

ARAŞTIRMA

KADIN LİDERLİĞİ

Kilidi Kırmak

KPMG'nin, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği işbirliğiyle gerçekleştirdiği "Kilidi Kırmak" araştırması, kadınların iş dünyasında önlerine konan engelleri nasıl aşabileceklerini ortaya koyuyor.

NİLGÜN BALCI ÇAVDAR

Türkiye'de kadın istihdamı düşük... Üst kademelere çıktıkça daha da azalıyor ve son yıllarda ortaya çıkan pek çok inisiyatifle birlikte toplumsal farkındalık artmasına rağmen pek bir gelişme yok. TÜİK verilerine göre 2015'te 15 yaş ve üzeri nüfusta kadınların istihdam oranı yüzde 27,5'ti. Avrupa'da bu oranın en düşük olduğu ülke olan Yunanistan'da bile bu oran yüzde 42,5.

Yani herkesin hemfikir olduğu üzere Türkiye'nin kat etmesi gereken çok uzun bir mesafe var. "Bugün toplumsal cinsiyet eşitsizliği dünyanın en önemli gündem maddelerinden" diyen Borusan Holding CEO'su Agah Uğur, "Uzmanlar bu şartlar altında ancak 2186 yılında bir eşitlikten söz etmenin mümkün olabileceğini söylüyor. Tüm veriler eşitsizliğin giderilmesi konusunda çok hızlı harekete geçilmesi gerektiğini gösteriyor."

KPMG Türkiye tarafından Yönetim Kurulunda Kadın Derneği işbirliğiyle hazırlanan ve Mayıs ayında sonuçları açıklanan "Kilidi Kırmak" araştırması, harekete geçilecek bir başlangıç noktası ortaya koyma ve sorunları netleştirme açısından önemli bir veri seti sunuyor. Kurumsal şirketlerde orta ve üst düzeyde görev yapan

kadınların kariyerlerini nasıl yönettiklerini inceleyen araştırma, başarılı yani "kilidi kırmış" örneklerden yola çıkarak eşitsizliği gidermeye yönelik stratejiler oluşturmaya yardımcı olmayı hedefliyor.

15 ay süren araştırma üç aşamada hazırlandı. Birinci aşamada, online anket yöntemiyle 150'si kadın toplam

235 orta ve üst düzey yöneticiye ulaşıldı. İkinci aşama Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Feyza Ak Akyol tarafından gerçekleştirildi ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde üst düzey pozisyonda görev yapan 10 kadın yöneticiyle yüz yüze görüşmeler yapıldı. Üçüncü ve son aşamada ise araştırmanın ilk iki fazında ortaya çıkan sonuçlarla tespit edilen kilit sorulara yüz yüze yapılan görüşmelerle yanıt arandı. Bu bölümde Tat Gıda Genel Müdürü Arzu Aslan Kesimer, Borusan Holding

CEO'su Agah Uğur, Türk Tuborg CEO'su Damla Birol, IBM Türk Genel Müdürü Defne Tozan, Yönetim Kurulunda Kadın Danışma Üyesi Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan, Eczacıbaşı Topluluğu Sağlık Grubu Başkanı Elif Çelik, Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner ve Cardtek Satış Genel Müdürü Yardımcısı Sinem Altuncu iş hayatında kadını anlatıp tecrübeleri ışığında önerilerde bulunuyor.



Araştırmanın hem ikinci hem de üçüncü aşamasında öne çıkan en önemli başlıklardan biri annelik. Kadınların işgücüne katılımı artmasına rağmen yönetici kademelerinde gerilemesinin nedenlerinden biri olarak annelik öne çıkıyor. Bu konu, 6 Haziran'daki İstanbul Hyatt Regency Otel'de gerçekleştirilen ve KPMG araştırmasının değerlendirildiği panelde de konuşuldu. KPMG Genel Müdürü Murat Alsan'ın konuşması sırasında değindiği gibi "kadınlar anneliğe hazırlanırken bu konuda her türlü desteği alıyor. Ancak bu süreci yönetip kariyerlerine nasıl geri dönecekleri konusunda aynı desteği alamıyor". Bu noktada şirketlere ve yöneticilere sorumluluk düşüyor. "Kilidi Kırma" araştırmasında Alsan'ın bu tespitlerine işaret eden veriler var. Türkiye'de kadın yöneticilerin anneliği öteleyerek daha geç yaşlarda anne oldukları görülüyor. Yönetici kademesine gelenlerse kariyerlerini korumak, ilerletmek ya da bir süreliğine dondurmaya zorunda kalabiliyor.

Araştırmanın ikinci fazına katılan 10 yöneticiden birinin anlattıkları, kadınların anne olma sürecinde karşılaştıkları sorunları ne kadar içselleştirdiğini göstermesi bakımından çarpıcı. Pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak çalışan bu yönetici, iş ve aile hayatını nasıl dengelediğini büyük bir özgüvenle dile getirirken doğum yaptıktan bir ay sonra işe döndüğünü ve patronunun kendisine "baskı" yapmadığını anlatıyor. Ancak sözlerini şöyle sürdürüyor: "Doğum yaptıktan bir ay sonra bana telefon açtı ve 'seni çok özledik ve sana çok ihtiyacımız var' dedi. Neticede dört-beş kişilik bir ekiptik."

Baskı gördüğünü bile anlamayacak kadar durumu içselleştirmiş olmak sorunlardan biri. Kadın yöneticiler, kendilerini göstermek ve buldukları pozisyonu hak ettiklerine inandırmak için fazladan çalışmaya razı ve bunu normal buluyor. Diğer taraftan KPMG'nin araştırması, kadın yöneticilerin tecrübelerini artırmak için aynı seviyedeki pozisyonlara erkek yöneticilere oranla daha çok geçiş yaptığını gösteriyor. Bir üst düzey pozisyona geçiş yapmayı erteleme veya vazgeçme nedenlerinin başındaysa "yüklenildiği bir sorumluluğu tamamlama istediği (mesela başlanan projeyi bitirme)" ve "bir kişiye veya grubu duyduğunuz yakınlık" seçenekleri öne çıkmış. Kadınların bu şıkları işaretleme oranları erkeklerden çok daha yüksek (İlkinde yüzde

39'a karşılık yüzde 56, ikincisinde yüzde 35'e karşılık yüzde 43).

Araştırmalar kadınların belirli bir pozisyon için gerekli niteliklerin yüzde 100'üne sahip olmadan aday olmak istemediğini gösteriyor. Erkeklerle gereken niteliklerin ortalamasına sahipse donanımının idare edeceğini düşünüyor ve aday oluyor. Özgüven eksikliği kadınların kendine koyduğu engellerin başlıca nedenlerinden. "Cam Tavan Sendromu"nun üç önemli kaynağından birini de bu oluşturuyor. 70'li yıllarda ABD'de ortaya çıkan kavram, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanıyor. KPMG'nin araştırmasına katılan kadın yöneticiler, buldukları

LİDER KADINLARIN ORTAK YÖNLERİ

Kilidi Kırma araştırmasının üçüncü kısmında Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin kadın ve erkek yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapıldı. Bu görüşmelerde kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı görülen bazı ortak unsurlar şöyle sıralanıyor:

- Kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu eğitilmiş ve eğitime inanan, çalışan ve çocuklarına sorumluluk veren ailelerden geliyor.
- Genellikle seçkin okullardan mezun olup yurtdışında eğitim almışlar.
- Yüksek lisans yapanlar var ama genellikle çalışma fırsatlarını değerlendirip erkenden iş hayatına atılmışlar.
- Hemen hemen hepsinin hedefinde kariyer yapmak ilk sırada yer almış.
- Özgüvenli, pozitif düşünen, iyimser bir açıdan hayata bakıyorlar.
- Anlayışlı ve onlara kariyerleri konusunda destek veren, aile hayatı içinde paylaşımcı eşleri var.
- Çocuk sahibi olmayı ileri yaşlara bırakmışlar.
- Çocuk bakımı ve ev işleri konusunda mutlaka aileden destek almışlar ya da yardımcıları olmuş.
- Çalıştıkları işyerlerinde kendilerine destek olan insanlara rastlamışlar ve bunu bir şans olarak değerlendiriyorlar.
- Büyük şirketlerde çalışan kadın yöneticiler, kadınların iş hayatına daha fazla katılması ve yönetici konumuna gelmesi için işyerleri tarafından düzenlenen organizasyon ve projelere destek vermişler.
- Karşı cinsine göre daha fazla çalışarak bu konulara geldiklerini düşünüyorlar.
- Bazı kadın yöneticiler ücret konusunda da cinsiyet ayrımına uğradıklarını, bazılarıysa bunu yaşamadıklarını söylüyor.
- Çalıştıkları yerlerde hemcinslerini her zaman desteklemişler. Birçoğu işyerlerinde kadın kotasına inanıyor. Bu konuda çalışma arkadaşlarını seçerken pozitif ayrımcılık yaptıklarını söyleyen kadın yöneticiler de bulunuyor.
- Yabancı şirketler veya Türkiye'nin köklü şirketlerinin, kadın yöneticilere kariyerleri konusunda destek verdiği görülüyor.
- Erkek yöneticilerin de kadın yönetici sayısını artırmak için çaba harcadıkları anlaşılıyor. Kadın çalışma arkadaşlarının şirketlerin gelişmesine büyük katkı sağladıklarına yürekte inanmış durumdadır.

şirketlerde alt kademelerde açılan pozisyonlarda cinsiyet eşitsizliği olmaksızın işe alım yapıldığını söylüyor. Kadınların yükselmelerinin nedenlerindense emin değiller. Kendini yeterli görmeyip aday olmamak gibi kendi koydukları engellerin yanı sıra, erkek yöneticilerin kadınlara yönelik çoğu negatif önyargılarla koyduğu engeller cam tavanların en güçlü destekçisi.

İkinci sıradaysa “Kraliçe Arı Sendromu” denen olgu yatıyor. “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok” mantığıyla kendini referans almak kadınların en önemli yanlışlarından. Araştırmada görüşülen kadınların pek çoğu fırsat eşitsizliğinden haberdar ama “cam tavan olgusuna” inanmıyor. Sorunun nedeninin “karakter özellikleri yöneticiliğe uygun olmayan kadın” olabileceğini dile getiriyorlar.

Araştırmanın sonucunda kilidi kırmanın 10 şartı ve başarılı olmanın formülleri şöyle tespit edilmiş: İyi bir eğitim almak, kadın olmakla ilgili önyargıları unutmak, kendine güvenmek, cesur olmak, en iyisini yapabileceğine inanmak, detaycılığı bir kenara bırakmak, karar almaktan çekinmemek, çok ama planlı çalışmak (bunu yaparken sevdiklerine ve kendine vakit ayırmak), stres olmadan sakın çalışmak... Ve son tavsiye: “Hem çocuk



NESRİN TUNCER

• KPMG TÜRKİYE DENETİM BÖLÜM BAŞKANI,

• YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ DENETLEME KURULU ÜYESİ

“2007’de toplam istihdamda kadınların yüzde 18’i orta ve üst düzey yöneticiyken 2015’te bu rakam yüzde 14’e kadar geriledi. Bu konuda yaygın değerlendirme; kadın istihdamı artarken hem iş hem de ev sorumluluğunu üstlendiği yönünde. Yani kadınlar kariyer yolculuğunda ev sorumluluklarıyla ilgili yeterli desteği alamayınca iş hayatını aktif sürdürmekle yetiniyor, yükselme planlarını hayatından çıkarıyor. Sonucunu ‘ivedilikle zihinlerdeki cam tavanları yıkmak gerek’ diye özetleyebileceğimiz araştırmanın, en kısa sürede kadınların iş hayatında yoluna çıkan kilitli kapıların açılmasında anahtar olmasını diliyorum.”



MURAT ALSAN

• KPMG TÜRKİYE BAŞKANI

“Raporun tamamı gösteriyor ki Türkiye’de kadınlar iş hayatında yönetici pozisyonuna gelebilmek için hem kendi hem de toplumun bakış açısını değiştirmek zorunda. Kadının iş hayatında kalmasını kolaylaştıran yasal düzenlemeler yetersiz ancak dahası, var olan yasalar da tam anlamıyla uygulanmıyor. Çünkü sorun yasalardan çok anlayışta... Kısacası kilitleri kırmak için zihniyet değişimine ihtiyaç var. Biz, araştırma nedeniyle çıktığımız yolculukta bu değişimin işaretlerini gördük.”

hem kariyer yapmak pekala mümkün. Hayatı iskalamayın”.

Çoğunlukla kadınların kendilerine koyduğu engelleri yıkmayı ve bazı önyargıları boşa çıkarmayı sağlayacak (detaycılıktan karar alamamak gibi) tavsiyeler bunlar. Üstelik KPMG Denetim Bölümü Başkanı Nesrin Tuncer’in de dikkat çektiği gibi kadınların daha çok çalışması gerekiyor. Kilidi Kırma Paneli’nde Tuncer’in de vurguladığı gibi “Hepimizin dönem dönem çok çalışması gereken zamanlar oluyor. Ama keşke başarılı olmak için kadımla-

rın daha çok çalışması gerektiği gibi bir sonuç çıkmasaydı”.

Tüm bu tavsiyelere uymak cam tavanları aşmak için yeterli değil. Araştırmanın “engelleri aşmak” başlığını taşıyan kısımda pozitif ayrımcılık konusu ele alınıyor. Kadınların başvurularının teşvik edilmesi, kota uygulamalarıyla kadın istihdamının artırılması, aynı nitelik ve kalitede kadın ve erkek başvurularında kadınlara öncelik verilmesi, kadının iş hayatındaki gelişiminin desteklenmesi... Bunlar eşitlik sağlanana kadar atılabilecek pozitif ayrımcılık adımları olarak sıralanıyor. Ancak pozitif ayrımcılık ve kota konusu, kadınların da çekinceyle yaklaştığı bir konu. Kimse bulunduğu pozisyonda sadece “kotayı doldurmak için yer aldığı” düşünülün istemiyor. KPMG’nin “Kilidi Kırma” araştırmasının kapağında bu ifadesini şöyle buluyor: “Ne pozitif ne de negatif, her tür ayrımcılığa karşı duran bir iş dünyası için...” Araştırmada yüz yüze görüşme yapılan kadın yöneticilerden biri “Yani kişisel olarak ayrımcılığa ayrımcılıkla yaklaşmaya karşıyım” derken bir diğeri sadece kadın olduğu için bir makama gelmesi durumunda “yükseltildiğiniz konumdan beklenenleri muhtemelen yetersiz olduğunuz için yerine getiremeyeceksiniz” diyor.

Fırsat eşitsizliğinin ancak kota belirlemeleriyle aşılabileceğini düşünenlerden biri ise şöyle diyor: “ Bu kadar derin bir fark varken



HANDE YAŞARGİL

- MENTOR DANIŞMANLIK YÖNETİCİ ORTAĞI,
- YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ BAŞKANI

“Bu araştırmayla bir kez daha gördük ki dünyada da ülkemizde de, erkeklerin de kadınların da, çocukların da kafalarında anahtarları nesiller önce denizlere atılmış kilitler var. Bunları açmanın sorumluluğu neslimize düşerken çözümün de bıkmadan usanmadan bu konuyu kamuoyunun, iş dünyasının, eğitim camiasının, çocuk yetiştiren ebeveynlerin gündeminde tutmaktan geçtiğini anlıyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin, hayatın diğer alanlarında gelişim göstermeksizin sadece şirketlerde gelişeceğini düşünmek gerçek dışıdır; onun için bu konuda toplumsal farkındalık yaratacak bütüncül çözümlere ihtiyacımız var.”



BURÇAK GÜVEN

- FORBES TÜRKİYE GENEL YAYIN YÖNETMENİ,

- YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ BAŞKAN YARDIMCISI

“Kadının hayat ve işteki yeri, karar mekanizmalarına erişimi gibi konular aslında tüm topluma, dünyaya, insanlığa, geçmişe, geleceğe, tarihe, çocuklarımıza bırakacağımız mirasa aittir. Dolayısıyla bu konuyu toplumun tüm paydaşlarının ciddiye almasına ve konuya katılmasına ihtiyaç var. Ekonomik ve siyasi alanda belli bir noktaya gelebilmeleri için iyi eğitilmiş ve çok hazırlıklı olmak durumunda kaldıkları da bir gerçek. Hal böyle olunca dünyada ve iş hayatında çözüm bekleyen onca mesele için nereye bakmamız, hangi yetenek ve yetkinlikleri liderlere kazandırmamız gerektiği çok açık değil mi?”

pozitif ayrımcılık dışında hiçbir şey bu açığın kapatılmasını kolay kolay sağlayamaz". Araştırmanın üçüncü bölümünde yüz yüze görüşme yapılan Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner de bu konuda olumlu görüş bildirenlerden. Kadınların şirketlerin yönetim kurulunda yüzde 30 oranında temsil edilmesi hedefine yönelik toplumsal bir farkındalık oluşturmaya çalışan "%30 İnisyatifi"nin de destekçisi olan Boyner, "Kotayı şirketlerin farkındalığı kadar yönetim kurullarını kadınlara hazırlamaları için de önemli bir araç olarak görüyorum. Bu sadece kota koymak demek değil, aynı zamanda çalışma ortamlarını kadınların temsiline hazırlamak, kadınları teşvik etmek ve eşitliği felsefe olarak şirket kültürüne yaymakla birlikte çözüme ulaştırılacak bir konu."

Bu hızla giderse ancak 2186'da iş hayatında kadın-erkek eşitliğinden söz edilebilmesi, 500 büyük şirketin ancak üçünün genel müdürünün kadın olması gibi çarpıcı veri ve tespitlere rağmen konu kotaya gelince hala "ama kadın hak ettiği için o pozisyonlara gelmeli,

kota yüzünden değil" demek meseleyi hiç anlamamak aslında. Nitekim "Kilidi Kırılmak" panelinin konuşmacıları da buna dikkat çekti. "Bence aslında zaten bir kota uygulanıyor.

Oranlara bakılırsa ortada bir erkek kotası var zaten" diyen Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan sözlerini şöyle sürdürüyor: "Erkeklerin hepsi buldukları pozisyonlara hak ettikleri ve aynı pozisyonlara aday kadınlardan daha iyi oldukları için mi geliyor?" **F**



DENİZ ÜLKE ARİBOĞAN

- İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ, ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI ÖĞRETİM ÜYESİ
- OXFORD ÜNİVERSİTESİ DİNMEYEN ÇATIŞMALAR ÇÖZÜM MERKEZİ (CRIC) KIDEMLİ ÖĞRETİM ÜYESİ
- YÖNETİM KURULUNDA KADIN PROGRAMI DANIŞMA KURULU ÜYESİ

"İçinde bulunduğumuz süreçte kadın istihdamının geleceği açısından umut verici gelişmeler yaşanmıyor. Duvarların yıkıldığı bir dönemden çıkıp tekrar yükseldiği bir döneme girdik. Hak ve özgürlüklerden çok güvenlik kaygısının ön plana çıktığı sınırların içine kapanılan bir dünya bu. Yeni sağ hareketler güçleniyor ve tüm dünyada bir muhafazakarlaşma eğilimi görüyoruz. Öte yandan

teknolojideki gelişmeler ve Endüstri 4.0 dediğimiz sanayi sonrası aşama, emek piyasasında da büyük değişiklikler getiriyor. Çok uzak olmayan bir gelecekte birçok işi robotların devraldığına şahit olacağız. Bu durumun ucuz iş gücüyle güçlenen Çin gibi ülkelerde önemli sonuçları olacak. Öte yandan sosyolojik bazı sonuçları da olacak. Daralan istihdam alanlarında erkekler öncelikli hale gelecek. Kadınlar 1. Dünya Savaşı ile birlikte evlerinden çıkıp iş gücü piyasasına katılmışlardı. Şimdi yeniden eve yönlendirilecekleri bir döneme girildiğini görebiliriz."



MURAT YEŞİLDERE

- EGON ZEHNDER YÖNETİCİ ORTAK
- YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ YÖNETİM KURULU ÜYESİ

İş hayatında cinsiyet eşitliğini sağlamak belki de işin en kolay kısmı. En zoru bilinçsiz önyargıları kırmak. Bunu başarmak atomun çekirdeğini parçalamakla eşdeğer. Çok sevdiğim bir örnek var. 70'li yıllara kadar senfoni orkestralarında müzisyenlerin yüzde 90'dan fazlası erkeklerden oluşuyordu. Bunu değiştirmenin yolları arandı. Jürinin önüne paravan koyulduğunda kadın sanatçıların seçiminin yüzde 50 oranında arttığı görüldü. Değerlendirmeye katılacak sanatçılardan paravanın arkasına geçmeden önce ayakkabılarını çıkarması istendi. Çünkü jüri görmese bile topuk sesi duyulabiliyordu. Performansları bu şekilde değerlendirince kadın sanatçı oranının daha da arttığı görüldü. Bilinçsiz önyargıları kırmadığımız sürece bir ilerleme sağlamak kolay değil. Dünya şu anda işe uygunluk değerlendirmelerinde paravanın yerine geçebilecek cinsiyetsiz CV'leri konuşuyor.