

# Uwarunkowania kariery zawodowej kobiet w Turcji

## Wprowadzenie

Możliwość robienia kariery zawodowej przez kobiety stanowi przedmiot wielu badań w ramach tzw. *gender studies*, szczególnie w krajach wysokorozwiniętych. W Turcji jest to zagadnienie relatywnie nowe, ponieważ dopiero niedawno pojawiła się grupa kobiet, o których można powiedzieć, że wspinają się po szczeblach kariery. Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie czynników, które umożliwiają kobietom tureckim osiągnięcie sukcesów zawodowych, jak i tych, które sprawiają, że droga na szczyt kariery jest trudniejsza niż w przypadku mężczyzn. Warto przyjrzeć się jak specyficzne dla Turcji uwarunkowania kulturowe, społeczne i ekonomiczne wpływają na pozycję zawodową kobiet.

Państwa, w których główną religią jest islam, są często postrzegane jako jednorodna grupa, w której wszystkie kobiety są dyskryminowane, nie wolno im pracować, poruszać się samodzielnie poza domem i pokazywać twarzy publicznie. W rzeczywistości sytuacja kobiet w każdym kraju muzułmańskim jest inna, w zależności od jego historii, kultury, ustroju politycznego oraz poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego. Turcja jest krajem muzułmańskim, ale o świeckim, demokratycznym ustroju. Konstytucja gwarantuje równe prawa wszystkim obywatelom bez względu na płeć. Kobiety mogą się kształcić, pracować zawodowo, dochodzić swoich praw przed sądem, brać czynny udział w życiu politycznym. Nie oznacza to jednak, że wszystkie Turczynki korzystają z tych możliwości.

Jedynie 14% kobiet ma ukończoną szkołę średnią, a 6% studia wyższe (w przypadku mężczyzn odpowiednio: 22% i 10%)<sup>1</sup>. Niski poziom wykształcenia wynika z braku realnej możliwości edukacji. W biednych, wiejskich regionach Turcji (wschód i południowy-wschód) sieć szkół jest słabo rozwinięta, a rodziców nie stać na sfinansowanie nauki dzieci w oddalonych o kilkadziesiąt kilometrów miastach. Ponadto liczba miejsc w państwowych, bezpłatnych

uniwersytetach jest ograniczona, a na studia płatne mogą sobie pozwolić tylko zamożne osoby, których w Turcji nadal nie jest tak wiele. Do kwestii ekonomicznych dochodzi aspekt kulturowy. W tradycyjnych rodzinach panuje przekonanie, że to mężczyzna ma zapewnić żonie utrzymanie, a kobieta zamiast studiować i pracować powinna zajmować się domem i dziećmi. Coraz więcej ludzi, głównie z dużych miast, przestaje jednak myśleć w taki sposób o roli kobiety. Zapewnienie dobrego wykształcenia córkom staje się priorytetem zamożnych rodziców, gdyż zdają sobie oni sprawę, że w dzisiejszej Turcji jest ono przepustką do dobrze płatnej pracy.

Patriarchalna kultura charakteryzująca państwa Bliskiego Wschodu ma kluczowy wpływ na obecność kobiet na rynku pracy. Średni wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w krajach arabskich wynosi 26%, a w Turcji 27% (dla mężczyzn 71%)<sup>2</sup>. W porównaniu do krajów europejskich czy Ameryki Południowej, gdzie udział ten wynosi 40–50%, można stwierdzić, że w Turcji wciąż niewiele kobiet pracuje zawodowo. Badania pokazują, że obok kobiet, które przedkładają dom i dzieci nad pracę istnieje prawie tak samo liczna grupa, która nie może podjąć zatrudnienia z powodu sprzeciwu męża lub rodziny<sup>3</sup>. Co więcej większość niepracujących Turczynek, szczególnie niewykształconych i o niskim statusie materialnym, uważa, że kobieta potrzebuje zgody męża na podjęcie pracy, akceptując w ten sposób system patriarchalny<sup>4</sup>.

Prawie połowa aktywnych zawodowo kobiet jest zatrudniona w rolnictwie, co wynika z tradycyjnego sposobu upraw. Jest to ciężka praca, jednak nie ma ona charakteru zarobkowego, ani nie gwarantuje praw do świadczeń socjalnych. Kobiety pomagają w rodzinnych gospodarstwach, ale to mężczyźni rozporządzają dochodami z tej działalności. Podobnie wygląda aktywność zawodowa kobiet pracujących w domach lub przydomowych warsztatach, przy ręcznej produkcji dywanów, koronek, haftów, ceramiki itp. Ich pracodawcami są mężowie, krewni lub sąsiedzi, a same

kobiety uważają taką pracę za obowiązek na rzecz rodziny, a nie źródło osobistych dochodów. W niekorzystnej sytuacji znajdują się także nisko wykwalifikowane pracownice zakładów odzieżowych i tekstylnych, które często zatrudnione są nielegalnie i otrzymują minimalne wynagrodzenie<sup>5</sup>.

Sektorem, który powinien dawać kobietom duże możliwości zatrudnienia są usługi. W Turcji pracuje w nim tylko 36% aktywnych zawodowo kobiet, w tym prawie połowa z nich zajmuje się świadczeniem prostych usług na rzecz osób prywatnych (np. fryzjerstwo, krawiectwo). Pozytywnym zjawiskiem jest dwukrotny wzrost zatrudnienia w takich branżach jak turystyka, hotelarstwo, gastronomia i handel detaliczny, które w Turcji postrzegane są jako zarezerwowane dla mężczyzn. W sektorze finansów, ubezpieczeń, nieruchomości i usług dla biznesu pracuje 13% kobiet i przewiduje się, że odsetek ten będzie rósł wraz z szybkim rozwojem tego sektora w Turcji<sup>6</sup>.

## Przedsiębiorczość kobiet w Turcji

W Turcji niewiele jest kobiet przedsiębiorców. Według danych z 2006 r. tylko 8% kobiet w sektorze pozarolniczym pracowało w formie samozatrudnienia, a 2% prowadziło własne firmy zatrudniające pracowników (dla porównania w przypadku mężczyzn dane te wynoszą odpowiednio: 26% oraz 5%)<sup>7</sup>. Niska przedsiębiorczość kobiet tureckich może wynikać z dominujących w społeczeństwie i rodzinach relacji patriarchalnych – rola kobiety sprowadza się do bycia gospodynią domową, matką i żoną, a wszelkie przedsięwzięcia biznesowe należą do mężczyzn.

Z badania przeprowadzonego w grupie kobiet przedsiębiorców wynika, że są to kobiety w różnym wieku (od 22 do 55 lat), głównie z wykształceniem podstawowym i średnim, zamężne, mające dwoje dzieci. Jeśli chodzi o rodzaj prowadzonej działalności, najczęściej dotyczy ona: sprzedaży odzieży (25%), usług krawieckich (17%), usług fryzjerskich i kosmetycznych (14%)<sup>8</sup>. Kobiety zakładają mikro lub małe przedsiębiorstwa (prawie 90% nie zatrudniała więcej niż trzech pracowników) sfinansowane przede wszystkim z własnych oszczędności. Większość kobiet z badanej grupy pracowała przed rozpoczęciem własnej działalności na etacie w tej samej branży lub w domu (rękodzieło). Wśród najważniejszych powodów, dla których zdecydowały się na własny biznes, kobiety podały:

- konieczność sprostania potrzebom materialnym rodziny
- chęć posiadania większego kontaktu z innymi ludźmi
- samorealizacja.

Zdecydowana większość kobiet nie doświadczyła negatywnych reakcji otoczenia w związku z podjętą

decyzją, wręcz przeciwnie otrzymała wsparcie ze strony męża i rodziny. Trudności, z jakimi musiały się zmierzyć, miały charakter finansowy i instytucjonalny: zdobycie kapitału początkowego, biurokracyjne procedury, brak doświadczenia. W czasie prowadzenia firmy 88% kobiet odnotowało występowanie takich problemów jak: niewystarczający popyt na rynku, konieczność spłaty zobowiązań wobec wierzycieli i z tytułu podatków. Są to więc problemy, które dotyczą każdego przedsiębiorcę niezależnie od płci.

Badane kobiety uważają się za dobrych przedsiębiorców, a swój sukces przypisują takim cechom jak umiejętność komunikowania się, pewność siebie i odwaga, cierpliwość i skromność. Ciekawe, że wśród trzech najważniejszych cech znalazły się skromność i cierpliwość, które nie występują w badaniach w innych krajach. Możliwe, że przedsiębiorczość kobiet w Turcji jest nastawiona na stabilną działalność, która zapewni im źródło dochodu, a nie na ekspansję rynkową. Takie wnioski potwierdza fakt, że ponad połowa badanych kobiet przeznaczają zarobione pieniądze na utrzymanie rodziny, a tylko 17% na dalszy rozwój firmy.

Kobiety widzą potrzebę rozwijania swojej wiedzy i umiejętności z zakresu prowadzenia własnej firmy. 63% z nich wyraziło chęć wzięcia udziału w szkoleniach na temat przedsiębiorczości, które według nich powinny obejmować wiedzę z zakresu prowadzonej działalności, sposobów komunikacji, mikroekonomii, strategii marketingowych, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, nowych technologii oraz podstaw zarządzania. Zaskakujące jest zgłoszenie przez badane zapotrzebowania na szkolenia, które pomogłyby im lepiej łączyć pracę i dom.

## Kobieta jako „wartościowy pracownik”

Analizując możliwości rozwoju zawodowego kobiet w Turcji, należy zauważyć, że dotyczy on tylko wybranej grupy aktywnych zawodowo kobiet, a mianowicie pracowników umysłowych (26%)<sup>9</sup>. Kariera zawodowa oznacza proces zdobywania kolejnych szczebli w hierarchii organizacji, podnoszenia kwalifikacji i rozwijania umiejętności, wymaga więc posiadania pewnej niezależności działania i istnienia przestrzeni, w której ten rozwój byłby możliwy. Turczynki nie posiadające kwalifikacji i wykonujące proste czynności w rolnictwie lub przemyśle takich możliwości nie mają.

W grupie wysoko wykwalifikowanych pracowników (*professionals*) kobiety stanowią 32%, co jest wynikiem porównywalnym z krajami arabskimi, niezależnie od ich poziomu rozwoju gospodarczego, np. w dużo wyżej rozwiniętych Zjednoczonych Emiratach Arabskich udział ten wynosi 25%, a w Omanie 33%<sup>10</sup>. Jest to znacznie mniej niż w krajach europejskich czy

Ameryki Południowej, jednak na tle ogólnie niskiej aktywności zawodowej kobiet w krajach muzułmańskich to całkiem dużo. Jeśli kobiety decydują się na pracę, to w zawodach cieszących się wysokim prestiżem społecznym. Wynika to z przykładania większej wagi niż w innych krajach do charakteru wykonywanej pracy, jej stabilności i wizerunku jaki ma w społeczeństwie. Prawnicy, lekarze, pracownicy naukowi są powszechnie szanowani, ponieważ dysponują wiedzą i umiejętnościami, które z założenia służą innym ludziom. Dlatego uważa się, że reputacja kobiet nie ucierpi na wykonywaniu tych profesji, a wręcz podniesie się ich status społeczny i ekonomiczny.

Z drugiej strony każda rozwijająca się gospodarka potrzebuje coraz więcej wysoko wykwalifikowanych pracowników. Potencjalne korzyści ekonomiczne sprawiają, że kwestia płci schodzi na dalszy plan, a wymagania kulturowe można pogodzić z potrzebami rynku pracy, czyli zatrudniania dobrze wykwalifikowanych kobiet<sup>11</sup>. W konserwatywnych krajach arabskich warunki pracy organizuje się w taki sposób, aby nie naruszały zasad islamu, np. kobiety pracują w oddzielnych pomieszczeniach niż mężczyźni, obsługują jedynie klientów tej samej płci. W Turcji wybrano model krajów zachodnich, w których przestrzeń aktywności zawodowej jest wspólna dla kobiet i mężczyzn.

Kobiety, o ile tylko pozwala im sytuacja finansowa, korzystają z możliwości zdobywania dobrego wykształcenia i kwalifikacji. Potwierdza to ich stosunkowo wysoki udział wśród studentów (43%). Na kierunkach językowych, artystycznych i medycznych studiuje więcej kobiet niż mężczyzn. Na wydziałach zarządzania kobiety stanowią 35% studentów, a na kierunkach technicznych 23%, co jest wynikiem wyższym niż średnia w Unii Europejskiej (14%)<sup>12</sup>. Ukończenie studiów, szczególnie w dziedzinach takich jak prawo, finanse, zarządzanie, marketing, stanowi gwarancję znalezienia dobrej pracy, gdyż w intensywnie rozwijającym się sektorze prywatnym istnieje duże zapotrzebowanie na tego typu specjalistów. W zawodach prawniczych udział kobiet wynosi 34%, a w sektorze finansowym 42%<sup>13</sup>.

Podstawowym wskaźnikiem ilustrującym możliwości kariery zawodowej kobiet jest ich udział w kadrze zarządzającej. Z raportu ONZ wynika, że kobiety w Turcji zajmują 7% stanowisk kierowniczych, podobnie jak w krajach arabskich<sup>14</sup>. Badania przeprowadzone w tureckich firmach pokazały, że reprezentacja kobiet spada na wyższych szczeblach hierarchii. W ponad połowie wszystkich banków i firm ubezpieczeniowych działających w Turcji kobiety stanowiły 43% pracowników, ale ich udział w kierownictwie średniego szczebla wynosił 26%, a na najwyższym szczeblu tylko 4%<sup>15</sup>. Badanie przeprowadzone w 100 tureckich firmach pokazało, że spośród pracujących tam kobiet 20–25% było menedżerami najniższego

stopnia, 10–15% menedżerami średniego szczebla, 5–10% zastępcami dyrektorów, 1–5% głównymi dyrektorami. Najwięcej kobiet menedżerów zatrudnionych było w sektorze finansowym oraz firmach zajmujących się mediami i modą<sup>16</sup>.

## Spoleczne postrzeganie kobiet menedżerów

Uniwersalnym czynnikiem utrudniającym kobietom robienie kariery zawodowej jest funkcjonowanie stereotypów płci. Z tureckich badań wynika, że mężczyźni określa się jako: ambitnych, myślących analitycznie, przedsiębiorczych, silnych, pewnych siebie, gotowych podjąć ryzyko (cechy pożądane społecznie); dominujących, zazdrosnych, autonomicznych (cechy niepożądane społecznie). Kobiety są uważane za osoby zależne, kochające dzieci, eleganckie, zapobiegliwe (cechy pożądane społecznie); uległe, bojaźliwe, słabe, niepewne, naiwne (cechy niepożądane społecznie)<sup>17</sup>. Wyniki te pokazują, że wśród cech kobiecych przeważają negatywne, związane z pasywnością i słabością, podczas gdy cechy męskie są w większości pozytywne, wskazują na aktywność i wysokie kompetencje.

Stereotypowe cechy kobiece nie idą w parze z cechami dobrego menedżera. Potwierdzają to badania przeprowadzone na studentach zarządzania na jednym z tureckich uniwersytetów. Spośród podanych charakterystyk mieli wybrać te odpowiadające: idealnemu menedżerowi, idealnemu mężczyźnie, idealnej kobiecie, idealnemu menedżerowi mężczyźnie, idealnemu menedżerowi kobiecie. Okazało się, że cechy idealnego menedżera były zgodne z cechami idealnego mężczyzny i idealnego menedżera mężczyzny, natomiast zupełnie różniły się od cech idealnej kobiety i idealnego menedżera kobiety. Co więcej nie wystąpiła żadna zgodność w opisie idealnej kobiety i idealnego menedżera kobiety<sup>18</sup>. Pokazuje to, że menedżer kojarzony jest z mężczyzną, a kobieta, jeśli zajmuje kierownicze stanowisko, musi wykazywać również cechy męskie, przez co może być postrzegana jako mniej kobieca.

Stereotypy płci mają istotny wpływ na przychylny lub nieprzychylny stosunek do kariery zawodowej kobiet. Z badania przeprowadzonego wśród tureckich studentów wynika, że im bardziej osoba ma tradycyjne poglądy, tym z mniejszą aprobatą odnosi się do kobiet menedżerów. Osoby, które uważają, że miejsce kobiety jest w domu nie popierają robienia przez nie kariery zawodowej. Częściej w ten sposób myślą mężczyźni<sup>19</sup>, gdyż są oni przyzwyczajeni, że kobieta gotuje, sprząta, zajmuje się dziećmi i sami niechętnie zgodziliby się na dzielenie tych obowiązków, aby umożliwić jej rozwój zawodowy.

Zaskakujące wyniki dało badanie przeprowadzone wśród pracowników naukowych na uniwersytetach

tureckich, którzy mieli ustosunkować się do różnych stwierdzeń na temat kobiet w zarządzaniu. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wykazali negatywny stosunek do kobiet menedżerów, ale stosunek kobiet był bardziej negatywny<sup>20</sup>. Wyjaśnienia takiej postawy można szukać w socjalizacji kobiet w Turcji. Większość dziewczynek jest wychowywana do roli żony, matki i gospodyni domowej. Internalizują one bardzo silnie społeczne wymagania względem siebie i w życiu dorosłym odnoszą własne normy do innych kobiet, oceniając negatywnie te z nich, które wybierają karierę zawodową.

Wyniki te mogą również stanowić potwierdzenie występowania w Turcji zjawiska nazywanego syndromem królowej pszczoł (*queen bee syndrome*)<sup>21</sup> oraz zjawiska braku kobiecej solidarności. Kobiety ogólnie jest trudniej robić karierę zawodową, więc jeśli odnoszą sukcesy, to inne kobiety są skłonne przypisywać te sukcesy nie ciężkiej pracy, umiejętnościom i wiedzy, ale umiejętnej manipulacji otoczeniem oraz wykorzystaniem uroku osobistego i atrakcyjności fizycznej. Taki sposób myślenia ma związek z faktem, że wiele kobiet doświadcza wewnętrznego konfliktu między rolą społeczną, do pełnienia której zostały wychowane i z którą się utożsamiały, a budzącym się pod wpływem obserwacji sukcesów zawodowych innych kobiet pragnieniem realizacji w innych dziedzinach. Jeśli z różnych powodów realizacja ta jest niemożliwa, to sposobem na poradzenie sobie z odczuwanym konfliktem jest dewaluacja kobiet, które swoją wysoką pozycją zawodową przypominają o niezrealizowanych ambicjach.

Zjawisko kobiecej zazdrości jest w małym stopniu zbadane w Turcji. O jego istnieniu świadczą wyniki wywiadów przeprowadzonych z 37 kobietami zatrudnionymi w sektorze finansowym (w tym 30 zajmowały stanowiska menedżerskie). 86% ankietowanych odpowiedziało, że doświadczyło zazdrości koleżanek z pracy. Jednocześnie stwierdziły, że stworzenie przyjaznych stosunków z innymi kobietami w pracy, zwłaszcza podwładnymi, jest niemożliwe, chociaż zdają sobie sprawę, że współpraca jest korzystniejsza niż rywalizacja. Problem bardzo dobrze ilustruje wypowiedź jednej z menedżerek:

*Pracuję w sektorze bankowym od 16 lat, pracowałam w trzech różnych bankach, mogę z przekonaniem stwierdzić, że kobiety sobie nie pomagają w pracy. W życiu prywatnym relacje są bardzo bliskie, ale jeśli chodzi o pracę, nie tolerują swoich wzajemnych awansów i osiągnięć. Istnieje ogromna zazdrość. Osobiście się z tym zetknęłam, kiedy zostałam menedżerem. Otrzymałam więcej uznania od moich kolegów niż koleżanek*<sup>22</sup>.

Jest to niepokojące zjawisko, gdyż kobiety same przyczyniają się do powstawania dodatkowych trudności w robieniu kariery zawodowej przez przedstawi-

cielki własnej płci. Jego przejawem jest również fakt, że Turczynki generalnie wolą mężczyzn jako przełożonych i współpracowników. W badaniu przeprowadzonym wśród kobiet pracujących w 100 różnych firmach na terenie całej Turcji 5% respondentek wolały kobietę jako przełożonego, dla 15% płeć przełożonego nie miała znaczenia, ale aż 80% preferowało mężczyznę. Z kolei na pytanie o preferowaną płeć podwładnego 50% kobiet wybrało mężczyznę, a tylko 15% kobietę. Na pytanie, kogo byś zwolniła większość kobiet odpowiedziała, że kobietę<sup>23</sup>.

Z drugiej strony badanie przeprowadzone wśród pracowników prywatnych firm na terenie Stambułu pokazało, że kobiety mają bardziej pozytywny stosunek do kariery zawodowej kobiet niż mężczyźni<sup>24</sup>. Jednocześnie akceptują one przekonanie, że to kobieta jest odpowiedzialna za prowadzenie domu i wychowanie dzieci, co pokazuje jak głęboko zakorzeniony jest tradycyjny sposób myślenia w samych kobietach. Mamy tu do czynienia z pewnym paradoksem: z jednej strony kobiety utożsamiają się ze swoją stereotypową rolą, a z drugiej popierają aspiracje zawodowe kobiet. Może to wynikać z faktu, że dla kobiet ważna jest zarówno rodzina, jak i praca. Jeśli nawet rodzina utrudnia im robienie kariery, to nadal uważają, że kobiety mogą być równie dobrymi menedżerami jak mężczyźni. Odzwierciedla to spostrzeganą przez kobiety rozbieżność między stanem faktycznym a idealnym, w którym posiadanie rodziny nie kolidowałoby z robieniem kariery.

## Polityka personalna firm wobec kobiet

Udział kobiet w strukturach kierowniczych wykazuje pewne zróżnicowanie w zależności od kraju, co pokazuje, że kultura organizacyjna charakteryzująca dany kraj nie jest tu bez znaczenia. Według koncepcji Geerta Hofstede Turcja należy do kultury kolektywistycznej, o dużym dystansie władzy i silnym unikaniu niepewności<sup>25</sup>. Od pracowników oczekuje się lojalności i gotowości do poświęcenia się na rzecz firmy, np. poprzez zostawanie dłużej w pracy. Stosunki między podwładnymi i przełożonymi określone są przez strukturę hierarchiczną, w której każdy ma określoną pozycję. Tureccy menedżerowie preferują autokratyczny styl przywództwa, zcentralizowane podejmowanie decyzji oraz sposób komunikowania się z pracownikami nie wprost. Z drugiej strony podwładni cenią silnych i zdecydowanych liderów, nastawieni są na wykonywanie poleceń przełożonych, a nie wykazywanie własnej inicjatywy<sup>26</sup>.

Warto też pamiętać, że większość tureckich przedsiębiorstw rozpoczęła swoją działalność jako firma rodzinna, której szefem był najstarszy mężczyzna. W ten sposób ukształtowało się przekonanie, że sta-

nowiska kierownicze powinni zajmować mężczyźni. Kobiętom trudniej jest stosować autokratyczny styl zarządzania, ponieważ mężczyźni nie są przyzwyczajeni do tego, że kobieta wydaje im polecenia. Nie do pomyślenia jest, aby kobieta podnosiła głos na mężczyznę, nawet znajdującego się niżej w hierarchii niż ona, gdyż w ten sposób uraziłaby jego dumę. Kobięty postrzegane są jako łagodne, wrażliwe, niezdecydowane, co osłabia ich autorytet wśród podwładnych. Często też pracownicy uważają, że kobięta będzie ich traktować ulgowo (np. łatwiej uzyskają urlop)<sup>27</sup>. Z drugiej strony korzystne dla kobiet w tureckiej kulturze organizacyjnej jest przykładanie dużej wagi do relacji międzyludzkich, dbanie o dobre samopoczucie pracowników oraz uwzględnianie ich rodzinnych potrzeb<sup>28</sup>.

Kultura organizacyjna kształtuje politykę personalną kierownictwa wobec pracowników obu płci w zakresie rekrutacji, ewaluacji, szkolenia, awansowania, wynagradzania oraz zwalniania. Najwięcej badań w tym zakresie przeprowadzono w sektorze finansowym, ponieważ kobiety są tam prawie tak samo licznie reprezentowane jak mężczyźni. 94% zapytanych pracowników stwierdziło, że w ich miejscu pracy nie występują różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn, a 86% dodało, że kobiety nie doświadczają żadnych przeszkód przy rekrutacji<sup>29</sup>. Kobięty, które zetknęły się z nierównym traktowaniem w procesie rekrutacji, zwróciły uwagę na pytania o ich stan cywilny i plany związane z zakładaniem rodziny. Problem ten dotyczy nie tylko Turcji, ponieważ zatrudnienie kobiety w każdym kraju wiąże się z dodatkowymi kosztami, jeśli urodzi ona dzieci i weźmie urlop macierzyński.

Kobięty mogą też mieć trudności z ubieganiem się o pracę na niektórych stanowiskach. Badane menedżerki, które odpowiadają za politykę personalną w firmie, przyznały, że na stanowiska wymagające siły fizycznej, wytrzymałości i częstego podróżowania wolą nie zatrudniać kobiet<sup>30</sup>. W bankach rzadko zatrudnia się kobiety w dziale audytu, gdyż wiąże się to z koniecznością wyjazdów służbowych. Poza tym mężczyźni o tradycyjnych poglądach z niechęcią odnoszą się do kobiety przeprowadzającej kontrolę w ich oddziale, zdarza się nawet, że nie chcą z nią współpracować<sup>31</sup>.

Bardzo częste jest zatrudnianie kobiet jako szeregowych pracowników, którzy wykonują rutynowe zadania, ponieważ uważa się, że są one bardziej cierpliwe niż mężczyźni. Atrakcyjne kobiety umieszcza się na tzw. stanowiskach frontowych, gdzie występuje kontakt z klientem i które stanowią niejako wizytówkę firmy. Nawet w reklamach banki wykorzystują wizerunek ładnej, uśmiechniętej dziewczyny obsługującej klientów, chociaż w rzeczywistości to głównie mężczyźni obsługują klientów<sup>32</sup>. Takie praktyki ujawniają postrzeganie kobiety przez pryzmat jej atrak-

cyjności fizycznej, a nie kompetencji. Jednocześnie zatrudnianie kobiet na niższych, mniej znaczących stanowiskach może powodować, że osiągnięcie szczebla kierowniczego zajmuje im więcej czasu i wysiłku niż mężczyznom.

Z wywiadów z kobietami menedżerami wynika, że firmy nie prowadzą działań wspierających kobiety w awansowaniu na wyższe stanowiska, ale nie istnieją też systematyczne przeszkody. 13% kobiet przyznało, że przełożeni (głównie mężczyźni) otwarcie zachęcają je do aktywniejszego udziału w zarządzaniu, ale są to działania jednostkowe, a nie wynikające z celowej polityki firmy. 10% kobiet doświadczyło trudności w robieniu kariery z powodu swojej płci. Polegały one głównie na braku wystarczających możliwości rozwoju:

*Programy szkoleniowe są kluczowe dla rozwoju zawodowego, ale nam nie stwarza się wystarczająco dużo okazji do wzięcia udziału w szkoleniach, szczególnie tych dla menedżerów najwyższego szczebla, które są prowadzone za granicą. Są dwie przyczyny. Po pierwsze zakłada się, że kobięta nie będzie mogła wziąć udziału w takim szkoleniu z powodu obowiązków rodzinnych i dlatego nawet nie pyta się ich o opinię. Po drugie istnieją obawy, że koszty przeszkolenia kobiety nie zwrócą się, gdyż prawdopodobnie wyjdzie ona za mąż, urodzi dziecko i zrezygnuje z pracy<sup>33</sup>.*

W kulturze korporacyjnej wielu firm dominują męskie wartości, co widać w sposobie przedstawiania idealnych kandydatów do pracy przez działy personalne. Poszukiwane są osoby dynamiczne, ambitne, skuteczne w działaniu, zorientowane na cel. Jeden z banków użył w swoim folderze rekrutacyjnym zdjęcia młodych mężczyzn i kobiet ćwiczących na siłowni i uprawiających sporty ekstremalne<sup>34</sup>. Kobięty muszą więc dostosować się do „męskiego” sposobu myślenia i działania, aby mieć równe szanse z mężczyznami w ubieganiu się o wyższe stanowiska w organizacji:

*Mężczyźni tworzą zamknięte kręgi, w które bardzo trudno wejść kobiecie. Jeśli kobięta nie potrafi komunikować się z nimi na ich sposób, zostanie zignorowana. Wykluczenie z męskiego kręgu ma dwa skutki. Po pierwsze, nie dostaje się kluczowych informacji na temat tego, co dzieje się w firmie, np. zwalnających się stanowiskach. Po drugie, mężczyźni wolą pracować z osobami, z którymi mogą się łatwo i efektywnie komunikować, więc jeśli pojawia się wolne stanowisko, to często przypada one mężczyznom<sup>35</sup>.*

Różnice w sposobie komunikowania i trudności we wzajemnym zrozumieniu mogą powodować, że mężczyźni będą nieadekwatnie oceniać pracę kobiet. 23% badanych kobiet doświadczyło dyskryminacji w trakcie oceny ich osiągnięć, szczególnie jeśli nie podano obiektywnych kryteriów oceny i oceniającym był mężczyzna<sup>36</sup>. Brak sformalizowanych narzędzi ewaluacji

pracowników może skutkować też subiektywnym przyznawaniem premii:

*Nie ma różnic w wysokości pensji netto kobiet i mężczyzn, ale są różnice w dodatkowych formach wynagradzania. Na przykład, za dobre wyniki w sprzedaży przysługuje premia, ale niektóre kryteria jej przyznawania zależą wyłącznie od decyzji przełożonego. Nawet jeśli kobieta ma wyższe kwalifikacje, mężczyźni zawsze dostają więcej punktów od przełożonych, bo są mężczyznami i to oni utrzymują rodziny. Mój przełożony kiedyś mi to uświadomił, mówiąc: „Daj spokój, po co ci więcej pieniędzy?” Kierownicy, zarówno mężczyźni i kobiety, uważają, że kobieta zawsze ma zapewnione jakieś inne wsparcie finansowe<sup>37</sup>.*

Powyższa wypowiedź ilustruje stereotypowy sposób myślenia usprawiedliwiający ustalanie niższych wynagrodzeń dla kobiet. Mężczyźni powinni zarabiać więcej, ponieważ to do nich należy utrzymanie rodziny. Statystyki pokazują, że kobiety na kierowniczych stanowiskach w sektorze prywatnym zarabiają średnio 84% pensji mężczyzn<sup>38</sup>.

## Wpływ czynników indywidualnych na karierę zawodową kobiet

Istnienie zewnętrznych barier rozwoju zawodowego kobiet nie musi przekreślać ich szans na karierę, jeśli tylko mają odpowiednie nastawienie i są gotowe przewycięzać trudności. Z badań wynika, że kobiety, które zrobiły karierę w biznesie cechują się wysoką skutecznością działania, zorientowaniem na sukces oraz mobilnością<sup>39</sup>. Nie inaczej jest w Turcji, gdzie kobiety menedżerowie średniego i najwyższego szczebla jako przyczyny swojego sukcesu podają takie cechy jak: zdecydowanie, świadomość własnych celów, zaangażowanie, determinacja, gotowość do wyrzeczeń, wysoka samoocena, ale także czerpanie radości i satysfakcji z wykonywanej pracy. Znaczenie wewnętrznego nastawienia pokazuje wypowiedź jednej z badanych menedżerek:

*Największą barierą dla kobiet jest ich niska samoocena. Kiedy pojawiają się pierwsze problemy i rozczarowania, to kobiety o niskim poczuciu własnej wartości poddają się, używając męża i dzieci jak usprawiedliwienia. Najpierw kobieta powinna uwierzyć, że zasługuje na dane stanowisko. Jeśli sama w to nie wierzy, to tym bardziej nie uda jej się przekonać innych<sup>40</sup>.*

Praca zawsze była bardzo ważna w życiu kobiet menedżerek, a robienie kariery uważają za rzecz naturalną. 95% rozpoczęło pracę, aby realizować się zawodowo, a tylko 5% z powodów finansowych. Praca daje kobietom poczucie wolności, niezależności, samodzielności. Jedna z menedżerek mówi o korzyściach z pracy tak: *Mogłabym zastanawiać się nad rozwojem, ale nigdy nad zrezygnowaniem z pracy, ponie-*

*waż mąż nie może zastąpić poczucia bezpieczeństwa, jakie daje mi praca<sup>41</sup>.*

Taka postawa ma duży związek ze środowiskiem, z jakiego pochodzi kobieta. Od najmłodszych lat dziecko kształtuje swoje ambicje życiowe i podejście do pracy przez naśladowanie rodziców, to ich opinie jako pierwsze mają wpływ na dokonywane przez nie wybory. Bardzo ważny jest światopogląd matki, gdyż stanowi ona najbliższy wzór postępowania dla młodej dziewczyny. Nawet jeśli matka sama nie skończyła studiów, nie pracuje, ale chciała to zrobić i uważa, że kobiety mają takie samo prawo realizować się poza domem jak mężczyźni, z pewnością będzie wspierać córkę w jej ambicjach zawodowych. Według 94% badanych kobiet, które osiągnęły sukces zawodowy, matka odegrała bardzo ważną rolę w ich karierze. Matki, które pracowały, służyły jako wzór, natomiast te, które zajmowały się domem, były największym źródłem wsparcia dla swoich córek.

## Kariera zawodowa a rodzina

Z uwagi na uwarunkowania biologiczne pierwszą rolą przypisywaną kobiecie jest rodzenie i wychowywanie dzieci. Jak już było wspomniane, turecka kultura organizacyjna jest przyjazna kobietom-matkom. 96% badanych kobiet pracujących na wyższych stanowiskach przyznało, że ich obowiązki rodzinne spotykają się ze zrozumieniem przełożonych. Nie miały problemów z uzyskaniem urlopu macierzyńskiego, zwolnienia w przypadku choroby dziecka itp. Jednocześnie taki sam odsetek kobiet odczuwa dyskryminację z powodu swojej roli społecznej<sup>42</sup>. Problem polega na tym, że to na kobiecie ciąży obowiązek zajmowania się rodziną i to ona musi rezygnować z udziału w szkoleniach, wyjazdach służbowych lub przerwać pracę na jakiś czas, jeśli wymaga tego sytuacja rodzinna:

*Organizacje rozumieją nasze obowiązki na rzecz rodziny, ale to my płacimy tego cenę. Kobieta biorąc urlop macierzyński traci na pewien czas kontakt z pracą, a przez to wiele okazji na awans. W banku co 3–4 lata odbywają się egzaminy, których zdanie umożliwia awans. Niestety jest wiele kobiet, które nie mogły przystąpić do egzaminu z powodu ciąży lub urodzenia dziecka i ich szanse na awans są dużo słabsze<sup>43</sup>.*

Rozwiązaniem tego problemu byłby większy udział mężczyzn w opiece nad dziećmi. Generalny Urząd ds. Statusu Kobiet, powołany przez turecki rząd w celu poprawy sytuacji kobiet, przygotował kilka lat temu projekt wprowadzenia 6-miesięcznych urlopów wychowawczych dla obojga rodziców, jednak do tej pory nie doczekał się rozpatrzenia przez parlament<sup>44</sup>. Innym rozwiązaniem jest stworzenie miejsc, gdzie kobiety mogłyby zostawiać dzieci w godzinach pracy. W kodeksie pracy zapisano, że pracodawcy zatrud-

niający od 100 do 150 kobiet mają obowiązek zorganizować na terenie firmy pokoje do karmienia dzieci, natomiast zatrudniający powyżej 150 kobiet – dodatkowo zakładowe żłobki i przedszkola. W rzeczywistości jedynie ok. 40–50% pracodawców wywiązuje się z tego obowiązku<sup>45</sup>. Państwo również nie gwarantuje kobietom wystarczającego wsparcia. Ministerstwo edukacji planuje do 2013 r. zapewnić opiekę jedynie 50% dzieci w wieku 4–5 lat<sup>46</sup>.

Nie wszystkie kobiety zajmujące wysokie stanowiska czują się pokrzywdzone w związku z posiadaniem dzieci. W wywiadzie dyrektor banku powiedziała, że chociaż przerwała pracę na 2,5 roku, kiedy jej dzieci były małe, to nigdy tego nie żałowała ani nie uważała, że może to wpłynąć negatywnie na jej karierę. Inna zapytana menedżerka stwierdziła, że nie chce awansować, gdyż wtedy miałyby mniej czasu dla rodziny. Teraz ma satysfakcjonującą pracę i szczęśliwe życie rodzinne<sup>47</sup>. W korzystnej sytuacji są także kobiety, które zarządzają własną firmą, gdyż mogą same decydować o tym, ile czasu poświęcić dzieciom, a ile karierze. Mają możliwość zabierania dzieci do pracy, a nawet na wyjazdy służbowe, dzięki czemu są ciągle blisko nich i nie zaniedbują obowiązków służbowych.

O ile trudno skłonić mężczyzn, aby zajmowali się małymi dziećmi, o tyle łatwiej jest przyzwyczaić ich do wykonywania prac domowych, co pokazują wypowiedzi kobiet menedżerów. U 96% badanych wykonywanie obowiązków domowych należy do wszystkich domowników (męża, starszych dzieci), korzystają także z usług pomocy domowych. Większość kobiet od początku małżeństwa dawała jasno do zrozumienia swoim mężom, że chcą pracować i robić karierę, więc oczekują od nich wsparcia. 82% badanych przyznało, że może liczyć na wsparcie małżonka, w tym 66% na pomoc w wykonywaniu prac domowych. Na pytanie „Dlaczego twój mąż ci pomaga?” kobiety wskazywały na takie odpowiedzi:<sup>48</sup>

- Mąż jako dziecko został nauczony szanowania równości praw kobiet
- Pomoc męża wynika z jego cech osobowości
- Mąż został przyzwyczajony wcześniej do wykonywania prac domowych
- To ja „wychowałam” sobie męża tak, żeby mi pomagał.

Większość z tych kobiet umie gotować, sprzątać, bo tak zostały wychowane przez matki, ale żadna z nich nie uważa, że poświęcanie się tym czynnościom jest priorytetem w ich życiu. W ich wypowiedziach widać wewnętrzną potrzebę przeciwstawienia się tradycyjnemu sposobowi myślenia:

*Musimy najpierw same zmienić naszą mentalność i uwierzyć, że obowiązki wynikające z założenia rodziny powinny być dzielone wspólnie przez męża i żonę. Bycie przesadnie wdzięczną mężowi za*

*pomoc w domu zaprzecza prawdziwej idei równości w małżeństwie*<sup>49</sup>.

## Podsumowanie

Jak pokazały omawiane wyniki badań, pozycja zawodowa kobiet tureckich jest wynikiem zarówno uwarunkowań zewnętrznych (kultury organizacyjnej, stereotypów funkcjonujących w społeczeństwie na temat kobiet), jak i wewnętrznych (postawa samych kobiet i ich najbliższych). Z jednej strony w tureckich firmach istnieje zrozumienie dla rodzinnych potrzeb kobiet, ale z drugiej tradycyjny sposób myślenia faworyzuje mężczyzn w osiąganiu wyższych stanowisk. Wiele z problemów, jakie napotykają Turczynki jest wspólnych dla kobiet na całym świecie. Postrzega się je często przez pryzmat atrakcyjności fizycznej, a nie kompetencji lub wymaga się dostosowania do „męskiego” sposobu funkcjonowania w organizacji.

Istnienie trudności nie oznacza jednak, że kobietom nie udaje się robić kariery zawodowej. Coraz więcej Turczynek zajmuje wysokie, odpowiedzialne stanowiska. Warto zauważyć, że wspólną cechą kobiet menedżerek jest pewność siebie, niezależność i determinacja w osiąganiu zamierzonych celów. Jeśli kobieta wierzy w swoje możliwości, to łatwiej przekona do siebie podwładnych, przełożonych i partnerów biznesowych. Turczynki, które odniosły sukces, swoją postawą przekraczają stereotypowe przekonania, pokazując, że można połączyć życie rodzinne z karierą zawodową, być dobrą żoną, matką i bizneswoman.

<sup>1</sup> TÜİK, Household Labour Force Survey (HLFS), 2006, s. 36.

<sup>2</sup> *Human Development Report*, UNDP Nowy Jork 2008, s. 341.

<sup>3</sup> F. Kardam, G. Toksöz, *Gender based discrimination at work in Turkey: Cross-sectoral overview*, „Journal of the Faculty of Political Sciences”, Ankara University 2004, nr 4, s. 6.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>6</sup> TÜİK, HLFS 1995, 2000, 2006.

<sup>7</sup> TÜİK, Household Labour Force Survey, 2006, s. 166.

<sup>8</sup> H. Ufuk, Ö. Özgen, *The profile of women entrepreneurs: a sample from Turkey*, „International Journal of Consumer Studies”, nr 25, 4.12.2001, s. 301–302.

<sup>9</sup> G. Toksöz, *Women's employment situation in Turkey*, International Labour Organisation, Ankara 2007, s. 43.

<sup>10</sup> *Human Development Report ...*, op.cit., s. 330–331.

<sup>11</sup> I.U. Zeytinöglü, *Constructed images as employment restrictions: Determinants of female labour in Turkey*, [w:] *Deconstructing images of the Turkish woman*, Z. F. Arat (red.), Palgrave, Nowy Jork 1999, s. 183–197.

<sup>12</sup> ÖSYM, *Higher Education Statistics*, Ankara 2000.

<sup>13</sup> TBB, *Banks, Branches and Employees Statistical Report*, Stambuł 2004.

<sup>14</sup> *Human Development Report...*, op.cit., s. 330–331.

- <sup>15</sup> H. Kabasakal, N. Boyacıgiller, D. Erden, *Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management*, „Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies”, nr 8, 1994, s. 47–48.
- <sup>16</sup> Y. Atis, *Kadınların kadınlarla çalışması neden zor? (Why women have difficulty to work with women?)*, <http://www.isankaynaklari.com> (16.11.2008).
- <sup>17</sup> E. Gürbüz, *A Measurement of Sex-Trait Stereotypes*, praca magisterska, Boğaziçi University, Stambu 1988.
- <sup>18</sup> H. Kabasakal, *A profile of top women managers in Turkey*, [w:] *Deconstructing images of the Turkish women*, Z. F. Arat (red.), Palgrave, Nowy Jork 1999, s. 225–240.
- <sup>19</sup> N. Sakalli-Ugurlu, B. Beydogan, *Turkish college students' attitudes toward women managers: the effects of patriarchy, sexism and gender differences*, „The Journal of Psychology”, vol. 136, nr 6, 2002, s. 647–656.
- <sup>20</sup> S. Güney, R. Gohar, S. Akıncı, M. Akıncı, *Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan*, „Journal of International Women's Studies”, vol. 8, 1.10.2006, s. 198.
- <sup>21</sup> G. Staines, C. Travis, T.E. Jayerante, *The queen bee syndrome*, „Psychology Today”, nr 7, vol. 8, 1973, s. 57.
- <sup>22</sup> N. Arşray, *Mentoring relationship of women in Turkey*, praca magisterska, Institute for Graduate Studies in Social Science, Boğaziçi University, Stambu, 1991.
- <sup>23</sup> Y. Atis, op.cit.
- <sup>24</sup> Z. Aycan, *Key Success Factors for Women in Management in Turkey*, „Applied Psychology: An International Review”, nr 53, vol. 3, 2004, s. 459–464.
- <sup>25</sup> G. J. Hofstede, *Cultural dimensions*, <http://www.geert-hofstede.com>, 15.04.2003.
- <sup>26</sup> N. Yetim, U. Yetim, *The cultural orientations of entrepreneurs and employee's job satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises (SMEs) cases*, „Social Indicators Research”, nr 77, 2006, s. 272.
- <sup>27</sup> S. Taylor, N. Napier, *An American Women in Turkey: Adventures Unexpected and Knowledge Unplanned*, „Human Resources Management” 2001, nr 40, vol. 4, s. 357.
- <sup>28</sup> Z. Aycan, R. N. Kanungo, *The impacts of national culture on organizational culture and human resources practices*, [w:] *Management, leadership and human resources practices in Turkey*, Z. Aycan (red.), Turkish Psychology Association Press, Ankara 2000, s. 25–53.
- <sup>29</sup> M. F. Özbilgin, A. Tatlı, F. Küskü, *Gendered occupational outcomes: the case of professional training and work in Turkey*, [w:] *Explaining gendered occupational outcomes*, J. Eccles, H. Watt (red.), American Psychological Association Press, Michigan 2008, s. 23.
- <sup>30</sup> Z. Aycan, op.cit., s. 469.
- <sup>31</sup> D. Woodward, M. F. Özbilgin, *Banking and gender: Sex equality in banking in Turkey and Britain*, IB Tauris, Londyn 2003.
- <sup>32</sup> D. Woodward, M. F. Özbilgin, *Sex equality in financial services sector in Turkey and the UK*, „Women in Management Review”, nr 8, vol. 14, 1999, s. 329.
- <sup>33</sup> Z. Aycan, op.cit., s. 468.
- <sup>34</sup> D. Woodward, M. F. Özbilgin, *Sex equality..*, s. 329.
- <sup>35</sup> Z. Aycan, op.cit., s. 469.
- <sup>36</sup> Ibidem.
- <sup>37</sup> F. Kardam, G. Toksöz, op.cit., s. 9.
- <sup>38</sup> DPT, *Annual Programme*, Ankara 2007.
- <sup>39</sup> P. H. Greenhous, S. Parasuraman, *Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects*, „Organizational Behavior and Human Decisions Processes”, nr 55, 1993, s. 273–297.
- <sup>40</sup> Z. Aycan, op.cit., s. 465.
- <sup>41</sup> Ibidem, s. 466.
- <sup>42</sup> Z. Aycan, op.cit., s. 470.
- <sup>43</sup> F. Kardam, G. Toksöz, op.cit., s. 10.
- <sup>44</sup> KSGM, *Gender Equality National Action Plan 2008–2013*, Ankara 2008, s. 25.
- <sup>45</sup> G. Toksöz, op.cit., s. 81.
- <sup>46</sup> Ibidem.
- <sup>47</sup> Z. Aycan, op.cit., s. 470.
- <sup>48</sup> Ibidem, s. 471.
- <sup>49</sup> Ibidem, s. 470.