

Kilidi kırmak

Röportajlar



YÖNETİM
KURULUNDA
KADIN

Haziran 2017

kpmg.com.tr







Kilidi Kırma araştırmamızı üç aşamada gerçekleştirdik. Üçüncü ve son aşamada araştırmamızın ilk iki fazında ortaya çıkan sonuçlarla tespit edilen ‘kilit’ sorulara yanıt aradık. Açık kaynak olması şartıyla yönetim katındaki iş insanları ve akademisyenlerle bire bir ve yüz yüze görüşmeler yaparak, ‘kilidi kırma’ kodlarını deşifre etmeye çalıştık.

Bu görüşmelerde kadın ve erkek katılımcılar için farklılaştırarak aşağıdaki soruları yönelttik;

- Size göre özel şirketlerde kadın yönetici sayısının artırılması için sayıca belirgin bir kota konulmalı mıdır?
- Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?
- Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?
- Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?
- Kurumunuzda kadın yöneticilerin artmasına yönelik iyi uygulamalarınız var mı? Bu uygulamanın sonuçlarından bahseder misiniz?
- Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

Araştırmamıza katılarak değerli görüş ve tecrübelerini şeffaf bir şekilde paylaşarak sağladıkları katkılardan dolayı tüm katılımcılara teşekkür ediyoruz.

Önsöz



Murat Alsan
KPMG Türkiye Başkanı



Nesrin Tuncer
KPMG Türkiye
Denetim Bölüm Başkanı,
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği
Denetleme Kurulu Üyesi

‘Kilidi Kırma’ araştırmasına başlarken, kadının iş hayatında yükselmesine dair önemli bulgular elde edeceğimizi bekliyorduk ancak yepyeni konular keşfedeceğimizi hiç hayal etmedik. Sadece toplumsal ve kültürel açıdan çok önemli olduğuna inandığımız, iş hayatında kadın çalışanı destekleyen durumu gündemde tutmayı, yeniden farkındalık yaratmayı amaçladık. Ancak çıktığımız yol bize çok farklı kapılar açtı.

Kadın ve erkek yöneticilerin bakış açılarını çok net sorularla somutlaştırdık. Hep bilinen ama söylenmeyen gerçekleri kağıda ve söze döktük. Kilidi Kırma araştırması bize neyi konuştuğumuza değil neyi konuşacağımıza odaklanmamız gerektiğini gösterdi. Ve hepsinden önce kilitleri kırmak için zihniyet devrimine ihtiyaç duyduğumuzu...

Kadında, erkekte, çocukta, toplumda zihniyet devrimi...

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği ile birlikte hazırladığımız araştırmamız ile ‘iş hayatında kadın’ olgusuna farklı bir pencere açtığımızı düşünüyoruz.

Araştırmamızın üçüncü aşamasına katılan değerli iş insanlarının ve akademisyenlerin görüş ve yönlendirmelerinden alıntılara Kilidi Kırma araştırma raporumuzda yer verdik. Ancak bu değerli görüşlerin sadece alıntılar ile sınırlı kalmaması gerektiğini düşündüğümüzden, görüşme notlarımızın tam metninin yer aldığı bu kitabı hazırladık.

Hem araştırmamızın hem de bu kitabımızın kişiler, şirketler ve toplumumuz açısından faydalı ve ufuk açıcı olmasını umut ediyoruz.

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği



Hande Yaşargil

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

“Yönetim Kurulunda Kadın Programı” olarak biz, Türkiye’deki kurum ve şirketlerin karar mekanizmalarında kadın sayısını arttırmak üzere yola çıkmalı beş yıl oldu. Türkiye’nin önde gelen iş insanları, yönetim kurullarındaki kadın temsiliyetinin çok düşük olduğu gerçeğine duyarsız kalmayarak bizden desteklerini esirgemediler. Oluşturduğumuz program aracılığıyla, şu ana dek yaptıklarıyla kendilerini kanıtlamış, başarılı, iyi eğitilmiş, dünya ve ülke meselelerine duyarlı, yüksek potansiyelli 90 kadınla tecrübelerini, fikirlerini, iletişim ağlarını, zamanlarını paylaşarak onlara birebir mentorluk ettiler.

Kadınların en üst seviyedeki bir yapının içinde bulunmaları ve aktif olarak yer almaları için çalışmamızın nedeni - elbette ki - yalnızca onların erkeklerle eşit haklara ve fırsatlara sahip olmasını istememiz değil. Bugün artık biliyoruz ki dünyanın, bölgenin, Türkiye’nin ve hatta insanlığın önünde çok karmaşık ve büyük meseleler duruyor. Gezegenin kaynakları azalıyor, nüfus artıyor, çevre ve iklimle ilgili dev sorunlarla karşı karşıyayız. Devletler, milletler, ülkeler, dinler, mezhepler,

ırklar arasında çözümden çok uzak gözükken problemlerle savaşıyoruz.

Dünya belki de son 60 yılda kaosa, topyekun bir savaşa, ağır bir çöküşe hiç bu kadar yakın olmamıştı. Tüm bunların üzerine ekonomilerdeki zorlanmaları, finansal krizleri ve bölgesel ya da iç savaşları eklediğimizde dünyanın, tüm paydaşlarının eşit ve doğru temsille katılarak üreteceği çözümlere ihtiyacı olduğu kesin. İşte bu yüzden bize göre işe, yönettikleri bütçeler pek çok ülkenin milli gelirini bile aşabilen şirketlerin oluşturduğu iş dünyasından başlamak hiç de fena fikir değil. Bu şirketlerin karar mekanizmalarında kadın temsiliyetini artırmak üzere yola çıkmak, ‘yeterince temsil edilmeyen en büyük grup’ olmaları nedeniyle yola koyulmak için iyi bir nokta olarak duruyor önümüzde.



Tam da bu amaçla beş yıl önce yola koyulduğumuzdan beri önemli bir yol kat ettik. Bugün artık Türkiye’de, yönetim kurullarına hazır 90 kadın daha var. Üstelik bu kadınlar, iş dünyasındaki diğer tüm kadınlar için birer sembol oluşturuyor. Onlar hedeflerini en yükseğe koyan, bunun için canla başla



Burçak Güven

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

çalışan, kariyer basamaklarını çıkarken giderek yalnızlaşmak yerine birlikte yürüdüğü diğer kadınların engelleri aşmasına destek olan, ulaştığı her noktada etrafını kollayarak domino etkisi yaratan, örnek oluşturan, farkındalık yaratan kadınlar...

Üstelik birbirlerine kız kardeşlik duygusuyla bağlı, kadınların bir arada başarabileceklerine örnek oluşturan, etki gücü yüksek ve sayıları sürekli artarak büyüyen bir gruptan bahsediyoruz. Sayıları artıyor çünkü programımızın Aralık 2017’de başlayacak üçüncü dönemi için artık geri sayım başladı. Ayrıca bu programın yarattığı farkındalığın da olumlu katkısıyla ortaya çıkan diğer tüm inisiyatiflerle de yakın temasta ve işbirliği içinde çalışıyoruz. Elbette ki yönetim kurullarında kadın temsili hem dünyada hem de Türkiye’de arzu ettiğimiz oranlardan, olması gerekenden hala çok düşük seviyelerde. Dahası görüyoruz ki bu alanda ilerleme çok yavaş gerçekleşiyor; bu durum da bize bu tip programların ve çabaların ne kadar gerekli olduğunun adeta kanıtı gibi.

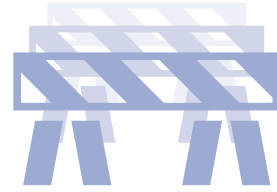
Artık biliyoruz ki çoğulculuğun, farklı seslerin birarada bulunduğu ortamlarda alınan kararlar hem ekonomik olarak daha verimli hem de insanlığın ortak değerlerini koruma altına alabilmek adına bir mecburiyet. Bu yüzden konuya dikkat çekmeye ve yarattığımız rüzgarın şiddetini artırmaya devam edeceğiz. Ancak daha yapacak çok iş, elde edilecek çok başarı var. Bu yüzden Türkiye’deki kadın, erkek tüm iş insanlarını, liderleri, patronları, yöneticileri, girişimcileri, meslek sahiplerini kısacası ülkesine, çocuklarına bırakacağı mirasa, insanlığın ortak değerlerine, dünyanın sorunlarına önem veren herkesi bize destek olmaya çağırıyoruz. Bu desteğin önemli bir parçası olarak bu değerli çalışmaya imza atan KPMG Türkiye’yi kutluyor ve teşekkür ediyoruz. Gerçekleştirdiği “Kilidi Kırma” araştırmasına katılarak hikayelerini paylaşan, yaşadıkları zorlukları anlatan, ne tür eşitsizliklere maruz kaldıklarını, ne gibi körlüklerle mücadele ettiklerini aktaran kadın liderlere kulak vermeniz ve dünyayı daha yaşanır bir hale getirmek adına bize katılmanızı diliyoruz...



Agah Uğur
CEO, Borusan Holding

Bugün toplumsal cinsiyet eşitsizliği, tüm dünyanın en önemli gündem maddelerinden biri haline geldi. Dünya Ekonomik Forumu’nun geçen yıl yaptığı araştırmaya 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 çağında bulunuyor

İnanıyorum ki; şirketler artık bu konuyla ilgili çalışmalarını sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ötesinde stratejik iş planlarının içine dahil etmeye başladıkları noktada değişim başlayacaktır. Kadın yönetici sayısının artmasının mevcut politikalarla mümkün olmayacağı ortadadır. O nedenle insan kaynakları departmanlarının istihdam uygulamaları eşitlik ilkeleri doğrultusunda gözden geçirilmelidir. Durum analizi yapılarak yöneticilere hedefler konulmalı, bu hedefler düzenli bir şekilde takip edilmeli, başarılı olanlar ödüllendirilmelidir. Her şirketin yapısı ve faaliyet gösterdiği sektörün farklı olduğu gerçeği de dikkate alınarak verilecek hedefler titizlikle değerlendirilmelidir.



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 karşılaşılıyorlar.

İşe giriş süreçlerinden üst yönetime geçişe kadar kariyer basamaklarının çoğunda görünmez bariyerlerle karşılaşılıyorlar. Özellikle kadınlara biçilen annelik, eş olma, ev düzenini sağlama gibi rollerin ev ve iş yaşamında zorlayıcı engeller olduğunu ve önyargılara neden olduğunu düşünüyorum.

Anne olmak kariyeri olumlu veya olumsuz etkiler diye bir genellemeden kaçınılmalı.

Bununla beraber, kadınlara biçilen toplumsal rollerin kariyer anlamında engel teşkil ettiği bariz bir gerçek. Aile



sorumluluklarının eşit dağılmadığı, ev işlerinde aslan payının kadına düştüğü durumlarda ve buna ek olarak işyerinde çalışan ve yöneticiler nezdindeki toplumsal önyargılar kadınların kariyer ilerleyişini sekteye uğrattırıyor. Sadece anne olan kadınlar değil, tüm kadınlar bu türden zorluklarla mücadele etmek zorunda kalıyor.

Ayrıca bazı araştırmalar “anneliğin cezası” denilen bir kavramı da öne sürüyor. Cornell Üniversitesi’nin bir araştırmasına göre çocuklu kadınlar daha fazla ayrımcılığa maruz kalıyor çünkü iş performanslarının daha düşük olacağı farz ediliyor. Ayrıca daha sert performans ve dakiklik standartlarına maruz kaldıkları da bulunmuş.

Çocuklu kadınların kariyerlerinin olumsuz etkilenmemesi için aile sorumluluklarının eşit paylaşılmasının yanında

işyerlerindeki yerleşik toplumsal önyargıların da aşılması gerektiğini söylemeliyiz.

- Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına öncelikle görüşlerini ifade etmekten korkmamalarını, başarılı işleriyle ön plana çıkmaktan çekinmemelerini tavsiye ederim. Girişimci olmaktan, soru sormaktan korkmasınlar. Kendilerine inanmaları ve güvenmeleri başarıyı da beraberinde getirecektir. Her ne kadar zorluklar ve engellerle karşılaşsalar da kararlı olmaları çok önemli.
- Kurumumuzda öncelikli olarak zihniyet değişimine yönelik farkındalık çalışmaları yapıyoruz. Borusan Grubu bünyesinde toplumsal rol ve algıların eşitliğe ve çeşitliliğe engel olmayacağı mutlu ve başarılı bir geleceği inşa etmek amacıyla

la kurduğumuz “Borusan Eşittir – Toplumsal Eşitlik Platformu” altında yaptığımız çalışmalar bu amaca hizmet ediyor. Geçtiğimiz günlerde Kadir Has Üniversitesi ile birlikte “İş Yaşamında Ayrımcı Söz ve Davranışlardan Kaçınma Rehberi” hazırladık. Grup genelinde bir hareket başlatarak iş yaşamında farkında olmadan kullandığımız ayrımcı söz ve davranışlara dikkat çektik. Bu sözcükler sadece rehberde yer almakla kalmayıp, Borusan’ın ofislerinde ve çalışma ortamlarında özel tasarlanan afişlerle görünür hale getirildi. Bunun dışında işe alım konusunda pozitif ayrımcılık uygulamalarımız bulunuyor. Ayrıca, insan kaynakları politikalarımızı gözden geçirerek hedef koyma, çalışanları eğitimlerle destekleme gibi çalışmalar içerisindedir.



Prof.Dr.Deniz Ülke Arıboğan

Oxford Üniversitesi CRIC,
İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Türkiye’de her sektörde kadın yönetici sayısının olması gerekenin çok altında olduğu herkesin bildiği bir gerçek... Bunun zaman zaman kadınlıkla ilişkilendirildiğini, yani toplumsal cinsiyet rollerimizin doğal bir yansıması olarak değerlendirildiğini görüyoruz. Bazen de bu dengesizlik süregiden kanunlara, geleneklere ya da inanç sistemine bağlanıyor. Oysa kadınlar her sektörde son derece başarılı, üretken, vizyoner ve lider roller oynayabiliyor. Ortada ciddi bir hak ihlali ve eşitsizlik var. Bu bakımdan ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel her alanda yüzyılların noksanlığının ancak pozitif ayrımcılıkla tamamlanacağına inanıyor ve kota uygulamasını destekliyorum.

- Kadın yöneticilerin zorlukları daha ilk basamakta, yani yönetici olma fırsatı yakalama aşamasında başlıyor. Zira iktidar olgusu maskülen bir çerçeve içerisine hapsedilmiş ve yüzyılların zihinsel kalıpları kolay yıkılamıyor. Esasen bir kez yönetici olduktan sonra zorlukların üstesinden gelmek çok daha kolay. Zira o makama layık görülen kadınların vasıfları kadın/erkek diğer iş arkadaşlarından genellikle çok daha yüksek oluyor. Makamını hak etmeyen bir kadının yönetici olması, bir erkeğinkine nazaran çok daha düşük... Buna karşın kadın yöneticilerin en ufak bir başarısızlığında bunu onların kadın olmasına bağlamak; olası aksamalarda eleştiri dozunu hem yüksek ve hem de bel altında tutmak; kadın yöneticilere erkek

eşdeğerlerinden daha düşük ücret ödemek gibi alışkanlıklar hala devam ediyor.

- Anneliğin kariyer yolculuğunda zaman kaybettirdiği, konsantrasyon dağıttığı, öncelikleri değiştirdiği bilinen bir gerçek. Bunu hepimiz yaşadık. Ancak bunun aynı zamanda kadınlara sağladığı olağanüstü beceriler de var. Zamanı doğru yönetmek, planlı ve disiplinli olmak, empati duygusunu geliştirmek, şefkatli, sevgi dolu ve paylaşımcı olmak bunlardan bazıları. Basit bir makinanın tek bir aparat ilavesiyle çok fonksiyonlu hale gelmesi anlamını taşıyor annelik. Şahsen ben anne olduktan sonra kendimi çok daha güçlü ve becerikli buldum bir anda.



Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına tavsiyelerimi şöyle ifade edebilirim; kanımca 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. Hepsini bir arada yapmak mümkün... 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 yapmaya devam etsinler.

- Rektörlük yıllarımda en az bir kadın dekan ve müdürümün olması konusunda ısrarcı olmuştum. Başardım ama kurumsallaşmış bir süreç yaratamadım. Esasen o makama çok genç yaşında seçilmiş bir kadın olarak arkamdan gelenlere bir yol açtığıma inanıyorum fakat yönetmeliklere herhangi bir kota ya da ayrıcalık maddesi koymayı başaramadım.

- Ben kadınların birbirine olan duygularının düşünülenin aksine gayet pozitif olabildiğine inanıyorum. Benim yöneticilik yıllarımda kadın arkadaşlarımdan bana yaklaşımı hep çok olumlu ve destekleyiciydi. Üstelik üniversiteler arası kurulda birlikte çalıştığım, başka üniversitelerin kadın rektörlerinden de hep destek gördüm. Onlardan daha genç olduğum için beni tıpkı birer büyük kızkardeş gibi sarıp sarmaladılar, yol gösterdiler. Onların tecrübelerinden çok faydalandım.



Murat Yeşildere
Egon Zehnder Genel Müdür,
Yönetim Kurulunda Kadın
Danışma Kurulu Üyesi

- Kadın yönetici sayısının artırılması konusundaki engellerin nerede olduğunun iyi anlaşılması çözümlerin de yaratılması için büyük önem taşıyor. Türkiye’de yönetimde kadınların daha az yer alması “arz”dan, yani kadınların sayı ve yetkinlik olarak yetersiz olmasından değil, “talep”ten, yani özellikle karar verici konumlarda oturanların bilinçsiz önyargılarından kaynaklanıyor. Bu sebeple, talebin “eğitim” ve gelişiminin artırılması, bilinçsiz önyargıların yıkılması kısa vadede tamamlanamayacak kadar büyük engeller olduğundan, “normalleşmenin” sağlanabilmesi için iş hayatında kota ve/veya güçlü hedefleme inisiyatiflerinin şart olduğu inancındayım.

Dünyada cinsiyet eşitliğinde adım atan ülkelerin birçoğunda, özellikle yönetim kurulunda kota uygulamasının olması da bence tesadüf değil. Burada kritik faktör ise, icracı kadrolar için koyulacak kotaların dikkatli olarak tespit edilmesi ve uygulanmasıdır.

- Kadın yöneticilerin işyerlerinde karşılaştığı en büyük engel bence “bilinçsiz önyargılar” ve bunların yarattığı haksızlıklardır. Burada doğru dilin kullanılmasından (örneğin iş adamı yerine iş insanı), işe alımda ve terfilerde kadınların aleyhinde olan ayırıma, kadınların iş hayatına entegrasyonunu kolaylaştıracak alt-

yapı (esnek çalışma, evden çalışma, kreş, süt odası, vs.) eksikliğine kadar varan uygulamaların tamamının karar vericilerin “bilinçsiz önyargılarından” kaynaklandığını düşünüyorum.

- Tanıştığım birçok kadın yönetici, gerçek anlamda yönetici olmayı, empati yapmayı, iyi planlamayı anne olduktan sonra geliştirdiklerini söylüyor. Yapılan uluslararası araştırmalar çalışan annelerin çocuklarının gelişiminin, çalışmayan annelerin çocuklarına göre daha hızlı ve daha etkili olduğunu kanıtlar yönde. Bu sebeple anne olmak, kadınların kapasitelerini artıran, yetkinliklerini ve duygusal enerji ve zekalarını ileri taşıyan bir unsur. Ancak iş hayatında anne olan kadınların, kariyere verdikleri aranın onların önüne engel olarak taşınması önyargısını yıkabilmek istisnalar haricinde mümkün değil. Burada önemli bir saptamanın da altını çizmek lazım; annelik ve doğum iznini kısa keserek işe hızlı dönmeyi “çıkış yolu” ya da “çözüm” olarak gören kadınların getirdiği çözümün de ben tek yönlü ve çocuklarının gelişimine etki edebilecek bir karar olduğunu düşünüyorum. Unutmayalım beynin gelişiminin önemli bir kısmı 0-6 yaş aralığında tamamlanıyor. Evde çocuğa bakıcının katkısının mı, annenin katkısının mı, beynin gelişimine daha olumlu etki edeceğinin kararını siz verin.

Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına öncelikle “dişi enerjilerini” korumalarını ve “erkekleşmeden” kariyer yolunda ilerlemelerini tavsiye ediyorum. Kariyer yarışında öne geçmenin yolu, kadınlığından “fedakarlık” etmek olmamalı.

Buna ek olarak kadınların kendi gelişimlerine (gerek yetkinlik artırımı gerekse marka yönetimi) daha fazla önem ve hassasiyet göstermesi, kızkardeşlik ve iletişim ağlarını erken yaşlardan itibaren kurmaları, sivil toplumun kaldıraç etkisinden yararlanmalarını ve özellikle iş hayatı içinde, bu çabaları kapsamında doğru mentor ve sponsorları tespit etmelerini tavsiye ediyorum.

- Firmamızda üç sacayağına özellikle odaklanarak hareket etmeye çalışıyoruz: çeşitlilik, kapsayıcılık ve bilinçsiz önyargıların yıkılması. Her üç başlıkta bireysel ve organizasyonel farkındalığın artırılması yönünde hareket ediyoruz; ortak aklı kullanıyoruz. Egon Zehnder İstanbul ofisinde gerek çalışan gerekse yönetici seviyesinde kadınların oranı yüzde 50’nin üzerinde yer alıyor.

Ancak bizim asıl önemli misyonumuz, destek verdiğimiz müşterimiz olan firmalara kadın yönetici atanması, kurumlarda kadın yöneticilerin

geliştirilmesi konusundaki danışmanlık hizmetimizin doğru kurgulanmasında. Burada da sürecimizi tamamen cinsiyet eşitliği üzerinde kurgularken, daha da ileri giderek cinsiyet körlüğü (gender blind) içeren değerlendirmelerin yapılması yönünde çaba göstermeye gayret ediyoruz.



Vuslat Doğan Sabancı
Hürriyet Gazetecilik ve
Matbaacılık A.Ş.
Yönetim Kurulu Üyesi

- Başta şunu söyleyeyim bence kota kesinlikle olmalıdır. Kota dünya-da da üzerinde tam olarak ortak noktada buluşulmuş bir konu değil, halen tartışılıyor. Bildiğim kadarıyla Norveç, Fransa, İtalya, Belçika ve Almanya'da yönetim/denetim kurullarında zorunlu kadın üye kotası var. Türkiye'de ise SPK'nın halka açık şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye oranının %25'ten az olmamasına dair bir tavsiye kararı bulunuyor. Aslında bir yandan bakınca bu tür girişimler olmasa bu konuda kendiliğinden bir gelişme olmadığı gerçeğini görüyorsunuz. Yani kadın üye kotasının hukuken konuşuluyor olması, iş dünyasında bir farkındalık yaratması, üzerlerinde bir kamuoyu baskısı oluşturması önemli adımlar.

Ama bir yandan da sadece cinsiyete dayalı rakamsal değişikliklerin işlevselliği de tartışılmalı. Özellikle kadın istihdamının bu kadar düşük, kadının iş dünyasında güçlenmesinin önünde bu kadar engelin olduğu bir ülkede?

Bunun yerine, özel olarak şirketlerde ve genel olarak toplumda cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik çalışmalara daha fazla efor harcamamız gerektiğini düşünüyorum. Önce kadın istihdamını yükseltmek gerekiyor. Evden çıkmalarını, eğitime eşit fırsatlarla ulaşmalarını sağlayacak,

daha az ücret almalarını engelleyecek; ücretsiz yaptıkları ev, aile içi eğitim ve bakım işlerinin yükünü üzerlerinden alacak politikalar geliştirmek, hepsinden önce kadınları her anlamda kısıtlayan düşünce kalıplarını kırmak gerekiyor. Özetle, önce altyapıyı güçlendirmeliyiz.

Yoksa biz erkeklerle eşit fırsatlara sahip olduğunda kadınların her alanda ne kadar başarılı olduğunu biliyoruz. Yeter ki önündeki engelleri kaldıralım. Bunun için pozitif ayrımcılık, kota dahil her türlü kavramı tartışmaya devam etmeliyiz.

Son Women20 Zirvesi'nden önce Alman Kadın Konseyi Başkanı Mona Küppers'in dediği gibi, kadının ekonomik olarak güçlendirilmesi bir maraton, biz de bu maratону koşuyoruz.

- Öncelikle kadınlar kendilerine limitler koymasın. En yüksek hedefleyip ve bu hedefe ulaşmak için de talepkar olsunlar.

Toplumsal bakışa ve işleyişe göre, kadın ne kadar yükselirse, ne kadar başarılı olursa olsun, onun tek 'iş' kariyeri değil. Onun evde de iş yükü ağır. Annelikten yaşlı bakımına, ev işlerinden eğitime, alışverişe tüm "iç işler" ona yüklenmiş. Kadın iş dünyasında yükselebiliyorsa, bu yük-

lerle yükseliyor. Bu nedenle işine odaklanamayacağını, orada olmaması, asıl görevine dönmesi gerektiğini düşünen zihniyetle mücadele ediyor. Aslında kadınlar gayet güçlü, çoğu zaman her ikisini de başarıyla götürebiliyor. Ama niye öyle olsun, bu yorucu, eşitsiz, adaletsiz durum neden sürsün? O nedenle devlet ve sivil toplum kadını güçlendirecek, üzerindeki sorumluluğu azaltacak, önündeki engelleri kaldıracak politikalar üretmeli, işverenler de bunları desteklemeli, önce kendi işlerinde uygulamalı, diyoruz.

- Dediğim gibi, kadınlar hem anneliği hem kariyeri başarıyla yürütecek donanım ve güce sahip. İki çocuk annesi ve sayısız anneye çalışan bir iş kadını olarak olumsuz etkilediğini asla söyleyemem. Tersine annelik kadını daha da güçlendiren, öğretici bir süreç, bu nedenle işe ve çalışma arkadaşlarına bakış, iş yapma biçimi, kriz yönetimi gibi konularda olumlu etkileri çok daha fazladır. Yeter ki “Kadının en büyük kariyeri anneliktir” gibi bir zihniyete maruz kalmasin. Anne ya da değil, kadının özellikle karar mekanizmalarında olduğu çalışma ortamları her zaman daha iyi yerlerdir.

Kariyerinin başındaki kadın yönetici adayları öncelikle güçlerinin farkında olsunlar. Onlara birer eksiklikmiş gibi sunulan farklılıklarının yaptıkları işe çok şey katacağını bilsinler. Cam tavanlara, kem gözlere, özgüvenlerine yönelik sözlere aldırmasınlar. Yalnız olmadıklarını bilsinler.

- Hürriyet hem çalışan hem de yönetici kadın oranıyla her zaman gurur duyan bir şirket. Yıllar içinde yüzde 40'lara kadar ulaştırdık. İşe alımlarda ve terfilerde herhangi bir ayrımcılığın söz konusu olmaması en büyük başarımız. Kadın yöneticilerimiz, kadın yazarlarımız, editörlerimizle, 'kadın ve çocuktan taraf' yayın anlayışımız ve sosyal sorumluluk projelerimizle toplumsal farkındalığın artmasına da ciddi katkılar sağlıyoruz.
- Kadın yönetici olarak hemcinslerimizle çok iyi anlaşıyoruz. Hatta içerde ciddi bir kadın lobisi olduğu, erkek yazarlarımız tarafından küçük sitemlerle defalarca kaleme alınmıştır.



Ümit Boyner

Yönetim Kurulu Üyesi,
Boyner Holding

- Evet, özel şirketlerde kadın yönetici sayısının artırılması için sayıca belirgin bir kota konulmalı.

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 ulaşacak bir konu.

- Kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorunun, toplumsal cinsiyete dayalı ön yargılarla baş etmek, yapabileceğini ispat etmek zorunda bırakılmak diye düşünüyorum. Zira mevcutta bir ön yargı var, kadınların yalnızca hane gelirini destekleyici bir ekonomik güç olarak algılanması, önceliğinin ailesi ve çocukları olacağı kabulü veya aile ve özel yaşam dengesini yapamayacağı gibi. Bu kabullerin/ön yargıların kadınlar üzerinde kendilerinin başarılı olduklarını sürekli ispata zorlayıcı bir tarafı var.

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 da tersine, anneliğin öğrettikleri ile kadının profesyonel becerileri de gelişiyor. Ayrıca kadının tercihi birinden biri olabilir ve bu da kimsenin yargılayabileceği bir durum değildir.

- Kariyerinin başındaki kadın yönetici adayları bir kere güçlü olsunlar, kendileri kadın olmanın bir dezavantaj olduğunu düşünürlerse hayat daha zor olur. Tam tersine becerileri ve bilgileri ile öne çıkmaktan, girişken olmaktan, kendilerini ifade etmekten çekinmesinler. Tabii hayat sadece iş değil; çok yönlü olmalarını, hobilerine ve ailelerine, arkadaşlarına zaman ayırmalarını söyleyebilirim. Zira sosyal alandaki tüm her şey, bizi dengede tutan ve sağlıklı yapan unsurlar.
- Biz yalnızca kadın yönetici oranını değil, aynı zamanda kadın çalışan ve eğitim yatırımları gibi tüm istihdam süreçlerini, cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerimiz ile takip ediyor ve üçer aylık dönemlerde bu rakamları izliyoruz.
- İyi uygulamalarımız içinde bir örnek; Anadolu illerindeki mağazalarımızda kadın çalışan sayımız ile kadın yönetici sayımız arasında negatif bir açığı vardı. Bunu tespit ettiğimizde

kök nedenine baktık. Nedeni aslında hepimizin çok iyi bildiği korumacı politikaların mağaza yöneticilerimiz tarafından informal olarak uygulanması idi. Bu ne demek diyeceksiniz? Akşam vardiyalarına kadın çalışanlar yazılmıyor, şehir dışı seyahatlerde görevlendirilmiyor, mağaza sayımlarında ek mesai yaptırılmıyor. Bunun gibi kadını korumaya yönelik bir kaç uygulamayı tespit ettik. Bunlara baktığınızda kadınlar için iyi uygulamalar gibi görünebilir ama profesyonel gelişimleri için kasa kapanışı bilmeleri, iş

seyahatlerinin katacağı bilgi, tecrübe ve network fırsatlarına erişmeleri, stok sayımında bulunmaları önemli. Bunları yapmamış bir yönetici adayını da, yönetici yapmıyorlar. Özetle, biz tüm mağaza müdürlerimizi topladık ve cinsiyet eşitliğini anlattık, korumacı politikaların uzun vadede kariyeri negatif etkilediğini gösterdik ve onlara “kadın çalışanın talebi olmaksızın onlar adına düşünmeyin” mesajı verdik. Böylece Anadolu mağazalarındaki yönetici kadın oranını, iki yıl içinde %100 arttırdık.

- Kadın yönetici olarak hemcinslerimin bana olan tutumu ile ilgili negatif deneyimim yok. “Kadın kadının kurdudur” deyimini de kabul etmiyorum. Siz yeteneklerinizi işinize, bilginizi çalışma arkadaşlarınızın gelişimine ve onların yetişmesine aktarırsanız iş hayatında huzur bozucu ortamlar oluşmaz. Elbette tutumu negatif olan kişiler vardır fakat bu durum cinsiyetleri ile ilgili değil, karakterleri ile ilgili bir durumdur.





Elif Çelik
Sağlık Grubu Başkanı,
Eczacıbaşı Topluluğu

- Eczacılık Fakültesi'ni seçtim ve 1'inci sınıfta ilaç sektörünün aslında ne kadar dinamik ve fırsatlar içerebilen bir sektör olduğunu gördüm. Sonraki yıllarda hep sektörde ne yapabilirim diye inceledim. Hedefimi ilaç sektörü diye koymuştum. Ben ne okuduğunuzla değil, kim olduğunuzla, karakterinizle iş hayatınızı yönlendirdiğinizi düşünüyorum. 1991'de İşletme İktisadi Yüksek Lisans Programı'nı kazandım. Tam başlamak üzereyken gazetede bir iş ilanı gördüm; Deva İlaç. Başvurdum ve hiç umudum olmamasına rağmen ürün müdürü olarak işe başladım.

Deva İlaç ile başlayan iş hayatım Eczacıbaşı-Rhone Poulenc, Eczacıbaşı-Zentiva, Sanofi Grubu'nda devam etti. 2011'de zaten hiçbir zaman bağlarımı kopartmadığım Eczacıbaşı Topluluğu'na, Eczacıbaşı-Baxter Genel Müdürü olarak geri döndüm. 5 sene Baxter genel müdürlüğü yaptım. Zorlu bir yolculuktu ama 2014-2015 yıllarında Eczacıbaşı-Baxter, Eczacıbaşı Topluluğu'nun en başarılı şirketi seçildi. Baxter tüm dünyada iki ayrı şirkete bölünme kararı aldı. Tam o dönemde Eczacıbaşı Topluluğu üst yönetiminde de bir bayrak değişimi olmasına karar verdiler ve Sağlık Grubu Başkanlığı'na Nisan 2016'da getirildim. Bu da benim için çok gurur verici oldu. İki nedenle: Birincisi, doğduğum, büyüdüğüm bir şirkette böyle bir role gelmem,

ikincisi de kendime uzun yıllardır biçtiğim misyon nedeniyle. Eczacıbaşı Topluluğu'nu sağlık alanında daha da yukarılara taşımak görevi bana verilmişti. 2016 Nisan ayından beri büyük bir enerji ve heyecanla bu görevdeyim.

- İşletme yüksek lisansını bıraktığıma hiç pişman olmadım. Çünkü iş hayatına girmekte en büyük canlı yüksek lisansı yaptım genç yaşlarda. Hep iyi liderlerle karşılaştım ve beni hep destekleyenler oldu hayatımda. Bu bakımdan kendimi şanslı hissediyorum.
- Karşınıza hiç size tavır alan desteklemeyen kadın ya da erkek yönetici çıktı mı diye bana hep soruyorlar ama olmadı. "Kadın kadının kurdudur" derler ama bende böyle bir durum



oluşmadı. Cinsiyet ayrımına hiç uğramadığımı düşünüyorum. Ama şunu söyleyebilirim: Ben hem şanslıydım hem de şansımı kendim yarattım. Bazı ortamlarda karşı cinslerime göre daha fazla çalışıp bu yerlere geldiğimi de düşünüyorum. Bazı durumlarda fark edilmek ve en az onun kadar iyi olduğumu kanıtlamak için eşdeğer bir erkek meslektaşımın birkaç kat daha fazla çalışmış olabileceğim muhtemelen.

- Negatif cinsiyet ayrımı konusunda şanslıydım, yöneticilerimiz tam tersi beni destekledi. Şirketimizde ücret politikasında da asla böyle bir şey yok. Zaten çok sistemli bir ücret politikası var ve herkese genel olarak uygulanıyor. Ben de yönetimin içindeyim ve elbette böyle bir yaklaşımı onaylıyoruz.

- 40 yaşına kadar açıkça söyleyeyim hayatın ucunu kaçırdığım çok zaman olmuştur. Bu yaşa kadar hep iş odaklı yaşadım. 40 yaşından itibaren ki ben bunun herkes için önemli bir yaş olduğuna inanıyorum, dönüp ben ne yapıyorum diye baktım. Sonra dengelere çok inanmaya başladım. Yani evet, bazı günler yine hayatımın çok önemli bir bölümü iş ama onu mutlaka ailemle, arkadaşlarımla, sevdiğim insanlarla dengeliyorum. Hakikaten zaten öbür türlü başarılı olmanız, daha yukarı gittiğinde o sorumluluğun üstesinden gelmeniz çok zor. Yani kendinizi gevşetmeniz gerekiyor. Aksi halde stresle başa çıkmanız mümkün değil.

Hep söylüyoruz, erkekler Mars'tan kadınlar Venüs'ten diye, farklı bir bakış açısı demek işte bu. Erkeklerin ve kadınların bakış açıları çoğunlukla farklı olabiliyor. Ama işte güzel olan da bu; 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.

Kadınlar çok daha boyutlu düşünüyor. Erkekler biraz daha genele bakmayı, biraz daha az veriyle hareket etmeyi başarıyor. Kadınlar daha detaya bakmayı daha çok fonksiyonel olmayı başarıyor. Dolayısıyla sadece kadınlar

olduğunda da çok detaylı düşündüklerinden sonuca gitmekte zorlanabiliyor. Ama erkeklerdeki o düz bakış açısı da bazı detayları, nüansları kaçırmalarına yol açıyor. Bu yüzden önemli projelerde bir denge olmasına dikkat ediyorum ve her zaman bu kadın-erkek karar mekanizmasını tutturduğunda iyi bir denge oluşuyor.

Biz grup olarak kadın kotası ile ilgili “Birlikte Biz” diye ciddi bir proje başlattık. Ben bu projede eş başkanım. Eczacıbaşı Topluluğu bu konuda erken dönemde harekete geçmiş ve konuya önem veren bir şirket. Hem TÜSİAD’ın hem KADİGER’in hem BM’nin kadın hakları ile ilgili politikalarının benimseyicisi olmuş bir Topluluk. Bizde işe alımlarda kadın oranı yüzde 42- 43. Ama bizim hedefimiz işe alımlarda yüzde 50’lere çıkmak. Yani oranı yukarı çekmek... Şu an toplulukta kadın çalışan oranımız yüzde 34. Bu tabii Türkiye ortalamalarına göre iyi. Bunu da yüzde 40’lara çıkarma hedefimiz var.

Yani yüzde 50’ye gelmek matematiksel olarak o kadar kolay değil. Çünkü bir yandan alımlar var ama bir yandan da ayrılanlar. İşe alınmış olan çalışanlar var. Dolayısıyla belli matematikle ilerliyor bu işler. Bir puan bile ilerlemesi kolay değil. Hedefimiz 2020 yılında yüzde 40 çalışanımızın kadın olması. Ve tabii ben yönetimde kadın olmasına çok büyük bir pay biçiyorum. Çünkü bu gelişim yöne-



timde kadın sayısı arttıkça daha hızlı olabilir. Yönetimde, daha doğrusu üst yönetimde yüzde 23- 24 civarında olan kadın oranını 2020’de yüzde 35’e çıkartmayı hedefliyoruz.

- Evet, tüm gruplarımızda bu kotaları uyguluyoruz tabii ki. Biz şöyle başladık. Önce verilere baktık. Bunun bütün şirket ve grup bazında- ki bizde 4 grup var: yapı, tüketim, sağlık ve teknoloji alt detayına indik. Kim nerede duruyor? Dolayısıyla her birine hedefler koyduk. 2018’den 2020’ye kadar herkesin gitmesi gereken yer belli. Bunu bütün genel müdürlerimize hedef olarak yaydık. Bunu geliştirecek politikaları destekledik.

Eczacıbaşı Topluluğu’ndaki çalışanlar kadın olduğu için ayrım yapıldığını düşünmüyor, ama mesela şunu düşünüyor: “Ben terfi ederken, kadın olduğum için zorlandım”. Bunların sayısı çok değil ama var. Bir tane bile olsa bu önemli. Dolayısıyla başka şirketlerde belki bu oran daha da yüksektir. Onun yanı sıra kadınlarla erkeklerin işten ayrılma oranlarına baktığımızda, kendi içimizde kadınların daha çok işten ayrıldıklarını tespit ettik.

- Bizde çalışma saatleri gayet esnetildi. Herkes haftada 1 iş günü evden çalışabiliyor. Aynı zamanda esnek çalışma saati dediğimiz bir şey var. Sabah

07.30’dan 09.30’a kadar gelebilirsiniz. 8 saat mesai sonrası çıkabilirsiniz. Bunlar tabii ki kadınları destekliyor ama aynı zamanda “Başka ne yapabiliriz” diye de bakmaya çalışıyoruz.

- Türkiye’de ilk kez bir uygulamaya başlıyoruz ki, dünyada da olmayabilir. İşe alırken önyargı nerede oluşabiliyor: CV’ye bakarken, eğer insanların kafasında kadınlarla ilgili bir önyargı



varsa direkt eliyor. Yani işe başvuran kadınsa görüşmeye dahi çağırılmıyor. Biz şunu yapacağız: Eczacıbaşı Topluluğu, başvuruları online bir sistemle, İnsan Kaynakları tarafından yönetilen bir başvuru sitesi üzerinden alıyor. Dolayısıyla insan kaynakları her şeyi görüyor. Ama biz kuruluşlara işe alımlarda aday gönderirken, özgeçmişlerdeki cinsiyet bilgilerini kapatacağız. Uygulama şöyle olacak: Yani IK, seçicilere cinsiyeti kapatarak CV gönderecek. Tabii kişilik envanteri gibi testler de yapılıyor. Yöneticiye dolu dolu bir dosya geliyor ama bu

bilgilerde kişinin ne ismi ne cinsiyeti ne de resmi bulunuyor. Yönetici x, y, z 3 adayla görüşeceğim dedikten sonra açılacak kim olduğu. 3’ü de kadın olabilir. 3’ü de erkek olabilir.

- Tabii ki kadınları desteklemeye yönelik yasalar, uygulamalar var ve bence onlar olumlu. Ben siyasette kadın kotasının konulması gerektiğine inanıyorum. Kadınlar için bir takım uygulamalar yasalarla destekleniyor ama bu yetmiyor çünkü hız kazanmak lazım. Bu uygulamalar belki 50 sene sonra kadınları bir yere getirir. Ama TBMM’de ve şirket yönetim kurullarında en azından yüzde 40 kotası konulursa, ben çok hızlı yol kat edilebileceğini düşünüyorum. Ama burada yeterli insan kaynağının da oluşturulması lazım. Şuna inanmıyorum: hak etmediği halde, sadece kadın olduğu için birilerinin bir yere getirilmesi... Ama eğitim ve beceri anlamında iki eşit insan varsa burada kadının söz hakkı olmalı. Yani kadının tercih edilmesi ile ilgili bir ortam olmalı. Dolayısıyla kadınların yetkinliklerini de geliştirip kota konulması gerektiğine inanıyorum.
- Kadınların öncelikle kendilerine güvenmeleri gerekiyor. Kadınların içlerinde büyük bir güçleri var. Bunu unutmasınlar. O gücü ortaya çıkartabilmeleri için de cesaret gerekiyor. Biraz kadınların öne çıkma cesareti

bulmaları lazım. Dolayısıyla hiç korkmamalarını, kendilerine güvenmelerini tavsiye ediyorum. Ama güvenmeleri için de tabii ki kendi donanımlarını artırmalarını öneriyorum. Eğer siz okursanız, öğrenirseniz ve çalışırsanız, bunun üzerine de güven eklerseniz, başarısız olmak için hiçbir neden yok.

- Kadınlarda çoğu zaman eksik kalan ne oluyor; çalışıyorlar, öğreniyorlar, kendilerini paralıyorlar ama ben bunu yaparım diye erkekler öne atlıyor. Kadınlar atlamıyor.

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. Benim çok yaşadığım bir şeydir bu. Erkek çalışma arkadaşlarını gelir ben bu işe talibim der. Halbuki biliyorum daha hazır değildir. Daha bugüne kadar bir tane kadın ben bu işi istiyorum diye gelmemiştir. Burada başlıyor zaten cesaret. Kadınların detaycılıkları, mükemmeliyetçi oluşları buna engel oluyor. Bu tabii aynı zamanda birçok şeye dayanıyor. Ailesel, toplumsal kökene, geçmiş alışkanlık ve baskılara... Aman sen şimdi bunu yapamazsın, kadın eliyle buna karşma, aman sen sus bilmezsin diye

yetiştiriyoruz kızlarımızı maalesef. Sen yapabilirsin diye yetiştirdiğimizde durum çok çok farklı olacak.

Benim en büyük şansım, ailemin bana çok güvenmesi, cesaretlendirip beni özgür bırakmış olması olabilir. Çünkü babam bana sadece bir şey öğretti; “Oku, öğren, çalış, sen yaparsın.” Ama asla yapamazsın diyen bir ailem yoktu. Ya da “sen kızsın şimdi otur ya da mutfakta git bir şeyler yap” demediler bana. Tam tersi ben mutfığa girdiğimde annem, “sen çık dersini yap” derdi bana. “Nasıl olsa bir gün yapacaksın. Bunlar önemli değil” derdi. Bence bunlar hiç sorun değil, tamam onu da dengeli yapmalı. Bir kadının iyi bir yönetici olması için kadınlığını, olumlu enerjisini kaybetmesine gerek yok. İyi yemek de yapabilir, iyi çocuk da bakabilir, yöneticilik de yapabilir. Benim birçok kadın arkadaşım var. Üst düzey harika bir yönetici ve 2-3 çocuğu var. Tabii biraz destek gerekiyor ama bunu da gayet iyi yapıbiliyorlar.

Özetle, burada ailenin yetiştirme şeklinin ve kadınların “ben yapabilirim” demesinin, cesaret ve özgüveninin olmasının büyük önemi var. Öyle yetişmediyse bile bunu aşabilmesi lazım. Destek alması lazım...





Damla Birol
Geo, Tuborg

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. Ama iş, daha çok kadının yükselmesiye, bu konuda tek bir sihirli çözüm olduğuna inanmıyorum.

Kotayla veya değil, kadın çalışanlar konusunda ihtiyacımız olan şey; zihniyeti, günlük davranışları, pratikteki işleyişi, otomatik olarak verdiğimiz tepkileri ve refleksleri değiştirebilmek. Hem iş hayatında hem de sosyal hayatta!

Hepimizin düşünme şeklimizde bir devrim yapması şart! Çünkü bu, erkek, kadın, yönetici, üst düzey, alt düzey fark etmiyor; hangi cinsiyetten, hangi konumda olursa olsun herkese ve tüm insanlara bağlı!

- Kadınların bir üst pozisyonu hak ettiğini bir erkeğe oranla çok daha fazla ispatlaması gerekliliği ciddi bir sorun bence. Ayrıca hangi pozisyon- da 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 etiketlenbilmesi de oldukça cesaret kırıcı.

Kadınların hatalarının daha çok fark edilip, çok daha uzun zaman hatırlan- dığı ve buna karşılık başarılarının genelde şans olarak nitelendirildiği de maalesef yine pek çok araştırmada yer alan gerçekler...

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.

Benim konuşmalarımda sıklıkla kullandığım bir söz vardır; ‘Bizi yukarı çıkaran asansörü, diğerlerinin de çıkabilmesi için geri göndermemiz lazım!.. Kadınların iş hayatında bugünkü “azınlık olmayan azınlık” halini eşit seviyelere 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. İnanın tecrübe kazandıkça ve yükseldikçe iş ve yaşam dengesini kurmak daha kolaylaşacak.
- Zorlandığınızda başka başarılı kadınlardan fikir ve ilham alın.
- Hem şirketinizin içinde hem de şirket dışındaki kızkardeşlik network’lerini iyi kullanın.
- Ve bence en önemlisi; kadınlara yönelik önyargıları hiç kafanıza takmadan kendinize güvenin, kendinizi devamlı ve her konuda geliştirin! Kadınların iş hayatında pazarlık yapmak, finansal yetenek ya da erkek ağırlıklı grupları yönetmek gibi konularda erkekler kadar iyi olmadığını



düşünen yöneticilerle karşılaşmış olabilirsiniz. Ama siz eğer “Ben bu işleri pekala yapabilirim, konfor alanımdan çıkabilirim” diyorsanız, o zaman kendinizi bilgi ve tecrübeyle donatın.

- Asla pes etmeyin ve sizi yukarı çıkaracak o asansörün çağırma düğmesine kuvvetle basmaya devam edin!
- Tüm İK süreçlerimiz “Eşit Fırsat” ilkesi ile yapılandırılmış olduğundan cinsiyetsizleştirilmiş İK süreçlerimiz olduğunu söyleyebilirim. Bunun sonucu olarak, müdür ve üzeri rollerde çalışan kadın oranının 2015’ten bu yana yüzde 12’den yüzde 22’ye ulaştığı, Yönetim Kurulu’nun yüzde 30’unun, İcra Kurulu’nun ise yüzde 50’sinin kadın olduğu; Pazarlama, İK, Hukuk ve IT gibi çok önemli departmanların da kadın yöneticiler tarafından yönetildiği bir şirkette bulunmanın mutluluğunu yaşıyorum. Hatta kadın yönetici oranlarımızla Sabancı Üniversitesi’nin her yıl

Egon Zehnder ile birlikte yaptığı ‘Kadınlara Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu’ araştırmalarında bir kez 2.liğe, iki yıl üstüste de 1.liğe layık görüldük. Ayrıca 2017 Nisan ayında da KAGİDER’in kadınlara eşit fırsat tanıyan şirketlere, uzun denetlemeler sonucu verdiği ‘FEM Sertifikasına’ layık görülen şirketlerden biri olduk. Şirket olarak bu konudaki hassasiyetimizin böylesi saygın ödüllerle taçlandırılması bir CEO olarak benim için son derece gurur verici.

- Gerek iş hayatında gerekse kızkardeşlik network’lerinde, hatta yazdığım blogda hemcinslerimden gelen tüm yorum ve tepkilerde hep olumlu yaklaşımlarla karşılaşıyorum. Hem kadın istihdamının artırılmasında hem de daha çok kadının yönetimde yer almasında, birbirimize verdiğimiz destek ve mentorluğun da çok önemli olduğunu görüyorum. Hepimizin buna ciddi vakit ayırması gerektiğine de yürekten inanıyorum.



Sinem Altuncu

Satış Genel Müdür Yardımcısı
Cardtek

- Ailem eğitimci, annem fizik öğretmeniydi, babam da İstanbul Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi mezunu. Eğitimci anne-babanın çocuğuyum. Benden 13 yaş küçük kız kardeşim var. Annem çalıştığı için eve hep anahtarla giren bir çocuktum. 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, Kül Kedisi'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.

- Mimar Sinan Üniversitesi İstatistik Bölümü'nde okudum. 3'üncü sınıftan 4'üncü sınıfa geçtiğimde Sigorta Matematiği hocam beni elimden tutup Başak Sigorta'ya

staja götürdü. Yaz boyu orada çalıştım. Tercüme yapıyordum, grup poliçelerini öğreniyordum, aynı zamanda elimde deterjan, arşivi temizliyordum. Bitirme tezimi müdürlerim yardımcı olmuştu. Üniversiteyi bitirdiğimde bankacılık sınavlarına girdim. Türkiye'de bireysel bankacılığın daha yeni başladığı dönemler... Kazandım ve Interbank'ta işe başladım. Çok çalıştım, haftada 7 gün mesai yapardım. Sabah 6.30'da bankaya gelirdim, ilk çayı ben koyardım. Interbank okul oldu benim için. Sonra tecrübemi aktarmaya başladım. Türkiye'yi gezdim, şubelere eğitim verdim. Hem yeni şeyler öğrendim hem öğrettim. Interbank kapatıldığında yıl 2001 idi ve ben Dışbank'a geçtim, en büyük hayalim şube müdürü olmak idi. 2002 yılında Citibank'ta işe başladım. 6 yıldan fazla çalıştım. Şube müdürlüğü ve genel müdürlükte Yatırım Başkanlığı yaptım. Dolu dolu bir iş hayatı yaşadım Citibank'ta. Yüksek lisansımı bankacılık üzerine yaptım. 2005'te terfi almıştım, 1,5 aylık hamile olduğumu öğrendim. Dedim ki kendi kendime "Eyvah, hedeflerin var ve çocuğun olacak. Bunu bankaya nasıl söyleyeceksin. Sinem müdür oldu, rahatladı, hamile kaldı diyecekler".

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

- Yatırım Başkanlığı’na başkası geçti ama ben şube müdürlüğü görevime geri döndüm. Mecburdum dönmeye. Çünkü dönmezsem belki de kariyerim gidecekti, Türkiye’de kadın çalışan olmanın gerçeği işte bu... Maalesef bebeğinizi bakıcıya teslim edip işinize devam ediyorsunuz. Tabii aileler de destek oldu ama hep hayatımızda bir bakıcı vardı.
- Kariyerime başladığımda haftada 7 gün yılmadan çalışıyordum. Bekardım, hiçbir sorumluluğum yoktu ve iş hedeflerim vardı. Ama evliyseniz ve çocuğunuz varsa, işler çok değişiyor. Ev ve iş hayatında dengeyi biz güzel kurduk. Bu konuda en büyük destekçim eşimdir ve kariyer isteğime hep olumlu yaklaşmıştır. Cardtek’teki görevimin

yanı sıra, şu anda aynı zamanda Mimar Sinan Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak beş yıldır bankacılık ve finansal matematik dersleri veriyorum.

- Ben iş hayatım boyunca gerek bankacılık sektöründe gerekse bilişim sektöründe kadın yönetici olduğum için bir ayrımcılıkla karşılaşmadım. İçinde bulunduğum sektörler nedeniyle de şanslı olabilirim.
- Şirketimizde resmi bir kota uygulamamız yok. Mühendis çalışan ağırlıklı bir teknoloji şirketiyiz. Cardtek’te Bilgisayar ve yazılım mühendisliği bölümümü mezunları daha fazla ve görüyoruz ki, erkekler bu bölümleri daha çok tercih ediyorlar. Öncelikle genç kızların da bilgisayar - yazılım – elektrik elektronik gibi bölümleri tercihleri arasına alması bilişim sektöründeki kadın istihdamının artmasını sağlayacaktır. Şirketimizde üst düzey yöneticilerimizin yüzde 30’u kadın...
- Her yöneticinin tarzı farklıdır. Herkesin karakteriyle örtüşen bir yöneticilik tarzı vardır. Ben hep işe sevgiyle yaklaşmak tarafındayım. İş hep severek yapmalı çünkü tutkuyla yapılan işler başarılı sonuçlar veriyor. Her şeyin başı iyi bir ekip olmak ve

güven. Güvenmediğiniz insanlarla birlikte yürüyemezsiniz. Dolayısıyla; işi sevmek, güvenmek, ekip olmak ve hiç pes etmemek gerekiyor.

- Bir kadının karşılaştığı zorlukları, bir erkeğe yöneltirseniz inanın bunların altından kalkamaz. Kadın annelik yapıyor, çalışıyor, para kazanıyor. Hem işin hem evin sorumluluğunu alıyor. Eve gittiğinde mesaisi bitmiyor. Kadınlar kendilerini yetiştirerek bu becerilerini ilerletirlerse şahane yönetici oluyor.





Arzu Aslan Kesimer

Genel Müdür,
Tat Gıda

- Sadece Türkiye değil dünyaya baktığımızda kadının iş hayatına katılımı ve eşit işe eşit ücret konusunda gidilecek çok uzun bir yol olduğunu düşünüyorum. Aksi halde şu anda bunları konuşuyor olmazdık. İş hayatında kadının desteklenip yüreklendirilmesi gerektiğine inanıyorum. Bunun adı “pozitif ayrımcılık” ise çok rahatlıkla söyleyebilirim ki pozitif ayrımcılık yapıyorum. Aynı özelliklere sahip iki aday arasında kadınlara fırsat vermeyi daha doğru buluyorum.

Yönetim kademesinde kadın sayısının artırılması için kota uygulamasını destekliyorum; kota uygulamasının da yasalarla desteklenmesi gerektiğine inanıyorum. Norveç, İspanya ve Fransa hükümetleri yönetim kurullarında kadın oranının yüzde 40'lara yükselmesini sağlayacak yasaları çıkardı. İtalya ve Belçika'da ise halka açık şirketlerin yönetim kurullarının üçte birinin kadınlardan oluşması koşulu yasalarla destekleniyor. Tarihsel olarak iş hayatına katılımı çok geri bırakılmış olan kadının dengeli sayıda katılımı için kanunla desteklenen irade şart.

Ülkemizde Sermaye Piyasaları Kurulu (SPK) halka açık şirketlere yönetim kurullarında kadın oranını

yüzde 25'e çıkarma hedefi koydu. Ancak bu zorunlu değil. Şirketleri özendirmek için önemli ancak aradaki farkı kapatmak için daha kararlı adımlara ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum.

- Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında kadının ilerlemesinin önündeki en büyük engel olduğuna inanıyorum. “Kadın” rolleri ve “erkek” rolleri diye toplum zihninde kemikleşmiş rollerin yeteneklerin önüne geçmesi iş hayatındaki en büyük zorluk aslında. Yani bir erkeğin milyar cirolu şirketi yönetiyor olması için sadece yetkinlikleri sorgulanırken aynı pozisyona bir kadının atanması söz konusu olduğunda onun annelik, eşlik vazifeleriyle birlikte değerlendiriliyor olması ve kimi zaman yeteneğine rağmen “kadın” rolleri nedeniyle erkek adayların seçilmesi gördüğümüz örneklerden. Oysa hiçbir erkek yönetici işe alınırken, çocuğu var mı yok mu diye bakılmaz.
- Annelik de iş hayatı da pek tabii bir arada yürütülüyor. En önemli sorun çalışan kadını “annelik” ve “iş hayatı” arasında seçim yapmak zorunda bırakmakta. Neden bir erkek “babalık” ve “iş hayatı” arasında seçim yapmak zorunda değilken bir kadını buna zorlamamız

gerekiyor? Biz kadınlar aynı anda pek çok işi idare edebilme yeteneğine sahibiz. Bu konuda erkeklerden doğal olarak daha donanımlıyız. Hem işi hem de özel hayatı gayet başarılı yönetebiliriz. Bazen annelik rolü bazen de iş kadınlığı rolünün ağır bastığı zamanlar var. Önemli olan bu ikisinin dengede ilerleyebilmesini sağlamak...

Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına tavsiyelerim:

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 aşılamaaya çalıştığım önce kendimizi geliştirmeliyiz; beynimizi, ruhumuzu sürekli beslemeliyiz. Bunu yaptığımızda ilave sorumluluklar da doğal olarak geliyor.

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 saydır.

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...

Bazen işler ters gidebilir. Yeniden denemek ve gerekirse sabırla baştan başlamak gerek. Baştan başlamak için de pozitif olmak şart. Pozitif olmak ise romantik bir iyimserliğin ötesinde gayret ve sebat gerektirir.

Tat Gıda olarak Koç Topluluğu çatısı altında bulunuyoruz ve topluluğumuz da merhum Mustafa Koç'un "Kadinsız toplum yarısız 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'la 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 için Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum" projesi ile çalışanlarımız ve yöneticilerimize yönelik özel eğitimler düzenledik ve düzenlemeye de devam ediyoruz.

- Hemcinslerimin sonsuz desteğini hissediyorum. Hem kurum içinde hem STK'larda hem de özel hayatımda. İyi ki varlar... Beni güçlendiriyorlar. Toplumumuzda çok yaygın olan "kadın kadının kurdudur" yargısı da kadını geride tutmak için beyin yıkamaktan başka bir şey değil. Bu önyargıların hepsi toplumumuzun gelişmesinin önünde dağ gibi duran hurafeler. Kadın kadının kurdu değil; kızkardeşidir. Ben "kızkardeş"liğin gücüne inanıyorum. İş hayatında da tıpkı özel hayatta olduğu gibi kadınlar birbirine destek olur, birbirinin kardeşi olursa daha güçlü oluruz. Kadınlar kadınları desteklemeli, daima, her alanda...



Defne Tozan
Genel Müdür, IBM Türk

- Ankaralıyım. TED Ankara Koleji ve sonrasında ODTÜ Elektrik ve Elektronik Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra, 1988 yılında IBM'de göreve başladım ve IBM içerisinde teknik, iş geliştirme ve satış konularında değişik roller ve sorumluluklar üstlendim. Bu yıl hem iş hayatımın hem de teknoloji sektöründeki tecrübemin 29'uncu yılındayım ve hala işe başladığım ilk gün gibi heyecanla ve severek işimi yapıyorum.
- Eğitim hayatım boyunca tercihlerimi yaparken elbette büyüklerimin çeşitli yönlendirmeleri oldu. Ailem ve özellikle de annem doktor olmamı çok istiyordu. Üniversiteye giriş tercihlerimi hazırlarken de tıp fakülteleri ön plandaydı. Sınavdan önceki son akşam babamın bir mühendis arkadaşı bana, "Sen niye mühendislik istemiyorsun? Bilgisayar Mühendisliği ya da diğer mühendislik dalları Türkiye'de çok önemli mesleklerden olacak" dedi. Şimdi görüyorum ki, bana verilen bu tavsiye bugün hak ettiği yeri bulmuş durumda.
- Tercihlerimi yaparken, aldığım bu tavsiyenin de etkisiyle o dönem annem gibi benim de hayalini kurduğum Hacettepe Tıp Fakültesi'nin altına ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği'ni de yazdım. Sonuçları öğrendiğimde annemle birlikteydim ve ODTÜ Elektrik-Elektronik'i kazanmıştım. Annem doktor olamayacağı için üzül müştü ancak hayatımın her aşamasında her zaman yanımda oldu. Bugün bu tercihi yapmış olmaktan mutluyum. Analitik düşünmeyi, farklı bakış açıları geliştirmeyi öğreten ODTÜ'deki mühendislik eğitiminin hayatımın her alanında bana çok büyük katkısı oldu.
- IBM'de ilk olarak Ankara ofisinde görev aldım. O dönem işe alınanların hepsi de yeni üniversite mezunuydu. İşe girdikten sonra

ise evlendim, eşim de IBM'de çalışıyor ve iki kızım var. Büyük kızım şu anda ABD'de okuyor, küçük kızım ise henüz 12 yaşında.

- Kızlarımla kendileri için hayal ettikleri hayatı kurmaları konusunda, onlara her zaman destek olmaya çalışıyorum. Çocuklarımızın da tercih yaparken karar verebilmek için çok daha fazla kaynağa ve bilgiye erişimleri var. Bana göre günümüzde önemli olan sadece hangi dalı seçtiğiniz değil; ne seçerseniz seçin kendinizi değişik konularda geliştirmeye açık mısınız, çok yönlü olabiliyor musunuz, farklı dallarda bilgi ve beceri geliştirmek için çaba harcıyor musunuz, bunlar da önemli. Gelecekteki mesleklerin neler olacağını şu anda bilemiyoruz. Dijitalleşme ve teknoloji bilinen düzeni değiştiriyor. Teknolojiyi her alanda işinizi daha iyi yapabilmek için kullanmanın daha başarılı olmayı sağlayacağını düşünüyorum.
- Evliliğim kariyerimi etkilemedi. Çünkü eşimle aynı yerde, farklı iş alanlarında çalışıyorduk. Şirketi, çalışma saatlerini ve şirketin taleplerini bildiğimiz için her zaman karşılıklı anlayış içerisinde olduk. Eşimin sahip olduğum çalışma temposuna aşina olmasının bu süreçte olumlu bir etkisi olduğunu söyleyebilirim.

Çocukların arasında 8 yıl ara var. İki çocuğum da doğduktan 4 ay sonra tekrar göreve başladım. Ailemin yakın desteği bana çok yardımcı oldu. İşim nedeniyle çok sık seyahat ettiğim dönemlerde özellikle ailemin ve eşimin desteği sayesinde özel hayat ile iş hayatını dengelemeyi başardım.

Anne olmak, iş hayatındaki sorumluluklarla birlikte oldukça zor bir süreci beraberinde getiriyor. Bu dönemde eşlerin ve ailenin desteği ile mümkünse dışardan yardım almak,

bu süreçteki zorlukları yönetmek açısından gerçekten yardımcı oluyor. Bu dönemde öncelikleri doğru belirlemek ve her şey mükemmel olsun diye, kendinizi ve çevrenizi yıpratmamak da önemli.

IBM'in çalışma kültürü içerisinde, kadın erkek eşitliğinin, her zaman önemli bir yeri var. IBM'de işe başladığımdan bugüne kadar, kadın olarak ayrımcılığa uğradığımı hissetmedim. IBM'in bu anlamda çok sağlam bir duruşu var. IBM'de işe girdiğim dönemde şirkette yüzde 50'nin üzerinde kadın vardı. Dolayısıyla zaten erkek egemen bir tablo yoktu. Yönetimde kadınların da olduğu bir yapı vardı ve halihazırda bu yapı devam ediyor. Dolayısıyla çok şanslıydım. IBM'deki bu durum toplumda böyle bir gerçek olmadığı anlamına gelmiyor. Bu konuda farkındalık yaratmaya ve kadınların daha fazla fen ve mühendislik ile liderlik pozisyonlarında yer almaları için destek vermeye ve onları teşvik etmeye devam etmemiz gerekiyor. Bu konuyu erkek yöneticilerin de aynı derecede sahiplenmesinin önemli olduğunu düşünüyorum.

Bazen biz kadınlar da kendimize sınırlar koyabiliyoruz. Kadınlar, "Acaba ben bunu becerebilir miyim?" sorusunu kendilerine soruyor. Oysa erkekler daha rahat bu konuda. Kadınlar yeteneğim yoksa yapamam diye düşünebiliyorlar ama tüm yetenekler geliştirilebilir. Çalışmak esastır. Biz de IBM olarak her daim kadın ve erkek bütün çalışanlarımıza inovasyon odaklı teknoloji kullanımının ve bu çerçevede yaratıcı olmanın önemini vurguluyoruz. IBM her zaman kadın çalışanlarına yatırım yapan bir şirket, ben de böyle bir çalışma kültürünün bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.

- Kadınlar, "Her zaman mükemmel olmam gerekli" diye düşünüyor. 2014'de yapılmış bir araştırmadan bir örnek verebilirim: "İlkokulda 5'inci sınıftaki başarılı kız ve erkek çocukları iki gruba ayırarak, çocuklara daha önce karşılaşmadıkları, onlar için yabancı olan bir konuda zor birer problem verilmiş. Kız çocuklar kısa sürede problemi çözmeyi bırakmış, nasıl olsa çözemem diye. Ne kadar çok akıllıysa o kadar erken bırakmış. Erkek çocuklar ise kesinlikle bırakmamış. Sonuna kadar uğraşmış ve süreçten keyif almış. Sonra dönüp, bu davranışa neyin sebep olduğuna bakılmış. Kız çocukların o yaşa geldiğinde daha olgun, daha sorumluluk sahibi oldukları, beyinlerinin daha erken olgunlaştığı sonucu ve yine kız çocuklarının o yaşa gelene kadar "Aferin çok akıllısın, bu konuda çok beceriklisin" şeklinde daha fazla övgü aldıkları belirlenmiş. Erkek çocuklara ise "Daha çok dikkat edersen başarısın, çalışırsan yaparsın" şeklinde mesajlar verildiği anlaşılmış. Uzmanlar uzun vadede bu durumun kadınlarda, "Ancak yeteneğim varsa yapabilirim ve yetenek ise varsa vardır, yoksa yoktur" düşüncesi yarattığını belirtiyor. Bu nedenle kadınlar "Tamam ben yapamıyorum" diyerek, daha erken kapıları kapatabiliyorlar. Ama erkekler yapamasa da gayret ediyor. Sonucundan korkmuyorlar ve sonuca doğru gitmeye çalışarak keyif alıyorlar.
- Kız çocuklar yetiştirilirken, aile ve çevrenin verdiği geri bildirimler de, onların gelişimini ve kendileri ile ilgili algılarını çok etkiliyor. Bu anlamda, ailelerin de kız çocukları yetiştirken gelecekteki başarılarında önemli etkisi var.
- IBM'de 1930'lardan beri kadınlar teknoloji odaklı işlerde görev alıyor. IBM'de kadın çalışanların oranı şu anda yüzde 40. 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, işlerine olan sadakatlerinden, empati yeteneklerinden kaynaklanıyor. Empati daha fazla işbirliğini destekliyor ve bence kadınlarda empati yeteneği doğuştan geliyor.

- IBM'de kota uygulaması yok ve ben de bunu doğru bulmuyorum. Özellikle de teknoloji alanında daha fazla kalifiye insan ihtiyacının bulunduğu bir dönemde, istihdamı teşvik eden bir bakış açısı sergilememiz önem taşıyor. Örneğin önümüzdeki dönemde teknoloji konusunda uzman olan daha fazla insana ihtiyaç olacak. Bu kapsamda da dünya çapında yeni eğitim programları uygulanmaya ve kalifiye eleman sayısını artırmak için yeni yollar denenmeye başlandı. Bu nedenle kadın erkek ayrımı olmadan, insana yatırım yapmaya devam etmeliyiz.
- BM olarak biz ayrıca "kadınlar daha fazla nasıl liderlik pozisyonuna getirilebilir" buna da yoğunlaşmış durumdayız ve bu konuda birçok çalışma yürütüyoruz. Ben de Ortadoğu ve Afrika'daki IBM'de kadın çalışanlarla ilgili beceri geliştirme projesinin sponsoruyum. Programın adı "Elevate". Bu bölgelerdeki kadın çalışanları nasıl bir sonraki liderlik pozisyonuna getirebileceğimiz üzerinde duruyoruz. Adaylar seçiliyor ve 12 ay boyunca değişik programlarla eğitiliyor. Bir kısmı kendi kendine öğrenme yoluyla, bir kısmı da yöneticilerin yanında yetiştiriliyor. Her birine mentorlar atıyoruz. Yani kadın diye onları doğrudan bir pozisyona getirmiyoruz ama o pozisyona gelmeleri için donanımlı hale getiriyoruz ki fırsat çıktığında, "Evet ben bu görevi istiyorum" diyebilsinler.



Muzaffer Akpınar
Yönetim Kurulu Başkanı
KVK

- İş hayatımda babam etkili oldu. Sorbonne'dan mezundu. Yoğun çalışan bir insandı. Sanayici olarak iyi bir örnekti ve çok hayırseverdi. İyi ahlakı öne çıkaran, doğruluk, dürüstlük kavramlarına önem veren, etik değerleri olan, paylaşmayı seven biriydi. Ben de ilkokul bittikten sonra İstanbul'a geldim. O zamanlar merkezi imtihan yoktu. Özel liselerin imtihanlarına giriliyordu. Ben Fransızca eğitim yapan üç tane liseyi kazandım; Saint Michel, Saint Benoît ve Galatasaray. Kararın nasıl alındığını hatırlamıyorum ama benim lise hayatım Saint Michel'de başladı. Annem de Robert Koleji mezunuydu. Lisede bana ne olmak istediğimi sorduklarında "girişimci" olmak istediğimi söyledim. Neticede Boğaziçi Üniversitesi'nde İşletme okudum ve 1985'te iş hayatına atıldım. Üniversite bittikten 10 gün sonra Murat Vargı'nın Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yaptığı Penta Dış Ticaret'te işe başladım. Turgut Özal dönemi idi ve ihracat önem kazanmıştı, ithal ikamesinin bittiği yıllardı. Biz de ihracata açılmak istedik. Penta Dış Ticaret'te çok kısa zamanda ilerledik. Sonra baktık Türkiye'de satabildiğimiz kadar mal üretemiyoruz, Bursa'da kendi şirketimizi Penta Tekstil'i kurduk. 26 yaşında bu şirketin

ortağı oldum. Yönetici ortakım, fabrika müdürlüğü yaptım, bin 400 kişi çalışıyordu fabrikamızda. Hayatımın her döneminde aslında hep heyecanla çalıştım ama orada çok şey öğrendim.

Daha sonra KVK'yı kurduk. KVK'nın kurucu ortağı ve ilk genel müdürüydüm. 7 sene şirketi yönettim. Sonra 2002'nin başından 2006'nın ortasına kadar Turkcell'de CEO'luk yaptım. O dönem de çok eğitici, öğretici, keyifli bir dönemdi.

En büyük hayallerimden biri rüzgar enerjisi işi yapmaktır. Dost Enerji'yi kurduk ve devam ettiriyoruz. Benim üçüncü kulvarım rüzgar enerjisi oldu. Deterjan aile işimiz. KVK devam ediyor. Bunların dışında beni heyecanlandıran ve keyif aldığım işlerden biri de THY'nin yönetim kurulu üyeliği. 10 sene bitti ve hala devam ediyorum, bağımsız yönetim kurulu üyesiyim. Orası da ciddi yoğunluk oluşturan ama özellikle memleket için önemli bir şirket. THY'deki işimi sosyal sorumluluk projesi olarak görüyorum.

- Evliyim, iki çocuğum var ve çocuklarım ABD'de eğitim görüyor. Çocuk sahibi olmam nedeniyle kariyerimde hiçbir dönem donma ya da düşüş olmadı.

Bizim yönetim takımımızda kadın mühendislerimiz var. Penta Tekstil’de kadın yönetici oranı yüzde 50. Özellikle kota koymadık ama öyle gelişti. Mesela dokuma mühendisi, kimya mühendisi arkadaşlarımız belli dönemlerde yöneticilik yaptı. Bir kadın arkadaşımız işletme mezunuydu ve planlama ve satış başındaydı. Ben yakın gelecekte kadın yönetici oranının yüzde 50’nin bile üzerinde olabileceğini söylemek istiyorum. 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 kadınlardan oluşan ekiplerle çok keyifle çalıştım, çok büyük başarı hikayelerinin içinden geçtim. Bunların en az yüzde 50’sinde büyük pay kadınlarındır. Kadın yöneticilerin başarıya katkısına yüzde 100 inanıyorum, hiçbir tereddütüm yok. İş hayatıma başladığım andan itibaren kadın-erkek ayrımı bilmedim, yapmadım.

Ama tabii istatistikler genelde manzaranın pek böyle olmadığını gösteriyor. Türkiye’de kadınlar yönetim kademelerine yükselmişler ama yönetim kurullarında çok az sayıda kadın var. Yönetim kurullarında daha fazla kadın olması için bir inisiyatif içindeyiz. “Yönetim Kurullarında Kadın” adlı projeyi yürüten Burçak Güven ve Hande Hanım’ı (Yaşargil) da destekliyorum. Mentorluk yaptım ve hala da projenin içindeyim.



Kadın kotasını biz hiç uygulamadık. Ne pozitif ne de negatif anlamda kadınlara hiç kota uygulamadık. Böyle bir ihtiyaç da olmadı zaten. Çünkü kadın-erkek çalışan oranı hep dengeliydi. Ben kotanın da pek doğru olduğunu düşünmüyorum.

- Benim genel müdürlüğümde KVK’da yüzde 50’yi yakalamıştık. Şu anda yönetim kurulunda iki tane kadın üye var. Hep bir denge oldu. Benim hayatımda kadın erkek dengesinin bozuk olduğu sadece iki dönem var. Bunlardan birisi askerlik. Diğeri de Saint Michel’e başladığım sene. O sene sadece erkek çocuklarını aldılar ve erkek lisesi haline getirdiler. Sonra yönetim baktı ki yanlış bir şey yapılmış, tek cinsiyetli toplum doğru değil. Bir yıl sonra başka Fransız liselerinden kız öğrencileri yatay geçişle aldılar ve okulu tekrar eski haline getirdiler.

- Sosyal hayatta denge olmalı. Bu dünya kadın ve erkeğin beraber yaşaması için yaratılmış. Biz iş dünyasında kıt kaynak üretmeye çalışıyoruz. En önemli kıt kaynak da yönetici ve bu yüzden bu dogmaların kaybolması gerekiyor. Kadının veya erkeğin özelliklerinden söz etmek istemiyorum çünkü eril-dişil özellikler her iki cinsiyette de var olabilir. Yönetim Kurulu neden önemlidir? Çünkü yönetim kurulu bir şirketin kısa, orta ve uzun vadeli garanti altına alındığı yerdir ve çeşitlilik önemlidir. Eğer yönetim kurulu stereotype olursa, yani sadece erkek, belli eğitimde, belli tecrübeye insanlar yerleştirilirse o zaman orası bir gün toplu hata yapmaya aday olur. Çünkü sıra dışı kimse yoktur. Kendi içinde bir sıralılık oluşturmuştur ve o sıralılık hata üretebilir. Böyle çok örnek var dünyada. Fortune 500’e baktığımız zaman o sıralama 20 sene içinde yüzde 80 değişmiştir. Dolayısıyla şirketlerin kalıcı olmadığını biliyoruz. Ayrıca iş dünyasında denir ya; “Şirketler kutsaldır, insanlar geçicidir”. Böyle bir şey olmadığını görüyoruz. Benim dünya görüşüm değişti. Bana göre, insanlar kutsaldır şirketler değişebilir. İnsanın mutlulukla işini yapması gerekir.



Kilidi Kırmak Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri başladı!

Eğitimin Amacı

Bu eğitimin amacı katılımcılarla toplumda kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmak ve yönetim kademelerinde toplumsal cinsiyet perspektifini yerleştirmeye yönelik duyarlılık kazandırmak ve farkındalık yaratmaktır.

Global Compact'ı imzalayan şirketlerin eğitim ihtiyacını da karşılayan bu eğitim programı aynı zamanda şirketlerin kurumlarında bir dönüşüm yaratmayı hedefleyen her türlü girişiminde (plan, politika, program, proje...) cinsiyet eşitliği ilkesini hedeflerine dâhil etmeleri için gerekli altyapıyı hazırlayacaktır.

Eğitim Programı

- Temel kavramlar ve mevzuatlar
- Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlik ve ayrımcılık
 - Ayrımcılık
 - Pozitif ayrımcılık
- Yönetimde cinsiyet eşitsizliği
 - Cam tavanlar
 - Kraliçe Arı Sendromu
 - İş yaşam dengesi
- Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı yönetim olmak
 - "Gender mainstreaming"
 - Dil kullanımı
 - Tutum ve davranışlar

Eğitim Süresi: Yarım gün

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye Eğitim Merkezi
Nurgül Günüşen

E: egitim@kpmg.com.tr

T: +90 (216) 681 9000 **Dahili:** 9427

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

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 markasıdır.