



# Kilidi kırmak

**Ne pozitif ne de negatif,  
her tür ayrımcılığa karşı  
duran bir iş dünyası için...**



Mayıs 2017

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)



# İçindekiler

Önsöz	3
Giriş	5
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği	6
Araştırmanın amacı ve önemi	7
Araştırmanın yöntemi	7
Toplumsal cinsiyet eşitliği	9
Toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi	10
Türkiye’de kadın istihdamı	10
Araştırma bulguları	11
Kariyer, çocuk, kariyer	13
Kariyer ve kurumsal aidiyet	15
Kadın yönetici olmak	18
Boys’ club var women’s club yok	20
Planlı bir hayat	21
Sonuç olarak...	24
Cam tavanlar	25
Kraliçe Arı Sendromu	26
Engelleri aşmak	27
Yönetimde cinsiyet dengesi	30
Lider kadınların ortak yanları	32
Kilidi kırmanın 10 şartı	35
Anne olmak ya da ertelemek	36
Peki ya Batı’da?	36
Annesin sen anne kal	37
Kadın yönetici sayısını artırmak	40
Sonuç	43
Öneriler	44
Nicel araştırma katılımcı profili	46
Kaynakça	48
Teşekkür	49



# Önsöz



Günümüzde kadın toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlarda konum değiştiriyor. Dünyada ve Türkiye’de kadınlar iş hayatında daha fazla aktif rol üstleniyor, karar verici konuma geliyor. Şirketlerin yönetim katında artık daha çok kadın var. ‘Kilidi kıran’ kadın sayısı arttıkça yönetim kadrolarında kadınlara daha çok yer açılıyor. Evet, aslında bu bir zihniyet devrimi, ama...

Kadınlar için kilidi kırıp, yönetim kurullarındaki taktik tahtalarını yazmanın bedeli ne? Bu araştırma, dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticilerin mücadele ettikleri ‘mit’leri, önlerine çıkan/çıkarılan duvarları ve engelleri aşıp nasıl ‘başardıklarını’ anlatıyor. Özellikle de Türkiye’de kadın çalışanların, yönetici pozisyonuna geçerken yaşadıklarına, karşılaştıkları sorunlara dair samimi ve önemli ayrıntılar içeriyor. Kısaca değinmek gerekirse, kadın yöneticiler ‘erkek iş dünyasında’ pek çok toplumsal önyargıyla başa çıkmak zorunda kalıyor. Yönetici konumuna geçerken yükselen bariyerler, motivasyonu yok edebiliyor. Veya kadın bulunduğu yerde kalmak için bir erkekten daha fazla çaba harcıyor.

İş hayatında mutlak cinsiyet eşitliğini savunan bir anlayışın hüküm sürdüğü KPMG olarak, durum tespiti yapmak, bundan yola çıkarak ‘mit’lerin önündeki perdeyi aralamak, yaşananları söylenir kılmak, teşhis koyup çözüm aramak, önerilerde bulunmak ve hepsinden önemlisi kendi duruşunu çoğaltmak amacıyla bu araştırmayı dikkatinize sunuyoruz.

Bu araştırmaya başlarken, en sonunda sorunu bilinen kalıp cümlelerle ortaya koymanın ötesine geçmeyi hedefledik, çok boyutlu bir perspektif oluşturmaya

ve çözüm önerileri sunmaya özen gösterdik. Bilgiyi, rakamlarla destekledik. Türkiye’deki dev şirketlerin kadın ve erkek yöneticileriyle yaptığımız görüşmeler, yönetici katındaki kilitlerin nasıl açıldığına ışık tuttu.

Bu nedenle, kadın yöneticilerin başarı hikayelerinin arkasında yatan nedenlerin açıkça konuşulmasını önemsiyoruz. İnaniyoruz ki, kilidi kırabilen kadın yöneticiler diğer kadın çalışanların da önünü açacak. Onlara sağlanan destek ve önlerine çıkarılan engeller, iş dünyasında var olan toplumsal cinsiyete dayalı zihniyet kalıplarını gidermek için belki de anahtar olacak.

Raporun tamamı gösteriyor ki, Türkiye’de kadınlar iş hayatında yönetici pozisyonuna gelebilmek için hem kendi bakış açılarını 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.

Bu araştırmayı işbirliği içinde yürüttüğümüz Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’ne, YKKD Başkanı Hande Yaşargil ile Başkan Yardımcısı Burçak Güven’e ve araştırmanın ikinci ve üçüncü aşamalarında görüşlerini paylaşan değerli yöneticilere katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

Umuyoruz ki bu araştırma değişimin bir parçası olur.

**Murat Alsan**

**KPMG Türkiye Başkanı**





# Giriş



KPMG'nin küresel ağında yapılan Cracking the Code araştırmasının aşamalarını izlerken Türkiye'de yönetici seviyesindeki kadınların yukarıya doğru çıkarken ne yaşadığını tartıştık. İş hayatında kadının önüne çıkan/çıkarılan engellerin 30 yıldır değişmediğini, sorunların biçim değiştirerek özünü koruduğunu gördük. 30 yıl bir nesil demek! Araştırmamızın Türkiye ayağını gerçekleştirirken, bizden sonraki nesil bir 30 yıl daha kadının annelik hakkını, kreş sorununu, erkeklerle aynı işi yapıp daha az kazanmasını konuşmasını diye yol açmak istedik. Hizmet vermeye başladığı ilk günden bu yana duruşuyla, anlayışıyla, uygulamalarıyla 'iş hayatında kadın' kavramını hayatın olağan akışından sayan, kilidi kıran ama kadın olduğu için negatif ya da pozitif hiçbir ayrımcılıkla karşılaşmayan kişilerin çalıştığı KPMG örneğinin, bir parçası olduğumuz iş dünyasında çoğalması en büyük dileğimiz.

Bu araştırmaya zemin hazırlayan Türkiye rakamlarına bakalım; bu yıl açıklanan TÜİK'in verilerine göre 2015'te 15 yaş ve üzeri nüfusta kadınların istihdam oranı yüzde 27,5, erkeklerin istihdamı ise yüzde 65... Avrupa ile karşılaştırınca aynı yıl en yüksek kadın istihdam oranının yüzde 74 ile İsveç'te, en düşük oran ise yüzde 42,5 ile Yunanistan'da olduğunu görüyoruz. AB üyesi ülkelerin ortalama kadın istihdam oranı ise yüzde 60,4. Avrupa'da erkek istihdamı oranı yüzde 70,8... Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre erkeklerin işgücüne katılımı yüzde 71,6, kadınlarda yüzde 31,5.... Kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne katılımları da artıyor. Lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 32,7 iken yükseköğretim mezunu kadınların katılımı yüzde 71,6'yı buluyor.

Göz atmamız gereken bir başka veri; Dünya Ekonomik Forumu'nun her yıl açıkladığı Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi. 2016 raporunda Türkiye, değerlendirilen 144 ülke arasında 130'uncu sırada yer alıyor. Raporda Türkiye'nin tahmini gelir, profesyonel ve teknik işlerde cinsiyet eşitsizliği konusunda ilerleme kaydettiği vurgulanıyor. Ancak maaş konusunda kadın-erkek arasındaki farkın kadınlar aleyhine büyüdüğü anlaşıyor. Ayrıca ücretsiz işlerde çalışılan süre dikkate alındığında kadın-erkek eşitsizliğinde Türkiye ilk sırada bulunuyor. Bu kategoride Türkiye'yi Meksika, Hindistan, Portekiz ve İtalya izliyor.

ILO verilerine göre ise Türkiye ekonomisi 2007-2015 yılları arasında düzenli ücretli işlerde yüzde 77 artışla 2 milyon 160 bin kadına iş imkanı sağladı. Türkiye kadın istihdam oranında ciddi bir artış yakalasa da orta ve üst düzey kadın yönetici sayısında paralel bir artış sağladığını söylemek zor. 2007'de toplam istihdamda kadınların yüzde 18'i orta ve üst düzey yönetici iken 2015'te bu rakam yüzde 14'e kadar geriledi.

Bu konuda yaygın değerlendirme; kadın istihdamı artarken kadınların hem iş hem de ev sorumluluğunu üstlendiği yönünde. Yani kadınlar kariyer yolculuğunda ev sorumluluklarıyla ilgili yeterli desteği alamayınca iş hayatını aktif sürdürmekle yetiniyor, yükselmek 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 diliyoruz...

Nesrin Tuncer

**KPMG Türkiye**  
**Denetim Bölüm Başkanı,**  
**Yönetim Kurulunda Kadın Demeği**  
**Denetleme Kurulu Üyesi**

# Yönetim Kurulunda Kadın Derneği



Bu araştırma ile 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 bizim neslimize düşerken, yönteminin 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. Bu ihtiyaca sebep kilitleri gözler önüne seren bir araştırmayı hayata geçirme inisiyatiflerinden ötürü, programımızda mentor ve menti olarak da yer alan, KPMG Türkiye'nin liderlerini kutlarım.

Dünyanın dengesinin çok daha hassas ve kırılgan olduğu bu dönemde, gelişme, büyüme, sürdürülebilirlik ve refah ancak mevcut tüm yeteneğin bir arada çalışması ile mümkün olacaktır. İster özel hayat dengesi ister önyargılar, sebebi her ne olursa olsun geride kalan yeteneği görünür hale getirmek, güçlendirmek, eşit hakları kullanmasını sağlamak ve yetkilendirmek, başta kurumların olmak üzere ülkelerin stratejisi olmak zorundadır; aksi halde kaybeden kadınlar değil tüm çocuklar olacaktır.

Ama inanıyorum ki, programımız kapsamında yer alan mentorlarımız ve mentilerimizin de liderliğindeki kurumların arka arkaya alacağı benzer inisiyatifler Cumhuriyetimizin kurucu değerleri içinde bulunan kadın erkek eşitliğini gelecek nesillerimize güçlendirerek devredecektir.

## Hande Yaşargil

**Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı,  
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Başkanı**



Kadının hayat ve işteki yeri, karar mekanizmalarına erişimi gibi konular aslında tüm topluma, dünyaya, insanlığa, geçmişe, geleceğe, tarihe, çocuklarımıza bırakacağımız mirasa ait. Dolayısıyla bu konuyu toplumun tüm paydaşlarının ciddiye almasına ve konuya katılmasına ihtiyaç var. Tarihin bu kesitinde dünya artık hoş, yaşanılabilir, güvenli bir yer olmaktan çıktı. Böyle giderse sonraki nesillere yalnız acı ve problem bırakacağız. Tüm bunlar yüzünden artık kadınların iş dünyasına ve topluma eşit haklar ve karar merci konumunda katılımı için kadınların işgücüne katılımlarının ekonomiyi canlandıracağına, kar marjlarını köpürteceğine, borsa performanslarını şahlandıracığına dair haberlere ihtiyacımız yok.

Bilim artık bize kadınların erkeklerden farklı değer sistemlerine sahip, daha bütüncül düşünen, sosyal ve çevresel meselelere karşı hassas olduklarını gösteriyor. Bireysel olmayan, kendilerini ilişki sistemleri içinde düşünen varlıklar olduklarını da biliyoruz. Ekonomik ve siyasi alanda belli bir noktaya gelebilmeleri için iyi eğitilmiş ve çok hazırlıklı olmak durumunda kaldıkları da bir gerçek. Hal böyle olunca da dünyada ve iş hayatında çözüm bekleyen onca mesele için nereye bakmamız, hangi yetenek ve yetkinlikleri liderlere kazandırmamız gerektiği çok açık değil mi? Buradaki açık ve bariz çözümü görmemek, bedeli tüm insanlığa çıkacak bir körlük olacaktır...

## Burçak Güven

**Forbes Genel Yayın Yönetmeni,  
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği  
Başkan Yardımcısı**



# Araştırmanın amacı ve önemi

Bu araştırmayı yaparken, üst ve orta kademelerde çalışan kadın yöneticilerin durumu, kariyer hedefleri ve gelişimleri, iş hayatındaki başarı faktörleri, temsil ettikleri konumların nasıl bir dağılım gösterdiği incelendi, istihdam edilen kadın yöneticilerin çalışma hayatında ne gibi sorunlar yaşadığı belirlenmeye çalışıldı. Kadın ve erkek yöneticilerle yapılan anketlerden elde edilen verilerle bir yandan yönetim kademelerinde kariyer, başarı ve mutluluğun kadın ve erkek açısından nasıl algılandığı araştırıldı. Diğer taraftan da kadın yöneticilerle yapılan

derinlemesine görüşmelerle bu pozisyondaki kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları, kariyer basamaklarını tırmanırken fırsat eşitsizliği yaşayıp yaşamadıkları, içinde bulundukları rol çatışmasının kariyerlerine negatif etkisinin olup olmadığı sorgulandı. Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelirken karşılaştıkları destek ve engellerin net bir şekilde ifadesi sağlandı. Kilidi kırmayı başaran örneklerden yola çıkarak eşitsizliği gidermeye yönelik stratejiler oluşturulması hedeflendi.

# Araştırmanın yöntemi

KPMG Türkiye, kurumsal şirketlerde orta ve üst düzeyde görev yapan kadınların kariyerlerini nasıl yönettiklerini ortaya koymak ve kadının iş hayatında yükselmenin şifrelerini çözmek için 'Kilidi Kırma' projesi kapsamında bir araştırma yaptı. Bu çalışma, nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak üç aşamalı gerçekleştirildi.

Birinci aşama olan nicel araştırma, ERA Research & Consultancy tarafından çevrimiçi anket yöntemiyle yapıldı. Saha çalışması 18 Şubat - 17 Nisan 2016 tarihlerinde tamamlanan araştırma kapsamında 235 orta ve üst düzey yönetici anketi yanıtladı. 150 kadın 85 erkek yöneticiyle gerçekleştirilen araştırmada kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin kariyerlerini nasıl yönettikleri araştırıldı.

İkinci aşamada yapılan nitel araştırma, Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Feyza Ak Akyol tarafından gerçekleştirildi. Bu kapsamda İstanbul'da çeşitli büyüklükte ve sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kadın yöneticileriyle, açık uçlu sorular yöneltilerek yüz yüze görüşmeler yapıldı. Sahada Mart - Mayıs 2016 arasında gerçekleştirilen bu aşamada 10 kadın yönetici ile görüşüldü.

Üçüncü ve son aşamada ise araştırmanın ilk iki fazından ortaya çıkan sonuçlarla tespit edilen 'kilid' sorulara yanıt arandı. Açık kaynak olması şartıyla yönetim katındaki kadın ve erkeklerle bire bir ve yüz yüze yapılan görüşmelerde, 'kilidi kırma' kodları deşifre edilmeye çalışıldı.

Borusan Holding CEO'su **Agah Uğur,**

TAT Gıda Genel Müdürü **Arzu Aslan Kesimer,**

Tuborg CEO'su **Damla Birol,**

IBM Türk Genel Müdürü **Defne Tozan,**

Oxford Üniversitesi CRIC (Centre for the Resolution of Intractable Conflict), İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim Kurulunda Kadın Danışma Kurulu Üyesi

**Prof.Dr.Deniz Ülke Arboğan**

Eczacıbaşı Topluluğu Sağlık Grubu Başkanı

**Elif Çelik,**

KVK Yönetim Kurulu Başkanı

**Muzaffer Akpınar,**

Cardtek Satış Genel Müdür Yardımcısı

**Sinem Altuncu,**

Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi

**Ümit Boyner,**

'iş hayatında kadın'ı anlattı, sorunlara ayna tuttu, tecrübelerinin ışığında önerilerde bulundu.



# Toplumsal cinsiyet eşitliği

Cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki doğal, biyolojik farklılıkları işaret eder. Toplumsal cinsiyet ise toplum tarafından verilen erkeklik ve kadınlık hakkında kültürel görüşler, inanç sistemleri, imajlar ve beklentilerle yapılanmıştır. Toplumsal cinsiyet bireyin kendini kadın ya da erkek olarak nasıl algıladığını ifade eden bir kavramdır. Bireyin yaşadığı toplumun kültürü; bir kadın ve erkeğin nasıl davranacağı, nasıl düşüneceği ve nasıl hareket edeceğine ilişkin beklentileri ortaya koyar.

Toplumsal cinsiyet her yerdedir çünkü insanlarla sosyal etkileşime girdiğimiz anda, kendimize bakışımız, kimliklerimiz, özgürlüklerimiz, haklarımız ve olanaklarımız doğrudan diğer insanların bizi nasıl gördüğüyle ve bize karşı nasıl davrandıklarıyla bağlantılı olmaya başlar. Çağdaş dünyada, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri giderilmeden ekonomik ve toplumsal kalkınmanın mümkün olmayacağı kabul edilir.

Birleşmiş Milletler, toplumsal cinsiyet eşitliğini kadın ve erkeklerin eşit hak, sorumluluk ve fırsatlara ulaşabilmesi olarak tanımlar. Toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı temelde bir toplumu oluşturan kadınların ve erkeklerin cinsiyetleri, cinsel kimlik ve yönelimleri nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmadan eşit hak, fırsat ve olanaklara sahip olmaları gerekliliğine işaret eder.

Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın ve erkeğin kamusal ve özel hayatın bütün alanlarında eşit ölçüde görünürlüğü, güçlendirilmesini, sorumluluk almasını ve katılımını ifade eder. Aynı zamanda kadınlarla erkekler arasında kaynak dağılımında eşitlik demektir. Avrupa'da son yıllarda kadının yasal statüsünde bir iyileşme söz konusuysa da gerçek anlamda eşitlik hala çok uzaktadır. Eğitim imkanlarına ulaşmada, iş gücüne katılımda, politik temsilde ilerleme göze çarparsa da birçok alanda cinsiyet ayrımı devam etmekte ve erkekler geleneksel rollerini korurken, kadınların temel haklarını arama ve temsil edilme imkanları kısıtlanıyor.

Agah Uğur  
CEO, Borusan Holding



“ Bugün toplumsal cinsiyet eşitsizliği, tüm dünyanın en önemli gündem maddelerinden biri haline geldi. Dünya Ekonomik Forumu'nun raporuna göre kadın ve erkek arasındaki ekonomiye katılım ve fırsat eşitsizliği yüzde 59'luk bir oranla, 2008 yılından bu yana en düşük seviyede. Fortune 500 şirketlerinden sadece yüzde 3'ünün CEO'su kadın. Uzmanlar bu şartlar altında eşitlikten bahsedebilmemizin ancak 2186 yılında mümkün olacağını söylüyor. Tüm veriler eşitsizliğin giderilmesi konusunda çok hızlı harekete geçilmesi gerektiğini gösteriyor. Birçok küresel aktör de bu yönde çağrıda bulunuyor. ”

# Toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi

Bir ülkenin refahı ve mutluluğu, ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerle birlikte o ülke halkının nitelikli ve sürekli eğitim almasına da bağlıdır. Bilgi ve beceriler, bir ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına eklenen katma değerlerdir. Günümüz dünyası bilgi tabanlı bir topluluktur ve rekabetin yoğunlaşmasıyla, eğitim hiçbir zaman olmadığı kadar önem kazanmıştır. Türkiye’de de kadınların eğitim düzeyinin güçlendirilmesi, kadınların öz-gelişimine ve refahına katkıda bulunmakla beraber, ülkenin ekonomik potansiyelini de artıran bir unsur olarak öne çıkıyor.

Bunların yanı sıra, eğitim sistemi toplumsal cinsiyet kalıplarının aşılmasında da önemli bir role sahiptir.

Kadınların istihdamı, ekonomik bağımsızlığa kavuşmalarının ve toplumda kadın ve erkek arasında daha fazla eşitlik sağlanmasının anahtarıdır. Türkiye’deki istihdam oranının artırılması, tam istihdam, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve sosyal kalkınma amaçlarına ulaşılması için önkoşuldur. Bu amaçlar, ancak bütün bölgelerde daha dengeli bir kalkınma sağlanması ve kadınların istihdamının artırılması ile gerçekleştirilebilir.

## Türkiye’de kadın istihdamı

Kadınların istihdam alanındaki sorunlarını şöyle özetlemek mümkün:

- Kadınların eğitim düzeyi arttıkça, işgücüne katılım olanakları artıyor. Bu bağlamda, kadın emeğine vasıf kazandırabilmek için örgün eğitim yanında bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik yaygın eğitime ihtiyaç vardır.
- Kadınların çalışma yaşamına girmesi veya girdikten sonra işe devamları konusunda yasalarda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusu değildir. Ancak belli iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde önce kadınların işten çıkarılması, özellikle kayıt dışı sektörde ücretlerin düşük tutulması gibi bazı ayrımcılık örnekleriyle karşılaşılıyor.
- İş piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak ayrışıp toplumsal kabul görmesinden dolayı, kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmakta, daha düşük statülü ve ücretli işlerde çalışmaya razı olmaktadır. Bu işler sürekli ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getiriyor.
- Kadın işgücü ucuz emek olarak emek-yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim, tütün gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır. Ancak, tarım sektörü ile karşılaştırıldığında bu sektörlerdeki kadın işgücü oranı düşüktür.
- Tarım sektöründeki kadınlar, çoğunlukla ücretsiz aile işçisi konumunda olmaları nedeniyle gelir elde etmemeleri ya da gelir azlığı nedenleriyle, yasal bir engel olmamasına rağmen sosyal güvenlik kapsamına büyük ölçüde giremiyor.
- Çalışma yaşamına girebilen kadınların çalışma yaşamlarını kısa bir dönemde bitirmesi ve/veya kariyerde yükselme doğrultusunda tüm potansiyelini ortaya koyamamasının temel nedeni, ev ve iş yaşamını uzlaştırma konusunda yaşadıkları sorunlardır. Kadın, aile yaşamında çocuk, yaşlı ve hasta bakımı gibi yükümlülükleri kocası ile ve/veya devletle paylaşmak durumundadır. Ancak kreş, gündüz bakımevi gibi sosyal destek kurumları tüm çabalara karşın yeterli sayıya ulaşamamıştır.

# Araştırma bulguları

## Kariyer gelişimi

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işler toplamı olarak tanımlansa da kariyer kavramı, daha geniş bir anlam ifade eder. Bir insanın kariyeri, birçok nedenle önem kazanır. Bireyin kimliği ve toplumsal durumunu, statüsünü oluşturmaya yardım eder. Kariyer, insan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil eder. Çünkü birçok meslek, iletişim gerektirdiğinden bu yönüyle sosyal bir anlam taşır. Kariyer, mesleğin sürdürülmesi için maddi gücü sağlamaya yarayan etkin bir araçtır.

## Kariyerin temel taşı “Kültürel Sermaye”

Son 50 yılda kadınların eğitim oranında önemli bir artış gözlemlendi. İstatistiklere göre kadınların eğitim düzeyindeki artış, işgücüne katılımlarını da etkiliyor. Türkiye’de kadın yönetici sayısı, kız çocukların okuma oranının düşük olmasının doğal bir sonucu.

Fransız sosyolog Pierre Bourdieu’nun kullandığı “kültürel sermaye” kavramı, sosyal eşitsizliğin, bazı kurumlar aracılığıyla (örneğin okul gibi) nasıl yeniden üretildiğini açıklar. Kültürel sermaye, yüksek kültüre ait bilginin ve eğitim yoluyla elde edilen hünelerlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Eğitim, ancak ve sadece okulda gerçekleşmez, o aileden gelen kimi özelliklerin de aktarımını içerir. Her iki yanıyla birlikte, eğitsel geçmiş/ zemin, kurumsal yapı olarak okul aracılığıyla yaygınlaştırılabilir ve yeniden üretilebilir.

İkinci aşamada gerçekleştirilen nitel araştırmada görüşülen kadın yöneticilerin neredeyse tamamı kadın olmanın, toplumda kanıksanmış toplumsal cinsiyet rollerine rağmen, kişinin yükselmesine engel teşkil etmediğini düşünüyor. Çünkü üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan bu kadınlar eğitsel zemin ve yaşam tarzı (habitus ya da sınıfsal terbiye de diyebiliriz) gibi, iki bileşenden oluşan kültürel sermayeye yüksek düzeyde sahip kişiler. Hepsi Türkiye coğrafyasında eğitimde iddialı algılanan, seçkin lise ve üniversitelerde eğitimini tamamlamış ya da yurt dışında lisans ve lisansüstü öğrenim görmüş. Bu bir tesadüften çok yine aile bireylerinden en az birinin aynı derecede seçkin meslek sahibi olmasından da kaynaklanıyor. Aile geçmişleri aşağıdaki tablodan izlenebilir:

## Görüşülen kadın yöneticilerin aile geçmişi

Pozisyon	Aile geçmişi
K1 Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	Pilot bir baba, kararlı bir anne, ev kadını ama baskın karakter, elektrik-elektronik bölümü mezunu çok zeki bir ağabey
K2 Araştırma Merkezi Yönetici Direktörü	Amiral bir baba, ev kadını bir anne, işletme mezunu bir abla
K3 Kurucu Ortak	Emekli subay bir baba, Hazine Avukatı bir anne
K4 Kurucu Yönetici	Matematik öğretmeni anne ve baba, doktor bir kız kardeş
K5 Stratejiden Sorumlu Direktör	MBA mezunu anne ve baba, babaanne üniversite öğretim üyesi, dede yüksek mühendis
K6 Genel Müdür Yardımcısı	Ev kadını anne, inşaat mühendisi bir baba
K7 CEO	Emekli öğretmen anne ve baba
K8 Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	Anne ev kadını, baba marangoz makinaları imalatçısı
K9 Kurucu Genel Müdür	Baba profesör, anne avukat
K10 İK’dan sorumlu İcra Kurulu Başkan Yrd.	“Vizyoner” bir baba

Temelde eğitsel zemin ve yaşam tarzı gibi, iki bileşenden oluşan kültürel sermayeye yüksek düzeyde sahip olan kişi, çevresinde kendini bekleyen muhtemel değişimleri önceden sezebilir ve kendisi için en makbul sosyal hayatı daha kati, kusursuz biçimde talep edebilir. Bu nedenle Türkiye’de, edinilen kültürel sermayenin hacmi bireyi farklı bir toplumsal pozisyona çıkararak,

diğerlerinden farklılaştırarak bir ayrıma yol açar. Bireylerin hayatlarında önemli gördükleri alanlara bakılarak, kültürel sermayenin hangi biçimde ve hangi yüzleriyle o alanlarda ayrımı yarattığı görülebilir.

Bu ayrımın yarattığı özgüven kadın yöneticilerle yapılan görüşmelerde oldukça yansıtılıyor.

*“Kariyer konusunda şanslıyım. Pek de bir yere başvurmama gerek kalmadı.” (K4, 54 yaşında)*

*“Ben iyi bir öğrenciydim... Etkileyici bir iş görüşmesi yapmıştım... Çünkü ben orada en iyi değil, iyilerden biriydim... Çok da bilinçli olmayan bir karar gibi geliyor ama ne yapmamam gerektiğini hep daha çok bildim hayatta.” (K1, 51 yaşında)*

*“Çünkü 30 yaşında, genç bir yaşta, Başkan Yardımcısı oldum. 35 yaşında Genel Müdür oldum... Ama ben bazı açılardan pragmatik biriyimdir... Hani bunları “eziyet çekerek, çok zor şartlarda yaptım” diye değil de “bizim hayatımız bu, onlar da buna uymak zorunda” gibi bir bakış açısıyla yaptığım için belki de çok fazla stres yaşamadım... Evet ben oldukça planlı biriyim” (K2, 47 yaşında)*





# Kariyer, çocuk, kariyer

Çalışan kadınlar açısından ailenin sorumluluğu o kadar ön plana çıkmıştır ki, bu sorumlulukları nedeniyle çoğu kadının çalışma hayatını terk etmesi hoş görülmüş ve teşvik edilmiştir.

Araştırmanın nicel aşamasında kadın yöneticilere "Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en önemli değişim neydi" diye sorulduğunda, yöneticiler birbirinden farklı yanıtlar vermektedir. Daha çok kişi tarafından ifade edilen önemli değişim "çocuk sahibi olmak"tır.

Prof.Dr.Deniz Ülke Arıboğan  
Oxford Üniversitesi GRIC, İstanbul  
Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi



// Tembellik etmeden doğru strateji ve vizyonla çalışmak çok önemli. Kaynaklar ve imkanlar kısıtlı ve boşa atılacak kurşun yok. O bakımdan önce hedefi doğru belirleyip, ona uygun bir strateji ve taktik belirlemek gerekiyor. Zamanı doğru kullanmak çok değerli. Bence hiç bir kadın kariyer uğruna evini ve annelik

sorumluluklarını ihmal etmemeli. Mutsuz bir kadından başarılı bir iş figürü çıkarmak mümkün değil. Önce mutlu olmayı öğrenmeli her kadın. Sonra da kendilerini geliştirmeye ve kendilerinden hoşnut olmalarını sağlayacak entelektüel ve fiziksel yatırımları yapmak gerek. //

## Bugüne kadar yaşanan en önemli değişim

Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en önemli değişim neydi? Bu değişim kariyerinizi nasıl etkiledi?

*Anne olmak: Denge sağladı, oran duygusu verdi, Profesyonel hayatımı sonlandırıp şirket kurmak: özgür kıldı, başarılı olmamı sağladı, sınırlarımı kaldırdı.*

*Çocuklar: Kariyerimi yavaşlattı.*

*Bir dönem işsiz kalmak. Farklı bir bakış açısı yakalamak zorunda kaldım.*

*Çocuk sahibi olmak, anne olmak benim değişim noktam. Kariyerimde ilerlememde 1-2 yıl geride bıraktı beni. Hamilelik, doğum izni sürecinde eski şirketimde çalışıyordum ve hem zamanı gelmesine hem de haketmeme rağmen terfi ettirilmedim. Bunun üzerine ayrıldım ve burada başladım.*

*En büyük değişim bakış açımı değiştirmemdi, düşünmeyi ve sahip olduğum bilgi ve deneyimlerden yeni bir şey üretmek geliştirmek misyonunu katmam kariyerimi değiştirdi bence.*

*Genel müdür iken ayrılmaya karar vermem. Yeni bir sayfa açıldı, daha farklı ve renkli işlere fırsat çıktı.*

Çünkü, genel olarak toplumda kadının kendini çalışmaya adanması erkeklerin aksine, ailevi sorumluluklarına ve görevlerine kısmen zarar verecek bir biçimde gerçekleşiyor. Bu da çalışma yaşamının alt basamaklarında bulunan kadın açısından, çalışma olgusunun değer yitirmesine yol açıyor. Ancak kadın yöneticilerde bu durum

farklılık gösteriyor. Nitel araştırmaya katılan kadın yöneticiler henüz evlenmeden veya evliliklerinin başında kariyerlerinde yükselmiş, dolayısıyla geç çocuk sahibi olmuşlardır. Bu kadınlar için de çocuk sahibi olmak hayatlarında önemli bir değişim yaratmıştır ancak işlerine olan bağlılıkları onları tekrar yoğun çalışma temposuna döndürmüştür.

Kadın yöneticilerden biri bunu şu şekilde ifade etmektedir:

*"Çocuklarım olduktan sonra, işin de verdiği bir tempoyla... Perakende çok hareketli tempoya sahip bir sektör. Orada zorlandım doğrusu. Çünkü ne çocuktan vazgeçmek istedim ne de işten. İkisini de 6 ay sırf anne sütüyle besledim. Şimdi nasıl başardığıma dönüp bakınca pek bilemiyorum. Ama yaptım. Ve aynı zamanda da hem mağazalara hem işime tam konsantre olup oralarda kendimden feragat ettiğim tabii oldu." (K1, 51 yaşında)*

Bir başka kadın yönetici ise aile hayatı ile iş hayatını nasıl dengelediğini büyük bir özgüvenle dile getirmiş:

*"Ben doğum yaptıktan 1 ay sonra işe döndüm. ... Patronum bana herhangi bir baskıda bulunmadı. Hamile kalıp doğum yaptıktan 1 ay sonra bana telefon açtı ve "Seni çok özledik ve sana çok ihtiyacımız var" dedi. Neticede 4-5 kişilik bir ekiptik. Ben de şöyle bir yöntem geliştirdim. Ofisle ev karşılıklıydı. Sabah çocuğa sütünü veriyordum. Annem bizde kalıyordu. Öğlen tekrar süt vermeye geliyordum ve akşam da erken çıkmaya çalışıyordum. Part-time'a yakın bir şekilde çalışmaya başlamıştım. Ben zaten çocuğu dünyaya getirip belli bir noktaya getirdikten sonra çalışmayı düşünüyordum. 2-3 ay sonra aklımda vardı. Çocuk çok güzel bir şey ama çalışma hayatı ayrı bir şey. Çalışma arzum hep oldu, bunu da aile hayatımla dengeleyebildiğimi düşünüyorum." (K8, 51 yaşında)*

# Kariyer ve kurumsal aidiyet

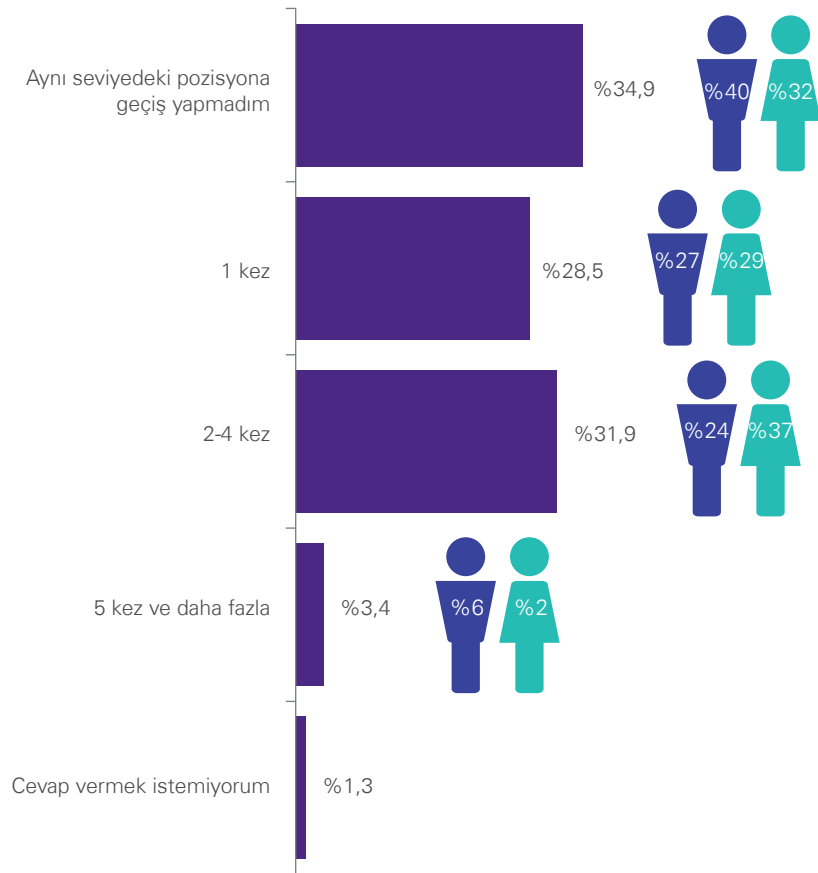
Kurumsal aidiyet kurum çalışanlarının kendini kuruma ait hissetmesi, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi görmesi, beraberinde kuruma katkıda bulunması olarak tanımlanabilir. Aidiyet duygusu gelişmiş bir çalışan, kurumunda çalışmaya ve kalmaya isteklidir. Kendisini güçlü bir ailenin üyesi gibi hisseder. Daha itaatkardır, işini sahiplenir, kendisini geliştirir, iş performansı yüksektir ve memnuniyet duygusu daha fazladır. Bu özellikler yöneticilerde alt kademedeki çalışanlara göre daha gelişmiştir.

Araştırmanın nicel kısmında yöneticilere kariyeriniz boyunca bir kurumdan başka bir kuruma kaç kere geçiş yaptıkları sorulduğunda yüzde 52'si 1-3 kez bir kurumdan başka bir kuruma geçiş yaptığını belirtmiştir. Erkek ve kadın yöneticilerin benzer sıklıkta kurum arası geçiş yaptıkları görülmüştür.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla tecrübelerini artırmak için aynı seviyede pozisyona daha sık geçiş yaptıkları tespit edilmiştir. Aynı seviyedeki pozisyona 2-4 kez geçiş yaptığını belirtenlerin oranı kadınlarda yüzde 37, erkeklerde yüzde 24'tür.

## Aynı seviyedeki başka bir pozisyona geçme sayısı

Bugüne kadar tecrübenizi artırmak için aynı seviyedeki başka bir pozisyona kaç defa geçiş yaptığınızı belirtir misiniz?



Baz = 235

Kariyer geçişi yapmayı erteleme veya yapmaktan vazgeçme nedenlerinin başında “Yüklendiğiniz bir sorumluluğu tamamlama isteği, mesela başlanan projeyi bitirme isteği” ve “Bir kişiye veya gruba duyduğunuz yakınlık” yer alıyor. Yöneticilerin işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarının kariyer geçişlerini etkilediği söylenebilir. “Aile üzerindeki etkisi nedeniyle kariyer geçişi yapmayı ertelediklerini” belirtenlerin oranı kadın yöneticilerde çok daha yüksek.

### Kariyer geçişi erteleme veya yapmama nedenleri ve sıklığı\*

Aşağıdaki nedenlerden dolayı kaç defa kariyer geçişi yapmayı ertelediğinizi veya yapmaktan vazgetiğinizi belirtir misiniz? \*“En az 1 kez” yanıtı verenlerin oranı verilmiştir.

		
Uzmanlık seviyeniz veya tecrübe birikiminiz hakkındaki endişeleriniz nedeniyle	%13	%16
Sözleşmedeki haklarınızı veya şirketin sağladığı imkânları kaybetme endişesi nedeniyle	%16	%23
Şirketin kıdemli çalışanlara sağladığı imkanlar nedeniyle	%14	%25
Aile üzerindeki etkisi nedeniyle	%15	%29
Mevcut esnek çalışma koşullarından duyduğunuz memnuniyet nedeniyle	%19	%30
Bir kişiye veya gruba duyduğunuz yakınlık nedeniyle	%35	%43
Yüklendiğiniz bir sorumluluğu tamamlama isteği, mesela başlanan projeyi bitirme isteği nedeniyle	%39	%56

Kadın Baz = 150  
Erkek Baz = 85

Araştırmalar belirli bir pozisyon için bir kadının gerekli niteliklerin yüzde 100’üne sahip olmadan aday olmak istemediğini gösteriyor. Erkekler ise gereken niteliklerin ortalamasına sahip ise donanımının idare edeceğini düşünüyor ve aday oluyor.

*Kadına soruyorlar: “CEO pozisyonu için hazır hissediyor musun?” Kadın ise: “Eksikliklerim şunlar bunlar; kendimi geliştirmem koşuluyla, faydalı bir yönetici olmak için bu pozisyonu kabul edebilirim” diyor. Aynı soruyu erkeğe yönelttiklerinde ise risk alıp pozisyonu olduğu gibi kabul edebiliyor.” (K3, 39 yaşında)*

Bu özgüvenin gerekli destek mekanizmaları erkeklerin birbirlerine doğal sohbet ortamlarında rehberlik etmesi olarak ortaya çıkıyor. İşyerinde kadınların yeterli sayıda olmamaları, bu destek mekanizmalarının önünü tıkayan bir faktör. Bu eksikler kurum içi mentorluk ve liderlik programları gibi destek mekanizmaları ile giderilmeye çalışılıyor. Kadın yöneticilerden biri kadınların bu eril destek mekanizmalarının dışında kaldığını kendi gözlemlerine dayanarak çok yerinde ifade etmiştir:

*“Orada bir “abi” muhabbeti ve “abiler dünyası” var. Onlar çünkü hafta sonu, “hadi gel onun teknesi var, orada takılalım” dediklerinde, ben zaten onlardan yeniyim ama onların seviyesinde olsam da çağrılmam. Orada erkek “lig”i var. ... Çünkü bir sürü şirkette içerideki iletişim ağı çok değerli. Kiminle çok paylaşım halindeysen, yakın hissediyorsan onunla ortak proje yapmak isteyebilirsin. Bana göre orada hep kadın dışarıda kalıyor. Ama gerçekten sosyal biriysen ve masanın etrafına değer getirebiliyorsan, bence kimse yakın erkek iş arkadaşı için “yok takıldık, yok beraber golf oynadık” şeklinde düşünüp bu kadınla iş yapmam demiyor. Ben bunun abartıldığını düşünüyorum. Ne zaman bu çok önemli oluyor onlar için? Mesela, golf oynuyorlar ve 6 saat boyunca sosyalleşiyorlar muhteşem doğanın içinde. Orada kesin bir iş konuşuluyor. Ve sen o dialoğu kaçırıyor olabilirsin. Ya da kendi şirketinden biriyle olmasın, müşteriyle... Mesela, ülkenin önde gelen aile şirketlerinin başında olan birisi ile benim patronum içki sofrasına oturup beni çağırabilir. Erkek-erkeğe içki içip yemek yedik diyorlar. Orada kesin iş konuşuluyor. Yani bir şirket içinde iletişim ağı bir de müşteri ile iletişim ağı kurma noktasında bu tarz temaslar çok değerli ve kadınlar bu “abi” muhabbetinin dışında kalabiliyor. İkisinde de bence masada oturabiliyorsanız fazla bir şey kaçırmıyorsunuz. Ama ne yaparsanız yapın o sosyal arkadaşlığın getirdiği bir güven unsuru erkekler arasındaki o “erkekler kulübü”nde oluyor.” (K5, 37 yaşında)*

# Kadın yönetici olmak

Araştırmalara göre kadın ve erkek liderlere atfedilen özellikler farklıdır. Erkek liderlere atfedilen özellikler arasında, otorite, işe odaklılık, emir verme, yapısalcılık ve değişim vardır. Kadına atfedilen özellikler ise katılımcılık, ilişkiye odaklanma, dönüşümcülük, bireyi önemseme, takım odaklılık ve sosyalliktir. Kadınsı özellikler transformasyonel liderliğe, erkeksi özellikler transaksiyonel liderliğe daha yakındır. Erkekler iş odaklı liderlik becerilerine, kadınlar birey odaklı liderlik becerilerine daha yatkındır.

Kadın yöneticilerle gerçekleştirilen nitel araştırma sonuçlarına göre, bu yöneticilerin ilişki odaklı, işbirliğine yönelik, takım çalışmasına açık, empati gücü yüksek ve dönüşümcü lider özellikleri sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

*“Dezavantajı; çok fazla riske odaklanıyor kadın. Halbuki bir erkek; “Yola çıkayım. Yolda sorun çıkarsa, ben düzeltirim” şeklinde daha aksiyonel yaşıyor. Kadın daha refleksiyonel bu nedenle harekete geçmekten kendini alıkoyabiliyor. Her zaman bir adım geride kalıyorsunuz.” (K1, 51 yaşında)*

*“Nasıl bir şey bu dediğim? Bir kere erkek kadar gaddar ve/veya kapitalist olmuyorlar. Özellikle eski çalıştığım yerde patronumda bunu gördüm. Bir masanın etrafında erkeklerden biri; “Tamam hayatta bu budur. Şantiyeyi kapatıyoruz. 1000 kişiyi işten çıkarıyoruz” derken; masanın diğer tarafındaki kadın çalışan; “Tamam öyle yapmak gerekiyor ama bu insanlara haklarını nasıl vereceğiz? Onu da konuşalım.” diyebiliyor. Bir merhamet var.” (K5, 37 yaşında)*

*“Kadınların empati yeteneğinin daha yüksek olması nedeniyle ikna kabiliyeti, iletişim becerileri ve güven yaratma konularında daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Muhtemelen annelik de bu empati meselesini biraz geliştiriyor.” (K4, 54 yaşında)*



## Kadın yöneticilerin kadına ilişkin çağrışımları



- Yaratıcı
- Yönetime renk katan
- Mücadeleci
- Değişime kolay uyum sağlayan
- Esnek
- Cesaret veren
- Dert dinleyen
- Fedakar
- Empati kuran



- Kıskanç
- Aşırı detaycı
- Huysuz
- Kadınlarla iyi anlaşamayan
- Özel hayatını harcamış
- Her şeye karışan



Kadınlar temsil, eşitlik ve kariyer açısından maalesef üst yönetimde yer alma konusunda erkeklerin çok gerisinde. Bu yıl Davos'ta yayınlanan "Kadınların İşgücüne Katılımı Araştırması" da bu yargıyı destekler nitelikte sonuçları ortaya koyuyor. İşe giriş süreçlerinden üst yönetime geçişe kadar kariyer basamaklarının çoğunda görünmez bariyerlerle karşılaşıyorlar. //

Agah Uğur - CEO, Borusan Holding

Bir diğerk dikkat çekici gerçerk; kadınların koyduğı bariyerler. Atak değiller, fazla ölçüp biçiyorlar çünkü mükemmeliyetçiler. Kadın yöneticilerin ifadelerinden anlıyoruz ki, kız çocuğı yetiştirmek bir başka sanat...

## Elif Çelik

Sağlık Grubu Başkanı,  
Eczacıbaşı Topluluğı



“ Erkekler kendilerini yüzde 60 oranında hazır hissettiklerinde hemen aday oluyor. Kadınlar kendilerini yüzde yüz hazır hissettiklerinde bile olmuyorlar. Yani diyelim ki bir terfi ihtimali var, erkek çalışan gelir “Ben bu işe talibim” der. Oysa biliyorum henüz hazır değildir. Bugüne kadar bir tane kadın ben bu işi istiyorum diye gelmemiştir, ki cesaret burada başlıyor zaten. Kadınların

detaycılıkları, mükemmeliyetçi oluşları buna engel oluyor. Bunun temelinde tabii aile geçmişi, yetişme şartları, toplumsal baskılar da var. “Aman sen şimdi bunu yapamazsın, kadın eliyle buna karışma, aman sen sus bilmezsin” diye yetiştiriyoruz kızlarımızı maalesef. “Sen yapabilirsin” diye yetiştirdiğimizde durum çok farklı olacak. ”

## Boys' club var women's club yok

Kadın yöneticiler her ne kadar kariyer basamaklarında eşitsizliğe maruz kalmadıklarını söyleseler de üst düzey kademede erkekler arasında var olan eril üsluptan oldukça rahatsızlar. Erkeklerin egemenlik alanını koruyan bu sosyalleşme alanına dâhil olamayan kadınlar bazı önemli ağırları kaçırabiliyor, bazı kadınlar da eril üslubu edinerek bu ağırlara dâhil olmayı tercih edebiliyor.

*“Ama ne yaparsanız yapın o sosyal arkadaşlığın getirdiğı bir güven unsuru erkekler arasındaki o “boys' club”da oluyor. Ve buna tekabül eden bir “women's club” yok.”  
(K5, 37 yaşında)*

# Planlı bir hayat

Kadınların bir toplumun kalkınmasındaki rolü, hatta bazı toplumsal gelişme ve değişmelerde üstlendikleri liderlik dikkat çekici nitelikte. Diğer bir ifade ile kadın liderler toplumda önemli ilişki ağlarının kurulması ve geliştirilmesinde anahtar rol üstleniyor. Hatta bazen kültürel, ekonomik ve sosyal engellerle karşılaştıklarında, bu engelleri aşmak en temel motive edici unsur haline geliyor.

*"Fakat çocuk sahibi olmak diğer taraftan da yöneticilik yetkinliklerinin oluşturulmasında çok öğretici oluyor. Beni daha sabırlı ve hoş görülü olma yönünde geliştirdi ve olgunlaşmama önemli bir katkısı olduğunu düşünüyorum. Bana çok faydası dokundu."  
(K4, 54 yaşında)*

Örgütlerin yaşamını sürdürmek ve başarılı olabilmek için planlama ve yönetimde gelişmiş olmaları kadar kaynaklarını da etkin kullanmaları gerekiyor. İnsan kaynakları örgütsel kaynakların önemli bir kısmını oluşturuyor ki kadın çalışanlar da bunun bir parçası.

Bir kadın yönetici ailesi ile ilgili sorumluluklarından bahsederken sanki bir iş organizasyonundan bahsediyor:

*"Bizde yaşayan bir yardımcımız var, sağ olsun, gerektiğinde bize destek oluyor. Eşimin şoförü var, benim şoförüm var. Çocukların alınması, götürülmesi, spor aktiviteleri hepsi organize olmuş durumda. Plan çok net, başka türlü yaşayamazsınız. Yardımcılar da destek verince hayat tıkr tıkr ilerliyor."*

Bir diğerkadın yönetici  
ise işini evine taşıdığını  
anlatıyor:

*“Doğumdan sonra işten şöyle bir koptum.  
Daha doğrusu kopmak için direnç  
gösterdim... Gidip gelmeye başlamıştım  
toplantılara. 4,5 ayın sonunda da tamamen  
işe başladım. Bundan sonraki kısım da  
yine garipti: Ben çıkıyordum. Hazal’ı alıp  
emziriyordum. Sonra, akşam saat, 20.30-  
21.00 civarı benim yardımcım bizim eve  
geliyordu. Saat 22.00 civarı bizim CEO  
geliyordu eve. Ve gece 03.00’a kadar  
çalışıyorduk. Yani benim çocuğum var diye  
benim evimde çalışılıyordu. Bu arada tabi  
çocuk ağlıyor...”*

Nitel araştırmaya katılan tüm kadın yöneticiler başarılarının anahtarı olarak “planlı yaşam”larını, yani iş-aile-özel hayat dengesini, profesyonelce kurabilmelerini öne sürüyor. Aslında erkek meslektaşlarıyla aynı şartlar altında sürdürdükleri profesyonel iş yönetiminin yanında bir de profesyonel aile yönetimini yükleniyorlar. Böylece farkında olmadan içselleştirdikleri toplumsal cinsiyet rollerini yeniden üretiyorlar:

*“Eşim dengelemeye çalışsa da o da çok seyahat eden birisi.  
Dolayısıyla, her ne kadar anne ve baba olarak denge kurmaya  
çalışsak da evde 2 bakıcı oldu. Gündüzleri, şanslıydım, 8 sene  
boyunca Ege’nin cici annesi bizde kaldı. Daha doğrusu evimize  
çok yakın bir yere taşınmasını sağladık. Kirasına destek olduk.  
Çok yakın oturması ve anneanne ile babaannenin var olması  
benim için hep birer artı oldu” (K8, 51 yaşında)*

*Hep bir yardımcı ya da hep birlikte yapan bir takım insanlar oldu. O da bence herkes açısından iyi oldu. Yani öbür türlü ya anne çok hırpalanıyor ya babaya zor oluyor ya anneanne-babaanneye zor oluyor. O aile içerisindeki dengeleri yoruyor. Bizim hep yardımcılarımız oldu. Yardımcı abla mesela çocuklardan sorumluydu. Artı, eve bakan birisi vardı. Onlara da farklı sorumluluklar veriyorduk hırpalamamak adına. Evden, temizliğinden ve biraz yemeğinden sorumlu gelen giden bir kişi vardı; çocuklardan sorumlu bir kişi daha vardı. İş başında ya anneanne ya da babaanne vardı.” (K10, 42 yaşında)*

## Damla Birol

Ceo, Tuborg



“ Benim sıklıkla kullandığım bir söz vardır; “Bizi yukarı çıkaran asansörü, diğerlerinin de çıkabilmesi için geri göndermemiz lazım.” Kadınların iş hayatında bugünkü “azınlık olmayan azınlık” halini eşitlik seviyelerine getirmek için yapılması gereken temel şeylerden biri bu bence.

Tabii bu arada başarılı olmak isteyen genç kadınların da yapması gerekenler var. Onlara önerim şu: Eğer iş hayatından beslenip mutlu oluyorsanız şartlarınızı sonuna kadar zorlayın; inanın tecrübe kazandıkça ve yükseldikçe iş ve yaşam dengesini kurmak daha kolaylaşacak. ”



# Sonuç olarak...

- **Kadın yönetici yaptığı işe bağlı**

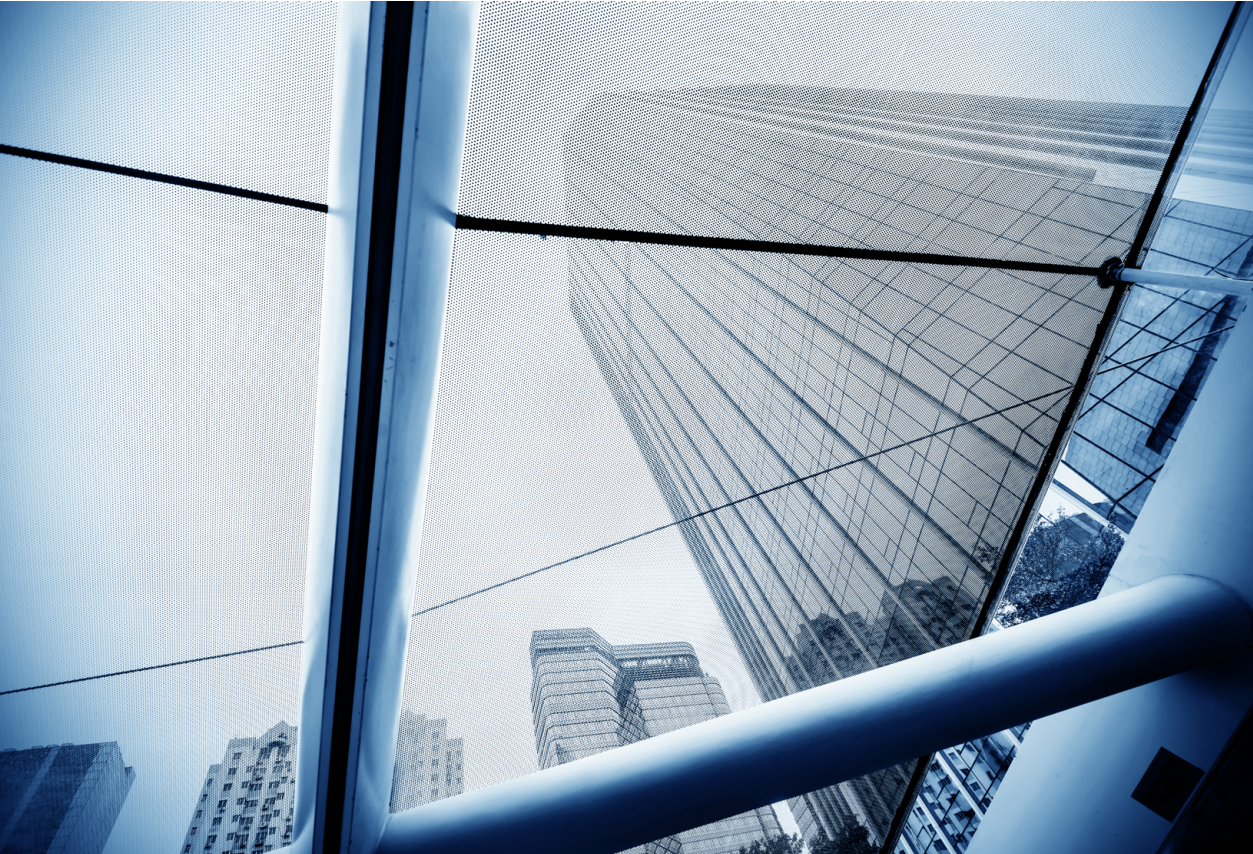
Kadınların halen zorluklar yaşadığı iş hayatında, uzun süren çabalar sonucunda hakkıyla yöneticilik pozisyonunu kazanan kadınlar, verdiği mücadelelerin bilincinde olarak yaptığı işe daha çok saygı duyuyor, bağlanıyorlar.

- **Kadınlar ayrıntılara daha çok dikkat eder**

Kimse işini bilmeyen ve ne yapacağını sürekli başkalarına soran bir yönetici ile çalışmak istemez. Dolayısıyla her zaman daha dikkatli ve ayrıntılara önem veren kadınlar, iş bitirme konusunda daha beceriklidir ve bu özellikleriyle çalışanlarının işlerini de kolaylaştırır. Aynı anda birçok işi bir arda yapabilirler.

- **Kadınların duygusal zekaları yüksek**

Erkeklere kıyasla daha yüksek bir duygusal zekâya sahip olan kadınlar, olaylara birçok açıdan bakabilme yeteneğine de sahiptir. Dolayısıyla iş yerinde oluşan bir kriz durumunda, herkesi eşit ölçüde dinleyerek hem mantıkları hem de duygusal bakış açıları ile karar vermeye çalışırlar. Empati kurabilme becerileri oldukça yüksektir.





# Cam tavanlar

Kadın yöneticiler bulundukları şirketlerde aşağı kademelerde açılan pozisyonlara cinsiyet eşitsizliği uygulanmaksızın işe alım yapıldığını, ancak bu kadınların üst kademelerde temsil kabiliyetini kazanamadıklarını belirtiyor. Kadınların yükselememelerinin nedeninden ise emin değiller; kadınların kendi tercihlerinden mi kaynaklanıyor yoksa sistemin baskısından mı?

Cam tavan sendromu, 1970'li yıllarda ABD'de ortaya çıkan bir kavram. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir. İşyerinde kadınların karşılaştıkları "Cam Tavan"ın üç boyutu üzerinde duruluyor;

## 1. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:

Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise "kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu" ve "erkeklerin gücü elde tutma" isteğidir.

## 2. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller:

Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı ediliyor. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanıyor: Kendini referans alma yanılgısı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki "Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı"dır. "Kraliçe arı" sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen 'tek kadın' olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

## 3. Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; "Kadının yeri neresi?" sorusunun cevabını bulamayı; toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek; kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme; iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/ kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde.

Görüşülen kadın yöneticiler özellikle finans, perakende, banka, danışmanlık gibi, işe giriş ve orta düzey yöneticilik seviyesinde kadın-erkek oranlarının neredeyse eşit olduğu alanlarda, "cam tavan" olgusunun varlığına inandıklarını ifade etti. Sistemin ataerkilliği, "Boys' Club", ayrımcılıktan öte kadınların özgüven eksikliği gibi görüşler de dile getirildi.

*"Ama sorun bizim oturduğumuz odalar değil sadece. Adet olarak çalışanların en yoğun olduğu yerlere bakıp, "Camdan tavanımız bizim aslında o şekilde değil" demek çok doğru değil bence. Oradaki şanslı bir azınlık kadın olarak da her türlü desteği kullanıp, birbirimizden destek alıp ailelerimizden de kuvvet alarak, eğitim, kültürü kullanarak o camdan tavanı hissetmemiş gibi yapıyoruz."*

# Kraliçe Arı Sendromu

Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı ediliyor. Kadın yöneticiler tarafından konulan engellerden biri de kendini referans alma yanılgısıdır. Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki "Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir." düşüncesi kadınların yükselmelerinde önlerine çıkan engelleri görünmez kılar.

Görüşülen kadın yöneticilerden bir tanesi kadınların "kurbanı" oynama

gibi bir eğilimlerinin olduğunu, özellikle de hayat planlarını gerektiği gibi kurgulayamayan kişinin (ister kadın ister erkek) bu sendromun arkasına saklanarak duygu sömürsü yapabildiğinin altını çizdi. Nitelik ve seçilmenin temel olarak bireyde olup bittiğinin altını çizen birçok kadın yönetici de, fırsat eşitsizliğinden haberdar olmakla birlikte "cam tavan" olgusuna inanmadıklarını belirtti. Sorunun temel olarak, karakter özelliği yöneticiliğe uygun olmayan kadının sorunu olabileceğinden bahsettiler.

*"Yani ben cam tavan gibi bir şey hissetmedim ama kadın ve erkeğin birazcık daha iş hayatına bakış açıları ve kendilerini ifade etme şekillerinin farklı olduğunu düşünüyorum. İş hayatında bence uzun yıllar hep erkekler çalıştığı için ve yönetici pozisyonlarında daha çok erkekler bulunduğu için biraz daha onlara uygun biçimde şekillenmiş. Nitekim kadınlar ve erkekler birbirinden çok farklı. Karar verme şekilleri farklı, kendilerini anlatma şekilleri farklı, bir şeyleri isteme şekilleri farklı, düşünce şekilleri farklı... O yüzden, kadınlar için bence bu iş yaşantısı hemen anlaşılabilir gelmeyebilir."*

*"Kadın olduğum için ilerleyemiyorum" psikozuna kendileri giriyor. Bence buna ihtiyaçları yok. Ama, sistematik bir mobbing, kanıtlarla ortaya sunabileceği bir durum varsa, ya oradan gitmeli ya da şikayet etmeli. Neden orada durup insan kendini üzmelidir ki. O sistemi insan kendi içinde çözmeli. Çok net değilse, bu fikirlerden uzak tutmalılar kendilerini ve bu psikozu mazeret olarak kullanmamalılar diye düşünüyorum."*

# Engelleri aşmak

## Pozitif ayrımcılık nedir?

Eşitlik sağlanana kadar;

- Kadınların başvurularının teşvik edilmesi,
- Kota uygulamalarıyla kadın istihdamının artırılması,
- Aynı nitelik ve kalitede kadın ve erkek başvurularında kadınlara öncelik verilmesi,
- Kadının iş hayatındaki gelişiminin desteklenmesidir.

## Pozitif ayrımcılık ne değildir?

- “Kadınların korunması, kayırılması” gerektiği düşüncesi,
- Sırf kadın olduğu için, niteliklerinden bağımsız olarak bir kişinin işe alınması/terfi ettirilmesi,
- Sadece kadınlara esnek çalışma saatlerinin verilmesi,
- Sadece kadınlara ebeveynlik izninin verilmesi.

“Yönetimde hele hele yönetim kurulunda daha fazla kadın olması için bazı ülkeler kota koyarak çözüm bulmaya çalışıyor. Bazı kadınlar bu sefer de sırf kota yüzünden orada bulunduklarının düşünülmesinden endişeleniyor. Ancak doğal değişim çok yavaş ilerliyorsa gidişatı hızlandırmak için kotadan faydalanmanın bir gereklilik olduğunu savunanlar her geçen gün artıyor. Şahsen kotayla bir deneyimim olmadı bugüne dek. Ancak iş daha çok kadının yükselmesiye, bu konuda tek bir sihirli çözüm olduğuna inanmıyorum.”

Damla Birol - CEO, Tuborg

İkinci aşamada gerçekleştirilen görüşmelere katılan kadın yöneticilerin yarısı pozitif ayrımcılık uygulamasına sıcak bakmıyor. Bu uygulamanın kağıt üzerinde kalma olasılığının tehlikeli olacağını ve kadın çalışanlara olan bakış açısını daha da aşağı çekerek durumu tam tersine çevireceğini düşünüyorlar.

*"Hani kendimi de böyle bir durumun içine koyduğumda kadın olduğum için yükseltildiğimi bilmeyi hiçbir zaman istemezdim. O zaman eşit olmadığınız bir durumda kalıyorsunuz. (Sadece kadın olduğu için belirli bir makama yükseltilen kadınlardan konuşuyor) Siz yükseltildiğiniz konumdan beklenenleri muhtemelen yetersiz olduğunuz için yerine getiremeyeceksiniz." (K2, 47 yaşında)*

*"Pozitif ayrımcılık (kadının sadece kadın olduğu için oranları artırmaya yönelik bir konumdan ötekine sıçratılması) çok çok büyük bir hata olur. Çünkü, tamam, kağıt üstünde dengelemiş oluyorsunuz ama o kadının denginin masanın etrafına bakıp "Ya Elifçik de kadın olduğu için burada zaten" demesine engel olamazsınız. Herkes hak ettiği için masada olmalı ama haksız bir şekilde masadan da kaldırılmamalı. Kadın olduğu ya da farklı türden mesuliyetleri olduğu için de masadan kaldırılmamalı."*

*"Hiçbir zaman belli bir pozisyona buraya bir kadın ya da erkeği getirmeliyiz argümanıyla gittiğimi hatırlamıyorum. "İlla kadın ya da erkek alalım" tartışmalarını yönettiğimi de hatırlamıyorum. Dolayısıyla da burada pozitif ayrımcılık olduğunu düşünmüyorum. Gerçekten seçeceğimiz adayın iş açısından anlamlı bir tercih olup olmadığı üzerinde tartışmalar yaşadığımızı hatırlıyorum. Yani biri kadın biri erkek iki aday arasından kadını seçelim konuşması yaşamadım. Biz hep yeterlilik üzerine konuştuk. Her kişiyi birbirinden ayıran farklı özellikler var." (K9, 37 yaşında)*

*Yani, ben kişisel olarak ayrımcılığa ayrımcılıkla yaklaşmaya karşıyım.  
(K5, 37 yaşında)*

Bu uygulamayı bu ülke şartlarında kaçınılmaz görüp var olan fırsat eşitsizliğinin ancak kota belirlemeleriyle aşılabileceğini düşünenler ise görüşmeye katılan kadın yöneticilerin diğer yarısını oluşturuluyor.

*"Şimdi hayata geçer belki; bir politika daha var, mutlaka bir kadın aday olsun şeklinde. Pozitif ayrımcılık bu noktada farkındalığın pekişmesi için önemli. Bunu söylediğinde pozitif ayrımcılık çok antipatik geliyor ama ben buna taraftarım. Bu kadar derin bir fark varken, pozitif ayrımcılık dışında hiçbir şey bu açığın kapatılmasını kolay kolay sağlayamaz." (K1, 51 yaşında)*

*"Ülkemizde özellikle üst düzey yönetici seviyesinde sayısal bir erkek egemenliği var. Halbuki nitelikli, deneyimli, eğitilmiş kadın oranı da yüksek bir ülke. Bu tabloyle mücadele etmek için her ne kadar ilk bakışta kadını aşağılar gibi görünse de "pozitif ayrımcılık" uygulamasını bu vahim durumu atlatana kadar kullanabiliriz." (K3, 39 yaşında)*

*"Ben sonuçta bu kadar sosyolojik olarak yenilmesi kolay olmayan bir konuda muhakkak yönetsel anlamda, hukuki çerçevede bir takım müdahalelerin var olması gerektiğini düşünüyorum." (K7, 47 yaşında)*

**Ümit Boyner**  
Yönetim Kurulu Üyesi,  
Boyner Holding



**"** Kotayı, şirketlerin farkındalığı kadar yönetim kurullarını kadınlara hazırlamaları için de önemli bir araç olarak görüyorum. Biz zaten Türkiye'deki %30 Club inisiyatifinin üyesiyiz. 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 ulaştıracak bir konu. **"**

# Yönetimde cinsiyet dengesi

Neredeyse tüm kadın yöneticiler üst yönetimin sadece erkeklerden oluşmaması gerektiği konusunda hemfikir. Üst düzey yönetimlerdeki kadın sayının artması, rol model üretiminin artması demektir. Bu arttıkça aşağıdan gelen kadın çalışan oranı da paralel olarak artacaktır. Dolayısıyla üst düzey yönetimde kadın oranlarının artırılması için toplumda yaratılması gereken farkındalık konusunda, kadınların birbirleriyle iletişim ve iş birliği içinde olmalarının gerekli olduğu düşüncesini paylaşıyorlar.

*“Kadın-erkek karışık Yönetim Kurulu ve icra kurulu hem daha yaratıcı oluyor hem de çözüm üretme konusunda daha etken oluyor. Kadınlar ve erkekler farklı yönlerden konulara bakabildikleri için oranın eşitlenmesi konulara yönelik farklı görüş açılarının ifade edilmesini de sağlayacak.”*  
(K4, 54 yaşında)

Ancak bu farkındalığın uygulamada zayıf kaldığını görmekteyiz. İş yaşamında kadın istihdamını çoğaltmak ve iyileştirmek için yapılan sosyal sorumluluk, eğitim projelerinden ya da kadın çalışanların liderliğini geliştirmek ve desteklemek için çalışmalar yürüten projelerden çok az bahsetmekte.

*“Ben mentorluk yapıyorum yapabildiğimce.”*  
(K1, 51 yaşında)

Doğum oranının düşük olduğu ülkelerde kadınların iş hayatında daha aktif rol alması tesadüf değildir. Kadınların fizyolojik ve ailevi nedenlerden dolayı kariyerlerine ara vermesi sonucu, üst düzey yönetim pozisyonlarına ilerleme konusunda erkekler daha başarılı olmuştur. Anneliğin kadınların kariyer planlamasını olumsuz etkilemesi sonucu çoğu iş kadını çocuklarını yetiştirebilmek uğruna iş hayatlarından vazgeçiyor. Şirketlerde küçük çocukların bakımını

üstlenecek tesislerin ya da kreşlerin bulunmaması da bunu hızlandıran nedenler arasında. 100 kadın çalıştıran şirketlerin kendi bünyelerinde kreş açma zorunluluğu bulunurken, şirketler bu rakamın biraz altında kadın çalışan istihdam ederek bu zorunluluktan kurtuluyor. Bu da kadınların iş hayatına olabilecek katkılarını büyük oranda engelliyor. Dolayısıyla, çocuk bakımına yönelik uygulamalar, mevcut kanunların doğru uygulanmasıyla da desteklenmelidir.



*“Zaten kreş yaptırmak isteyen kimse yok. Kreş olmadan bu işin olmasına imkan yok. Kadınların çocuk açısından daha üretken olması isteniliyor. Çocukla daha fazla ilgilenmesi için ona zaman tanınıyor. Bu da işverenleri kadınları işe almamaya yönlendirmekten başka bir şey değil. Kreşlere yeteri kadar devlet desteği verilmiyor.” (K2, 47 yaşında)*

*“İlginç bir nokta; kadın çalışanlara şirket olarak çocuk dostu çalışma koşulları sunduğunuzda, şirkete sadakat anlamında geri dönüşü rahatlıkla gözlemleyebiliyorsunuz. Mesela, çocuğu kreşe bırakma ve kreşten alma saatlerini kişiye bıraktığınızda, arka planda çocuğu düşünmek zorunda kalmıyor. Kalan zamanda kendini işine verip çok daha verimli çalışıyor. Para ile bu bağlantıyı elde edemezsiniz diye düşünüyorum.” (K3, 39 yaşında)*

“ Hep söylüyoruz, erkekler Mars’tan kadınlar Venüs’ten diye, farklı bir bakış açısı demek işte bu. Erkeklerin ve kadınların bakış açıları çoğunlukla farklı olabiliyor. Erkek ve kadınların görüşleri birbirlerini tamamlıyor. Ben yönetimde yüzde 80 kadın olması gerektiğine de inanmıyorum. Bu da iyi bir şey değil. Dengeye inanıyorum. Her iki tarafın da görüşünü eşit şekilde almak gerektiğine inanıyorum. ”

Elif Çelik - Sağlık Grubu Başkanı, Eczacıbaşı Topluluğu

# Lider kadınların ortak yanları

Üçüncü aşamada Türkiye'nin büyük şirketlerinin kadın ve erkek yöneticileri, kadının iş hayatındaki varlığının ve engellerinin çerçevesini belirleyen soruları yanıtladı. Röportajlardan yansıyan, kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olduğu belirtilen ortak unsurlar şöyle sıralandı:

- Kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu eğitilmiş ve eğitime inanan, çalışan ve çocuklarına sorumluluk veren ailelerden geliyor.
- Genellikle seçkin okullardan mezun olup, yurt dışında eğitimler almışlar.
- Yüksek lisans yapanlar var ama genellikle yüksek lisans yapmak yerine 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 de destek vermişler.
- Karşı cinse göre daha fazla çalışarak bu konumlara geldiklerini düşünüyorlar.
- Bazı kadın yöneticiler ücret konusunda da cinsiyet ayrımına uğradıklarını, bazıları ise 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 anlaşıyor. Kadın çalışma arkadaşlarının işletmelerin yükselmesinde büyük katkısı olduğuna yürekten inanmış durumdalar.



## Hayatta / iş hayatında belli unsurların fayda düzeyi

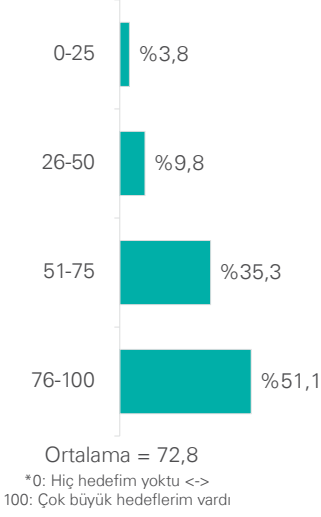
\* «Çok faydalı» ve «Faydalı» yanıtı verenlerin toplamı verilmiştir.

	 %85	 %90
Çalışma arkadaşları	%85	%90
Meslektaşlarla ilişkiler kurma	%89	%87
Yönetici	%81	%89
Aile üyeleri	%82	%84
Kurumunuz tarafından düzenlenen veya karşılanan bir gelişim programı	%76	%77
Mentor, yani size gayri resmi olarak kılavuzluk yapan tecrübeli bir kişi	%67	%81
Kişisel geribildirim, örneğin 360 derece geribildirim	%69	%78
Arkadaşlar	%69	%67
Gönüllü aktiviteler	%56	%57
Koç, yani gelişiminize yardımcı olmak için ücretle tutulan bir kişi	%35	%50
Meslek kuruluşu	%33	%37

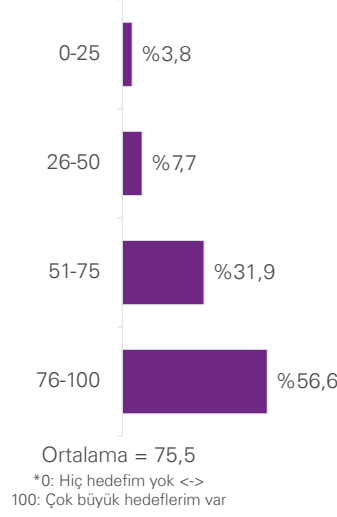
Kadın Baz = 150  
Erkek Baz = 85

## Kariyer hedefleri

Kariyerinize başlarken hedefiniz var mıydı?  
**Kariyer başlangıcındaki hedef yüzdesi\***

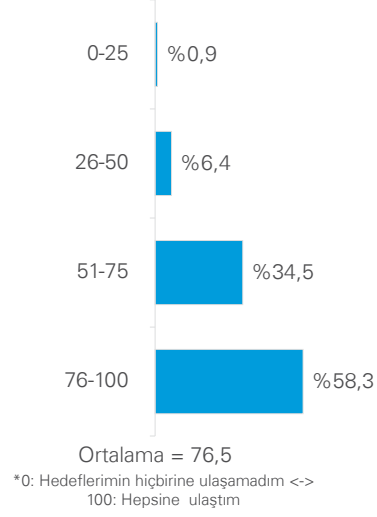


Şu anda hedefiniz var mı?  
**Şu andaki hedef yüzdesi\***



Hedeflerinize ulaşmakta ne kadar başarılı olduğunuzu düşünüyorsunuz?

**Hedefe ulaşmada başarı yüzdesi\***



Baz = 235

**Sinem Altuncu**  
Satış Genel Müdür Yardımcısı,  
Cardtek



“Çalışan bir annenin çocuğu olduğum için bunun ne demek olduğunu biliyorum. Çocuğum olduktan sonra daha iyi anladım. Çalışan bir annenin çocuğu olmak insana ayaklarının üzerinde daha kolay durmayı öğretiyor. Çünkü her şeyi bir yerden sonra siz yapmak zorunda kalıyorsunuz. Başınızın çaresine bakmalısınız. Bu iyi tarafı ama zor tarafları da var. Hiç unutmadığım bir anımı paylaşmak isterim. Kolejde

hazırlıktayken, İngilizce Külkedisi piyesini sahnelemiştik, ben de meleği oynamıştım. O piyese herkesin ailesi gelmişti. Sinem diye bir arkadaşım vardı, Külkedisi’ni oynuyordu. Annesi ona makyaj yapmıştı. Hafta içi çalışma saatleriydi ve beni izlemeye annem de babam da gelememişti. Bu hep benim içimde kaldı çünkü benim için çok önemli bir gündü. ”

# Kilidi kırmanın 10 şartı

Yönetim katındaki kadınların, iş hayatında kalıcı olup kariyer yapmak isteyen hemcinsleri için sıraladığı 10 şart, kilidin nasıl kırılacağına dair basit formülleri içeriyor:

- İyi bir eğitim alın
- Kadın olmakla ilgili önyargıları unutun
- Kendinize güvenin
- Cesur olun
- En iyisini yapabileceğinize inanın
- Detaycılığı bir kenara bırakın
- Karar almaktan çekinmeyin
- Çok ama planlı çalışın, kendinize ve sevdiklerinize mutlaka vakit ayırın
- Stres başarının en büyük düşmanıdır, sakın olun
- Hem çocuk hem kariyer yapmak pekala mümkün, hayatı ıskalamayın.

## Arzu Aslan Kesimer Genel Müdür, Tat Gıda



“ Kim ne söylerse söylesin başarının en önemli anahtarı çalışmak. Emek olmadan başarı gelmiyor.

Bir yönetici olarak kariyer planlamaya değil kişisel gelişim planlamasına inanırım. Ekibime de daima aşılamaya çalıştığım şey; önce kendimizi geliştirmeliyiz, beynimizi, ruhumuzu sürekli beslemeliyiz.

Bir lider olarak, sizin karbon kopyanız olan, sizi onaylamaktan, her görüşünüzü desteklemekten öteye geçmeyecek

insanlardan ekip kurmaya çalışmayın. Bu hem sizi hem işi geriletir, en iyi ihtimalle yerinde saydırır.

Çalışmak çok önemli ancak aile, sosyal hayat ve dostlar da bir o kadar önemli; onların varlığının dengeyi sağladığını bilmek ve iş-özel yaşam dengesini kurabilmek çok önemli. Benim gençlere tavsiyem kariyere odaklanırken sosyal hayatı da ıskalamamaları. Bunu başarmak için de formül basit: İyi bir planlamacı olmak... //

# Anne olmak ya da ertelemek

Araştırmanın hem ikinci hem üçüncü aşamasında öne çıkan başlıklardan birisi kadının anneliği oldu. Kadının işgücüne katılım oranının artmasına rağmen yönetici kadın sayısındaki gerileme sebeplerinden birinin 'annelik hakkının kullanılması' olması düşündürücü...

- Türkiye'deki kadın yöneticilerin anneliği öteleyerek, daha geç yaşlarda anne olduklarını görüyoruz. Yönetici kademesine gelen anneler ise kariyerlerini korumak, ilerletmek ya da bir süreliğine dondurmak zorunda kalabiliyor.
- Türkiye'de kadın yöneticiler genellikle anne olduktan sonra, kendilerine yardımcı olabilecek kişiler ve anlayışlı üst mercileri bulamıyorsa, kariyerlerini askıya almayı tercih ediyor. Çünkü iş hayatındaki yoğun tempo -annelik haklarıyla ilgili yasal düzenlemelere rağmen- molaya tahammül edemeyecek kadar hızlı. Anne olan kadın yönetici "koltuğunu" koruması için çalışma temposunu düşürmemek zorunda.

## Peki ya Batı'da?

Ancak Batı'ya, özellikle de AB ülkelerine baktığımızda durum şöyle;

- Çalışma yasaları kağıt üzerinde kalmayıp uygulamada da işlediğinden çoğu Avrupa ülkesinde kadın yöneticiler anne olduklarında ücretli ve ücretsiz izin kullanabiliyor. Hafta sonu ve hafta içi çocuklarına vakit ayıracak şekilde mesailerini düzenleyebiliyor. Çalışma saatleri Türkiye'deki gibi negatif anlamda "esnek" olmadığından mesai bitimi evlerine, çocuklarına, hayatlarına makul bir saatte ulaşabiliyor ve aileleri ile vakit geçirebiliyor.
- Nüfus yoğunluğunun fazla olmadığı batı ülkelerinde "kadınlık ve annelik" büyük önem taşıyor. Ailelerin çocuk sahibi olması teşvik ediliyor.
- Genellikle erkek yöneticiler ile aynı ücreti aldıkları gözlenen kadın yöneticiler annelik izninin ardından kariyerlerinde herhangi bir gerileme olmadan devam edebiliyor.



# Annesin sen anne kal

Annelik kadınlar için önemli bir değişim. Hepsi bir tarafa doğanın kanunu... Ancak çalışan kadın hayatının bu en önemli dönemecini çok iyi planlamak zorunda. Mükemmel bir zamanlamayla çocuk sahibi olmalı ki anneliği kariyerinin önüne bariyer olarak çıkmassın!

Kadınların işgücüne daha çok dahil olması, özellikle Türkiye gibi toplumlarda kadının etrafına aşması gereken duvarlar örülmesine neden oluyor. Kadın çalışsa da toplumun onlardan beklentileri sabit; eş ve anne olma sorumluluklarının hiç azalmaması gerekiyor. İş hayatına adım attığı anda bir yandan ev ve aile sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeye çalışan diğer yandan ofiste erkek rakipleri ile yarışan kadınların ilk yılları denge arayışıyla geçiyor. Kadını

iş hayatında görmek istediğini söyleyen toplum, eş ve annelik görevlerinin ihmal edilmesini ise kabullenmiyor.

Bu bakış nedeniyle kadınlar anne olduklarında "belirli bir süre mola" ya da "kariyere devam etme" konusunda ikilem yaşayabiliyor. İşe ara vermek zorunda olanlar kadar kariyer yolculuğuna devam eden kadınların hayatına baktığımızda onların da hem annelik görevlerini yerine getirdiklerini hem de iş dünyasında büyük başarılar kazandıklarını görebiliyoruz. Tabii bu dönemin gizli güçleri; kadınların kariyerlerinde ilerlemesine destek sağlamak için onlara yardımcı olan aile bireyleri, anlayışlı yöneticileri ve takım arkadaşları olarak öne çıkıyor.



“

Tercihini kariyeri ve anneliği bir arada yürütme üzerine yapan kadınlar için hayatın biraz daha zorlayıcı olacağı bir gerçek ancak bu durum anneliği olumsuz etkiler demek değil. Tam tersine, anneliğin öğrettikleri ile kadının profesyonel becerileri de gelişiyor. Ayrıca kadının tercihi herhangi biri olabilir ve bu da kimsenin yargılayabileceği bir durum değildir. ”

Ümit Boyner - Yönetim Kurulu Üyesi, Boyner Holding

“

Bir kere kadınların işini zorlaştıran sosyal ve kültürel normları yadsımak ya da inkar etmek mümkün değil. Kadınların iş ve aile hayatlarının onlara çifte sorumluluk yüklediği bir gerçek. Araştırma verilerine göre kadınların yüzde 58'i çocuklar ve evle ilgili sorumlulukları sebebiyle profesyonel hayata katılmadıklarını söylüyor. Ancak anneliğin kariyere engel olmasının başlıca sebebi, sanıldığı gibi kadınların kendilerini salt çocuklarına adamaya karar vermesi değil. Sebep, anne olduktan sonra kadınların iş hayatında ciddi oyuncular olarak görülmemesi, hak ettikleri önemli görevlerin onlara sunulmaması, yetersiz maaşlar almaları ve ilerlemelerinin önü kapatıldığından karamsarlığa düşmeleri. ”

Damla Birol - CEO, Tuborg

Annelikle meslekleri arasında seçim yapmak zorunda kalıp işi bırakan kadın sayısı hayli fazla. Maalesef bu koşullandırma kadınlar tarafından da kabul görmüş durumda.

“ Oğlum Demir, 2006 yılı Mart ayında doğdu. Ben Yatırım Başkanı olmuştum, doğumdan sonra Genel Müdür Yardımcım çağırdı, “geri dönecek misin” diye sordu ancak daha Demir 1 aylıktı ve o an için dönemezdim. Anelik bambaşka bir duyguymuş. Bunun üzerine Yatırım Başkanlığı görevim bir başkasına verildi. Türkiye’de kadın olarak kariyer yaparken işinize ara vererseniz ne yazık ki unutuluyorsunuz. Üç ay sonra tekrar şube müdürlüğüne dönmek zorunda kaldım. ”

Sinem Altuncu - Satış Genel Müdür Yardımcısı, Cardtek

Defne Tozan  
Genel Müdür, IBM Türk



“ Çocuklarım arasında 8 yıl var. Özellikle ikinci çocuğum doğduktan sonra ailemin yakın desteği bana çok yardımcı oldu. İşim nedeniyle çok sık seyahat ettiğim için ailemin ve eşimin desteği ile özel hayat ile iş hayatını dengelemeyi başardım diyebilirim. ”

# Kadın yönetici sayısını artırmak

Türkiye’de kadın istihdamını destekleyen devlet politikaları var ama kadın yönetici sayısının artması, şirketlerin bu konuda elini ne kadar taşın altına koyduğuyla yakından ilgili. “Kilidi Kırarak - Faz 3” görüşmelerinde doğrudan yönelttiğimiz sorulardan biri buydu. Türkiye ekonomisine yön veren dev şirketlerin bu konuda ciddi adımlar attığını gördük. Olumlu sonuç veren hamlelerin sürdürülebilir bir stratejiye dönüşmesi, bizi daha güçlü daha modern Türkiye hedefine ulaştıracak.

“ Grup olarak işletmelerde yönetici kadın sayısının artması için “Birlikte Biz” diye ciddi bir proje başlattık. Ben bu projede eş başkanım. Eczacıbaşı Topluluğu bu konuya önem veren bir şirket. Hem TÜSİAD’ın hem KADİGER’in hem BM’nin kadın hakları ile ilgili politikalarını benimsemiş bir grubuz. Bizde işe alımlarda kadın oranı yüzde 42-43. Ama hedefimiz yüzde 50’lere çıkmak. Şu an toplulukta kadın çalışan oranımız yüzde 34. Bunu yüzde 40’lara çıkarma hedefimiz var. Ve tabii yönetimde kadın olmasını çok önemsiyorum. Üst yönetimde kadın oranını -şu anda yüzde 23-24 civarında- 2020’de yüzde 35’e çıkartmayı hedefliyoruz. ”

Elif Çelik - Sağlık Grubu Başkanı, Eczacıbaşı Topluluğu

“ IBM’de kadın çalışanların oranı yüzde 50. İş performansı ile ilgili kadın-erkek farkı gözetmek doğru değil ama kadınların bulunduğu organizasyonlarda başarı grafiği yüksek. İstatistikler böyle söylüyor. Bu durum, kadınların farklı bakış açısı getirmesinden ve empati yeteneklerinden kaynaklanıyor ve bence kadınlarda empati yeteneği doğuştan geliyor.

IBM içinde eşitliğe çok önem veren bir sistem bulunuyor. IBM’de işe başladığımdan bugüne kadar, kadın olarak ayrımcılığa uğradığımı hiç hissetmedim. IBM’in bu anlamda çok sağlam bir duruşu var.

Ben farklı ve ayrımcı bir muamele görmedim ancak kadınların da zaman zaman kendi kendilerine bazı bariyerler koyabiliyorlar. Kadınlar herhangi bir pozisyonla karşı karşıya kaldıklarında, “Acaba ben bunu becerebilir miyim?” sorusunu kendilerine soruyor. Bunu da gözlemliyorum. Erkekler çok daha rahat. Kadınlar kendilerine kilit vuruyor. Bu yeteneğim yok diye düşünüyorlar. Oysa tüm yetenekler geliştirilebilir. Özellikle de bu kadar imkanın elimizde olduğu bir dönemde. ”

Defne Tozan - Genel Müdür, IBM Türk

# Muzaffer Akpınar

## Yönetim Kurulu Başkanı, KVK



“ Bizim yönetim takımımızda kadın mühendislerimiz bulunuyor. Penta Tekstil’de kadın yönetici oranı yüzde 50. Özellikle kota koymadık ama öyle tesadüf etti. Mesela dokuma mühendisi, kimya mühendisi arkadaşlarımız belli dönemlerde yöneticilik yaptı. Bir kadın arkadaşımız işletme mezunuydu, planlama ve satış başındaydı. Bariyerlerimiz yok. Ben yakın gelecekte kadın yönetici oranının yüzde 50’nin üzerinde olabileceğini düşünüyorum.

Dünyada mesela eşit işe eşit ücret problemi var. Benim yönetim anlayışında “Bu arkadaşımız kadındır ona eksik verelim” lafının kapı aralığında bile telaffuz edildiğini hiç bilmem. Böyle bir tecrübemiz, böyle bir kültürümüz yok. İş hayatım boyunca kadın ekiplerle çok keyifle çalıştım, çok büyük başarı hikayelerinin içinden geçtim. Bunların en az yüzde 50’sinde büyük pay kadınlarındır.” //

“ Tat Gıda olarak Koç Topluluğu çatısı altında bulunuyoruz ve topluluğumuz da merhum Mustafa Koç’un “Kadınsız toplum yarınsız toplumdur” vizyonu ile Türkiye’de kadının iş hayatında güçlenmesi için kararlı adımlar atmada bizlere öncülük ediyor. Koç Holding ve şirketleri olarak, 2013 yılında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’nın öncülüğünde geliştirilen “İş’te Eşitlik Bildirgesi” imzacısı olduk. Böylelikle toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısını yönetim anlayışımıza ve iş süreçlerimize entegre etmeye yönelik çalışmalarımıza hız verdik. 2014 yılında UN Women ile imzalanan işbirliği anlaşması

kapsamında Koç Holding, UN Women’ın dünya çapında başlattığı “HeForShe” kampanyasının Türkiye uygulama ortağı oldu. Merhum Mustafa Koç da dünyadaki ‘10 Etki Lideri’nden biriydi. Mustafa Koç’un vefatının ardından bayrağı devralan Yönetim Kurulu Başkanımız Ömer Koç’un öncülüğünde Koç Topluluğu şirketleri olarak biz de çalışanlarımız nezdinde farkındalık çalışmaları yürütüyoruz.

Holding liderliğinde “Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum” projesi ile çalışanlarımız ve yöneticilerimize yönelik özel eğitimler düzenledik ve düzenlemeye de devam ediyoruz. //

Arzu Aslan Kesimer - Genel Müdür, Tat Gıda

Özetlemek gerekirse, yöneticiliğe giden yolda kadının önüne çıkan engeller konusunda görüşmelerden yansıyan başlıklar şöyle sıralanıyor:

- Kadının büyük bir şartlanmayla baştan yöneticiliğe düşünülmemesi.
- Kadının kendi şartlanmışlığı ile zaten yöneticiliği hedefine koymaması.
- Kadının anneliğinin engel olarak görülmesi.
- Annelik için verilen aranın zaman kaybı olarak değerlendirilmesi.
- Kadınlar işe alınırken ya da yönetici konumuna getirilmesi düşünülürken; "Evliliği ya da anneliği çok çalışmasına ya da seyahat etmesine engel olabilir" önyargısının zihinlerde hakim olması.
- İş hayatında yönetim kurullarında karar mercisindeki erkek çoğunluk. Son sözü erkeğin söylemesi beklentisi.
- Tüm bunların bileşimi olarak özgüven eksikliği.

//

Kadınların bir üst pozisyonu hak ettiğini bir erkeğe oranla çok daha fazla ispatlaması gerekliliği ciddi bir sorun bence. Ayrıca hangi pozisyonda olursa olsun kadınların genellikle erkeklerden daha az kazandıkları da bir gerçek. Yine araştırmalar gösteriyor ki, kadınların toplantılarda yaptıkları yorumların büyük olasılıkla dikkate alınmaması, kadın olarak fikrinde veya yorumunda ısrar edenlerin agresif ve dominant olarak etiketlenilebilmesi de oldukça cesaret kırıcı. Kadınların hatalarının daha çok fark edilip, çok daha uzun zaman hatırlandığını ve buna karşılık başarılarının genelde şans olarak nitelendirildiği de maalesef yine pek çok araştırmada yer alan gerçekler. //

Damla Birol - CEO, Tuborg





# Sonuç

İş dünyasında kadın nüfusunun hızla artmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranının oldukça az olduğu görülüyor. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, cinsiyet ayrımcılığı konusunda en sık karşılaşılan örnekler arasında yer alıyor. Yönetim literatüründe “cam tavan” olarak adlandırılan görünmeyen bariyerler, toplumdaki “cinsiyet” temelli düşünce kalıpları, kadınların yönetim kademelerine gelmeleri önündeki en büyük engeller olarak sıralanıyor. Bunlar, kadınların liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve ifade edilemeyen engellerin nedeni olarak biliniyor. Bu durum, kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkilediği kadar yönetimde ciddi sorunları da beraberinde getiriyor.

Bununla birlikte günümüzde özellikle şehirli, yüksek eğitilmiş, kültürel sermayeye sahip kadın işgücünün, artan oranlarda yönetim kademelerinde kendilerine yer bulmaya başlaması, kadın işgücünün artık ayrımcı tutumlara daha az maruz kaldığını gösteriyor.

Araştırma sonucundan, kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı konusunda benzer tutum aldıkları anlaşılıyor. Kadın yöneticiler de çalıştıkları organizasyonlarda, erkek meslektaşları gibi cinsiyet ayrımcılığı konusunu kabul etmiyor.

Bu durum bize gösteriyor ki, ancak kültürel sermayenin adil dağılımı, daha demokratik bir toplum ve eşitlik talebinin taşıyıcısı olabilir. Bu anlamda müdahil bir değişken olarak kültürel sermaye, toplumsal eşitliği sağlayabilecek olması bakımından önem taşıyor. Onun müdahil olması, okuyup kendini kurtaracak bireyler yaratmasıyla değil, ancak toplumsal yeniden üretimi daha adil biçimde gerçekleştirecek düzeyde eğitimin ve sosyal olanakların örgütlenmesiyle sağlanabilecektir.

# Öneriler

Yasal değişikliklere rağmen zihinlerde toplumsal eşitlik anlayışı değişmediği için hala kadına yüklenen toplumsal bakış değiştirilememiştir. Bu nedenle anlayış, zihniyet değişikliği gerekiyor.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için yapılması gerekenlerden bazıları;

- Kadınların eşit eğitim fırsatlarına ve haklarına erişmesinin sağlanması
- Sağlık, siyaset ve kamu yaşamına katılmada kadınlara öncelik tanınması
- Kadınların rol ve sorumluluklarına ilişkin olumsuz kalıp ve yargılarla mücadele edilmesi
- Aile yaşamı sorumluluklarının birlikte paylaşılması
- Aile içinde kararların birlikte alınması
- Hak ve sorumluluklarda eşitlik
- Ailedeki kız ve erkek çocuklarına eşit davranılarak yetiştirilmesi
- Kadınların toplumda görev almasının sağlanması ve desteklenmesi, kadın istihdamının artırılması, kadının çalışma hayatıyla özel hayatının örtüşmesinin sağlanması
- Kadınların şiddete uğramasının engellenmesi
- Ayrımcılığın yasaklanması ve ayrımcılıkla mücadele konusunun geliştirilmesi
- Eşit fırsatlar sağlanması
- Eşitlik sağlanana kadar kadınlara öncelik tanınması

Kadınlara biçilen rolün ortadan kaldırılmasıyla ilgili olarak sadece kadınların eğitilmesinin önemli olmadığı, erkek farkındalığının yaratılması ve erkeklerin eğitilmesinin toplumsal cinsiyet eşitliği için önemli olduğunu belirtmek gereklidir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve toplumda kadına biçilen rollerin değiştirilmesi için tüm toplum olarak kadınların önüne çıkarılan engelleri kaldırarak, onları eşit birey olarak kabullenip toplumda hak ettikleri yeri almaları sağlanmalıdır.

**“Kadın sorunları”  
sadece kadınların  
sorunu değildir.**

**“Kadın sorunları”  
toplumun  
sorunudur.**

**“Kadın  
sorunları”nın  
çözümünden  
herkes  
sorumludur.**

Beşeri sermayenin çok önemli olduğu günümüz koşullarında gerek kamu kurumları gerekse işletmelerin kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için kadınları üst yönetim pozisyonuna taşımak açısından pozitif ayrımcılık yapması ve kadınların aile ve işinde denge kurabileceği bir iş ortamı yaratması gerekiyor.

Küreselleşme olgusu içinde ülkelerin daha fazla demokratikleşmesi, sürdürülebilir bir kalkınma gerçekleştirebilmesi, insan haklarına saygılı ve farklılıkların katma değerini iyi kullanabilen bir işgücü oluşturması için yönetimde kadınların da temsili son derece önemlidir.

### **Zira yönetim kademelerinde kadınların olması;**

- Yaratıcılık ve yenilik artışı ile verimliliği artırıyor,
- Müşteri ve tüketiciyi temsil ederek memnuniyeti artırıyor,
- Kurum-ülke imajını geliştiriyor,
- Bu konuya duyarlı yatırımcıların ilgisini çekiyor.

### **Üst yönetimde kadınların temsili artırarak için;**

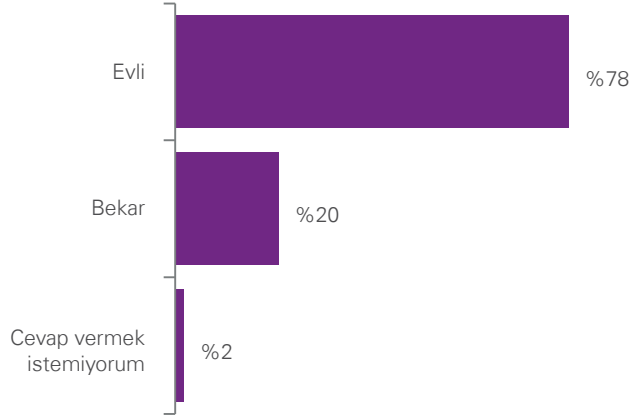
- Farkındalık eğitimlerine katılmak,
- İşe alım süreçlerinde fırsat eşitliğine özen göstermek,
- Her yönetim seviyesinde cinsiyet dağılımının eşitliğini sağlamaya destek olmak,
- Cinsiyet dağılımında eşitsizliğin olduğu iş alanlarını gözden geçirmek,
- Gelişim planlama ve uygulamalarında eşit fırsat tanımak,
- “Eşit işe eşit ücret” politikasını benimsemek,
- İşyerinde cinsiyet eşitliğini pekiştirecek uygulamalara destek vermek,
- Yazılı, sözlü ve görsel iletişimlerde cinsiyet duyarlılığına özen göstermek gerekiyor.

# Nicel araştırma katılımcı profili

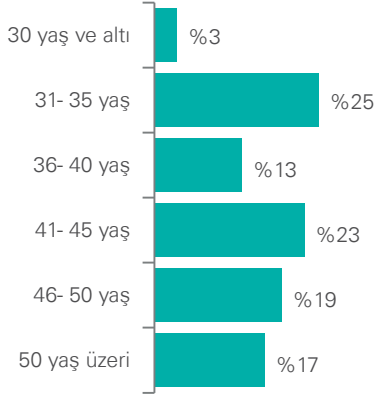
## Cinsiyet



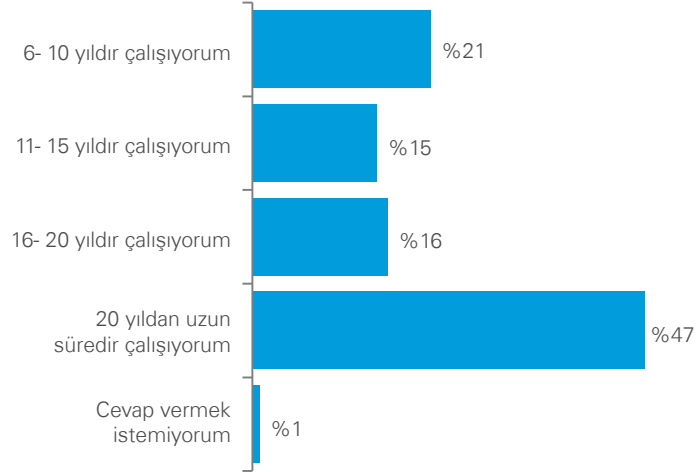
## Medeni durum



## Yaş



## İş hayatında bulunma süresi



Görüşülen kişinin ünvanı	Cevap sayısı	%
Müdür	51	21,7
Direktör/ Koordinatör	34	14,5
Genel Müdür Yardımcısı	29	12,3
Kıdemli Müdür	26	11,1
Genel Müdür	21	8,9
CEO	16	6,8
Bölüm Başkanı	12	5,1
Yönetim Kurulu Üyesi	12	5,1
Ortak/Kurucu	10	4,3

Çalışılan sektör	Cevap sayısı	%
Danışmanlık	87	37
Finans	52	22,1
Hızlı Tüketim Ürünleri	15	6,4
Denetim	15	6,4
Otomotiv	12	5,1
Perakende& Toptan Satış	11	4,7
İnşaat& Emlak	9	3,8
Sigorta	9	3,8
Bilgi Teknolojileri/ Yazılım	8	3,4
Enerji	7	3
İletişim/ Medya	6	2,6
İmalat	6	2,6
Ulaşım& Seyahat	6	2,6
Telekomünikasyon	5	2,1
Hizmet	5	2,1
Sağlık	4	1,7
Holding	4	1,7
Lojistik	3	1,3
Kamu	2	0,9
Otel/ Restoran/ Eğlence	2	0,9
Gıda	2	0,9
Akaryakıt & Doğalgaz	1	0,4
İlaç	1	0,4
Diğer	12	5,1
Toplam	235	100

# Kaynakça

- TÜİK İstatistiklerle Kadın – 2017
- WEF Global Gender Gap Report 2016
- ILOSTAT 2017
- KSSGM, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013
- TUSIAD, Kagider, Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği:Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri, 2008
- Dünya Bankası, Kalkınma Raporu 2012: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma



# Teşekkür

Bu araştırma süresince katkıda bulunan herkese teşekkür ederiz.

- Agah Uğur  
Borusan Holding CEO'su
- Arzu Aslan Kesimer  
Tat Gıda Genel Müdürü
- Burçak Güven  
Forbes Genel Yayın Yönetmeni  
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Başkan Yardımcısı
- Damla Birol  
Tuborg CEO'su
- Defne Tozan  
IBM Türk Genel Müdürü
- Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan  
Oxford Üniversitesi CRIC (Centre for the Resolution of Intractable Conflict) İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim Kurulunda Kadın Danışma Kurulu Üyesi
- Elif Neşe Çelik  
Eczacıbaşı Topluluğu Sağlık Grubu Başkanı
- Doç. Dr. Feyza Ak Akyol  
Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi
- Hande Yaşargil  
Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı,  
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Başkanı
- Muzaffer Akpınar  
KVK Yönetim Kurulu Başkanı
- Sinem Altuncu  
Cardtek Satış Genel Müdür Yardımcısı
- Ümit Boyner  
Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi
- Yönetim Kurulunda Kadın Derneği mentor ve mentileri



# KPMG Türkiye

Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan ve sektöründeki en büyük dört uluslararası şirketten biri olan KPMG, geçmiş 1867 yılına dayanan, üye firmalar ağı sistemiyle 152 ülkede, 189 binin üzerinde çalışanıyla finansal hizmetler, endüstriyel üretim, enerji, ilaç, sigorta, telekomünikasyon, altyapı ve inşaat gibi pek çok sektöre danışmanlık hizmeti veriyor. KPMG Türkiye ise İstanbul merkez ofisinin yanı sıra Ankara ve İzmir ofisleriyle, 1982 yılından beri 1.000'den fazla çalışanıyla her sektörden 4.000'in üzerinde firmaya sektörler özelinde hizmet verirken, rekabette ihtiyaç duydukları sektörel trendler hakkında değer yaratan çözümler sunuyor.

Detaylı bilgi için [www.kpmg.com.tr](http://www.kpmg.com.tr) adresine başvurabilirsiniz.

# Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD)

Biliyoruz ki tüm dünyada kadınlar çok daha az terfi ediyorlar, daha az kazanıyorlar ve kâr-zarar yönetimi gerektiren pozisyonlara daha az atanıyorlar. Ekonomimizi yönlendiren kurumların en üst karar mercilerinde yer alan kadınların oranı oldukça düşük. Yönetim Kurulunda Kadın, şartların nasıl değişebileceğini ve nesil atlamadan kadınlara fırsat eşitliği sağlanabileceğinin sorgulanmasıyla 2012 yılında bir inisiyatif olarak Praesta TR ve Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı Hande Yaşargil ve Forbes TR Genel Yayın Yönetmeni Burçak Güven tarafından kurulmuştur.

2017 senesi itibarıyla "Yönetim Kurulunda Kadın Temsilini Artırarak Toplumsal Kalkınmayı Desteklemek" ana misyonu ile dernekleşmiştir. YKKD, ülkemizde kadın temsilini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemek amacına hizmet eden ilk oluşum olmasının yanı sıra, Yönetim Kurulu Üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite ettiği Türkiye'nin tek sertifika programı ve ülkenin en etkin iş insanları ve kanaat önderlerinden mentorluk alma imkanı tanıyan şirketlerarası mentorluk programı ile hedefe yönelik çalışmalar yapar. Program, 18 ay süren her döneminde yeni bir kadın menti ile çalışıp onları daha daha güçlü rollere hazırlarken, Yönetim Kurullarına yüksek nitelikli yöneticiler arayan şirketlere de kaliteli bir seçenek sunmuş olur.

Detaylı bilgi için [www.yonetimkurulundakadin.com](http://www.yonetimkurulundakadin.com) adresini ziyaret edebilirsiniz.





# KPMG Türkiye 2017'nin En İyi İşverenleri arasında!

KPMG Türkiye, Top Employers Institute tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre '2017 En İyi İşveren' sertifikasını almaya hak kazandı.



# İletişim:

## Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye  
Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölümü  
tr-fmmarkets@kpmg.com

## İstanbul

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29  
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye  
T: +90 216 681 9000

## Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk  
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13  
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye  
T: +90 312 491 7231

## İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.  
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye  
T: +90 232 464 2045

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)  
[kpmgvergi.com](http://kpmgvergi.com)



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.