlar yöneticiler arasındaki “erkek muhabbetlerinden”, kadınlarla ilgili aşağılayıcı şakalardan ve küfürlerden, kadınların sınıflandırılmasından, açıkça kadınlarla çalışmak istemediğini dile getiren yöneticilerden bahsettiler. Sonuçta, benzer pozisyonlardaki erkeklerle benzer bir biçimde bireysel başarıya önem veren ve rekabetçi kariyerlere hazırlanmış bu kadınlar, kadınların varlığına sadece alt kademelerde tahammül edebilen kurumsal kültürler ve çocuk bakım yükümlülükleri sebebiyle, eğitimini aldıkları ve hazırlandıkları kariyerlerden daha azına razı olmak zorunda kalmaktadır.

Received: July 30, 2015

Revision received: December 30, 2015

Accepted: April 27, 2016

OnlineFirst: May 27, 2016

Copyright © 2016 • Istanbul University Department of Sociology

[tjs.istanbul.edu.tr/en](http://tjs.istanbul.edu.tr/en)

DOI 10.16917/sd.31928 • June 2016 • 36(1) • 34–40

*Extended Abstract*

## Gold-Collar Jobs for Women in Turkey

Meltem Yılmaz Şener<sup>1</sup>  
Istanbul Bilgi University

### Abstract

This study contributes to the literature on gold-collar knowledge-work by reflecting on its gender aspect. It focuses on work experiences of women who graduated from elite Turkish universities and were educated as highly skilled employees. This study also discusses ways in which women doing gold-collar knowledge-work are treated differently and types of barriers they face because of their gender. Moreover, it explains of what, in their case, the *glass ceiling* is composed. The study reflects on whether these women's families practice a gendered division of labor and to what extent the women's domestic responsibilities impact their careers. Depending on in-depth interviews, it argues that male-dominated organizational cultures, combined with unequal division of responsibilities especially related to child-care, negatively affect these women's careers and force them to shift from gold-collar to routine white-collar work.

### Keywords

Gold collar • Knowledge-worker • Gender • Turkey • Glass ceiling

<sup>1</sup> Correspondence to: Meltem Yılmaz Şener (PhD), Department of Sociology, Faculty of Social and Human Sciences, Istanbul Bilgi University, Eski Silahtarağa Elektrik Santrali, Kazım Karabekir Cad. No: 2/13, Eyüp, İstanbul 34060 Turkey. Email: meltem.sener@bilgi.edu.tr



During the last decades, gender equality has significantly improved. Thanks to the achievements of women's movements all over the world, women's labor force participation has increased, and we increasingly see women in professions that in the past were considered suitable only for men. Increasing numbers of women have access to higher education and attain skills that can lead to prestigious jobs. However, attitudinal and institutional discrimination still exists in many forms, often limiting women's career-development opportunities. Because of ways work and life are organized, many barriers still impede women's career progress. In many countries, men are still expected to be mainly responsible for financially supporting their families, that is, being the main breadwinner. Although more and more women are entering the job market, they face the challenge of balancing work and domestic commitments because the latter are still considered primarily their responsibility. Furthermore, improvements in women's employment have not occurred equally in every part of the world; significant variation exists among nations. Although women's employment rates have increased worldwide during the last 20 years, Turkey is an exception: Its female employment rate has decreased from 33.1% in 1988, to 23% in 2007 (Buğra & Yakut-Çakar, 2010). Moreover, different groups of women experience significant disparities, especially between university graduates and those with less than high school education (İlkkaracan-Ajas, 2012). Although in Turkey, the total female employment rate is low relative to other nations, educated women have a much better situation for labor force participation (Toksöz, 2007). In Turkey, as women's educational level has increased, their participation in the labor force has also increased (Gündüz-Hoşgör & Smits, 2008).

This paper examines the situation of women who graduated from top Turkish universities and who were educated to become *gold-collar workers*, that is, highly skilled employees who do knowledge-work. Therefore, this paper conducts a gender analysis, a dimension largely missing in the literature on gold-collar knowledge-workers. The paper aims to explain in what ways gender impacts these women's work experiences and prevents their climbing the career ladder. In other words, the nature or the components of these women's *glass ceiling* are investigated. Extending the meaning of *glass ceiling* to include the impact of household responsibilities, the paper emphasizes to what extent a gendered division of labor exists at home for these women and to what extent their domestic responsibilities impact their careers. Depending on both in-depth interviews and analysis of descriptions of their experiences at work and in the household, the paper demonstrates how the combination of masculine corporate culture and non-egalitarian division of labor in the household negatively affects these women's careers. To compare male with female gold-collar workers and also to understand men's perceptions about gold-collar women, we include an analysis of interviews with male gold-collar workers, who were asked the same questions about their experiences at work and in the household, as well as their

perceptions of gender's impact on work experience. In fact, there were significant differences between accounts of men and women, with men explaining their work lives in a gender-neutral way and answering questions about gender with respect to women's experiences in organizations. Finally, the paper reflects on differences between women and men's responses and also portrays the work life of gold-collar women, relying on accounts of both male and female interviewees.

First, the research for this study shows that women who work in traditionally male-dominated sectors, like information technology (IT) and national companies, experience gender disadvantages and discrimination during their early career stages. For women who work in woman-friendly sectors and international/multinational companies, such disadvantages are experienced at later stages, as they approach upper-level management. However, regardless of company type or sector, motherhood seems to be the most important challenge for women trained for gold-collar positions. According to accounts of women with children, becoming a mother has been the most important challenge of their careers, and none seemed to have gotten past that challenge without damaging their careers. Childcare is still mainly defined as women's responsibility, and men become involved only if childcare does not impact their careers. In these women's experiences, both they and their spouses assumed that the woman should sacrifice her career for the children's benefit. Sacrificing does not necessarily mean remaining unemployed, but rather shifting to a job without career prospects. We can describe this choice as shifting from a gold-collar to a white-collar position.

What significantly distinguishes potential gold-collar women from others is that they can afford child-care facilities. In her evaluation of work-family balance in Turkey, İlkkaracan-Ajas (2012) argues that the majority of Turkish women remaining in full-time homemaker status has prevented mass demand for public provision of childcare services. In the absence of work-family reconciliation mechanisms, women usually exit the labor market when they have children. İlkkaracan-Ajas indicates a vicious cycle in which, because of low levels of female labor force participation, demand is not high for work-family balance policies. Therefore, in this context, marriage and especially childbearing become important institutional restrictions on women's participation in the labor force. However, in the case of gold-collar women, access to childcare services is not a major problem. All of these women can afford day care or nannies, and they often receive support from their mothers. Nevertheless, they still found it impossible to balance the demands of having children and those of a gold-collar job when their husbands did not assume equal responsibility in domestic work and childcare. Moreover, the reason they did not feel comfortable working, even though they could hire domestic help, had much to do with the *ideology of intensive mothering*.



Hays (1996) describes intensive mothering as an ideology that considers the individual mother primarily responsible for child care and argues that this process is child-centered, guided by experts, emotionally absorbing, labor intensive, and financially expensive. She argues that in a system that mostly depends on competition and individual interests, we are imposing unrealistic obligations on mothers. This ideology seems to be the dominant cultural framework influencing how the mothers in this study feel and behave. However, the clash of two ideologies, intensive mothering and gold-collar work, has created much ambiguity for these women. Although all of them still have jobs and are earning enough money to sustain comfortable lives, they seem unhappy because they had to settle for a lesser career than what they think they deserve.

Although they were educated and prepared for gold-collar positions, competitive careers, and individual achievements similarly to their male counterparts, women's presence only at lower levels of corporate hierarchy, and facing challenges of, especially, motherhood's responsibilities, these women are pressured to be content with less than they can achieve or, perhaps, deserve. They have shifted to woman-friendly sectors, white-collar rather than gold-collar jobs, or become stuck in middle-management positions. They feel the impact of conflicting ideologies about how they should behave. They have been educated according to the ideology of knowledge-work that requires competition and ambition. However, especially when they become mothers, they are expected, instead, to be nurturing and selfless. As Hays (1996) also argued, the ideology of intensive mothering aggravates the tensions they encounter. Intensive mothering is finally a more powerful ideology than the ideology of knowledge-work in shaping these women's life choices; it forces them to settle for less than they deserve to decrease the guilt they feel as working mothers. However, as individuals whose identities have been shaped according to norms of knowledge-work, they obtain satisfaction when they feel successful. Neither staying at home with children, nor being stuck in a stable but futureless job provides that feeling of success. These women become dissatisfied with both their jobs and lives as they make choices under pressures from these two conflicting ideologies. Usually the ideology of motherhood controls their decisions, and they shift to steady but lesser positions. At the same time, however, they see this shift as personal failure and blame themselves for it. Although they are aware of conditions that favor men both at work and at home, they take full responsibility for their "failure." Therefore, these women's lives become the primary field on which conflicts between two ideologies become concrete. The ambivalence of a system that is based on competitive pursuit of individual interests and that makes motherhood into an opposing force by emphasizing its sacrificial character, as skillfully theorized by Hays (1996), becomes concrete in these women's lives. For women to have successful, fulfilling gold-collar careers, the ideology of intensive mothering, which holds only the mother, not the father, responsible for childcare and suggests that parenting should be intensive and it should be challenged.

### Kaynakça/References

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235.
- Albrecht, J., Bjorklund, A., & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145–177.
- Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labor Review*, 136(3), 315–339.
- Anker, R., Melkas, H., & Korten, A. (2003). *Gender-based occupational segregation in the 1990s*. Geneva, Switzerland: International Labor Office.
- Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2006). *Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wages distribution* (Research Discussion Paper: 510). The Australian National University Centre for Economic Policy.
- Aslanargun, E. (2012). Do women principals really face with barriers in schools? Critics of glass ceiling syndrome in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 255–264.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 453–477.
- Ayrancı, E. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 127–151.
- Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü. (2013). *Onuncu kalkınma planı 2014-2018*. Ankara: Yazar.
- Başlevent, C., & Onaran, Ö. (2003). Are married women in Turkey more likely to become added or discouraged workers? *Labor*, 17(3), 439–458.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275–294.
- Blackburn, R. M. (2012). The measurement of occupational segregation and its component dimensions. *International Journal of Social Research Methodology*, 15(3), 175–198.
- Buğra, A. (2013). Revisiting the Wollstonecraft dilemma in the context of conservative liberalism: The case of female employment in Turkey. *Social Politics*, 21(1), 148–166. <http://dx.doi.org/10.1093/sp/jxt001>
- Buğra, A., & Yakut-Çakar, B. (2010). Structural change, the social policy environment, and female employment in Turkey. *Development and Change*, 41(3), 517–538.
- Cook, A., & Glass, C. (2013). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080–1089. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2161>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–682.
- Çulpan, O., Akdağ, F., & Cindoğlu, D. (1992). Women in banking: A comparative perspective on the integration myth. *International Journal of Manpower*, 13(1), 33–42.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London, UK: Paul Chapman.

- Dayıoğlu, M. & Kasnakoğlu, Z. (1997). Kentsel kesimde kadın ve erkeklerin işgücüne katılımları ve kazanç farklılıkları. *METU Studies in Development*, 24(3), 329–361.
- Dayıoğlu, M. (2000). Labor market participation of women in Turkey. In F. Acar & A. Gunes-Ayata (Eds.), *Gender and identity construction: Women in Central Asia, the Caucasus and Turkey* (pp. 44–73). Köln: Brill.
- Dedeoğlu, S. (2010). Visible hands- invisible women: Garment production in Turkey. *Feminist Economics*, 16(4), 1–32.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of tomorrow: A report on the new post-modern world*. New York, NY: Harper.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Düren, Z., & Menteş, A. (2010). Is glass ceiling in Turkey thicker than it seems? A study of ISE 100 (Istanbul Stock Exchange). *Conference Proceedings AEPP*, 203–209. Retrieved from <https://www.scribd.com/doc/39913824/2010-Conference-Proceedings>
- Eurostat. (n.d.). *Employment and activity by sex and age - annual data [lfsi\_emp\_a]*. Retrieved December from [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsi\\_emp\\_a&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsi_emp_a&lang=en)
- Eyüboğlu, A., Özar, Ş. & Tanrıöver, H. (2000). *Kentlerde kadının iş yaşamına katılım sorunlarının sosyo-ekonomik ve kültürel boyutları*. Ankara: KSSGM.
- Göksel, İ. (2013). Female labor force participation in Turkey: The role of conservatism. *Women's Studies International Forum*, 41, 45–54.
- Gündüz-Hoşgör, A., & Smits, J. (2008). Variation in labor market participation of married women in Turkey. *Women's Studies International Forum*, 31(2), 104–117.
- Günlük-Şenesen, G. (2009). Glass ceiling in academic administration in Turkey: 1990s versus 2000s. *Tertiary Education and Management*, 15(4), 305–322.
- Hays, S. (1996). *The cultural contradictions of motherhood*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Holland, P. J., Hecker, R., & Steen, J. (2002). Human resource strategies and organizational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 72–80.
- İlkkaracan, İ. (1998). Göç, kadının ekonomik konumu, hareket özgürlüğü ve aile içi güç dinamikleri. *İktisat Dergisi*, 377, 62–67.
- İlkkaracan-Ajas, İ. (2012). Work-family balance and public policy: A cross-country perspective. *Development*, 55(3), 325–332.
- İnce, M., & Demir, H. (2006). The determinants of female labor force: Empirical evidence from Turkey. *İİBF Journal of Economics and Administrative Sciences*, 1(1), 71–90.
- Kabasakal, H., Boyacıgiller, N. A., & Erden, D. (1994). Organizational characteristics as correlates of women in middle and top management. *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic, and Administrative Studies*, 58(1/2), 45–62.
- Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi. (2014). *Women's labor and employment in Turkey in the snare of flexibilization and informalization: An analysis within the frame of policy documents*. İstanbul, Turkey: Author.
- Kelley, R. E. (1985). *The gold-collar worker: Harnessing the brainpower of the workforce*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- McIntosh, P. (1988). *White privilege and male privilege: A personal account of coming to see correspondences through work in women's studies* (Working Paper, No. 189). Massachusetts, MA: Wellesley College Center for Research on Women.
- Menteş, A. (2013). Hammering the glass ceiling with governance regulation: A projection on Turkey. *Strategic Management Review*, 7(1), 82–92.
- Meyerson, D., & Fletcher, J. K. (1999). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, Article Reprint No. R00107, 127–136.
- OECD Better Life Index. (n.d.). *Turkey*. Retrieved January 28, 2014 from <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *Employment and labour markets: Key tables from OECD*. Retrieved December 3, 2014 from [www.oecd-ilibrary.org/employment/employment-rate-of-women\\_20752342-table5](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/employment-rate-of-women_20752342-table5). <http://dx.doi.org/10.1787/20752342>
- Özbilgin, M. F. (2000). Is the practice of equal opportunities management keeping pace with theory? Management of sex equality in the financial services sectors in Britain and Turkey. *Human Resource Development International*, 3(1), 43–67.
- Özbilgin, M. F., & Woodward, D. (2004). Belonging and otherness: Sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work, and Organization*, 11(6), 668–688.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86.
- Reskin, B. (1984). *Sex segregation in the workplace: Trends, explanations, remedies*. Washington, DC: National Academies Press.
- Roe, M. A. (2001). Cultivating the gold-collar worker. *Harvard Business Review*, 79(5), 32–33.
- Tabak, F. (1997). Women's upward mobility in manufacturing organizations in İstanbul: A glass ceiling initiative? *Sex Roles*, 36(1/2), 93–102.
- Tansel, A. (2001). *Economic development and female labor force participation in Turkey: Time-series evidence and cross-province estimates* (Working Paper No. 0124). Cairo: Economic Research Forum.
- Toksöz, G. (2007). *Women's employment situation in Turkey*. Ankara, Turkey: ILO.
- Toksöz, G. (2014). *Kentli kadın istihdamı gerçekten artıyor mu?* <http://bianet.org/bianet/kadin/153221-kentli-kadin-istihdami-gercekten-artiyor-mu> adresinden 26 Kasım 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Turkish Statistical Institute. (2012). *Women in statistics 2012*. Ankara, Turkey: Author.
- Wirth, L. (2009). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva, Switzerland: International Labor Office.
- Wonacott, M. E. (2002). *Gold-collar workers*. (Eric Document ED467237). Retrieved from <http://www.ericdigests.org/2003-2/gold.html>
- World Economic Forum. (2014). *The global gender gap report 2014*. Retrieved November 18, 2014 from <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>
- Zahidi, S., & Ibarra, H. (2010). *The corporate gender gap report*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.