**Kadın Lider Olmak**

Bu proje kapsamında yönetici kadınların cinsiyet kimliğini değerlendirmek adına; Türkiye'de yaşayan, eğitimli, orta veya üst orta sınıf, özel sektörde ya da kamuda yöneticilik yapan kadın profilleri ve deneyimleri üzerinde durulmuş, kadının toplumdaki yerini ve mesleki anlamda yaşadığı zorluk ve kolaylıkları paylaşmak amacıyla çeşitli illerde, çeşitli mesleklerden kadınlarla kısa görüşmeler yapılmıştır. Kadınlarla derinlemesine görüşmeler sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde, cinsiyet kimliklerinin nasıl kurulduğu, özel alanlarında farkında oldukları cinsiyet ayrımcılıkları, cinsiyet rolleri ve cinsiyet ilişkilerine dair bakışları ve deneyimleri, çalışma hayatında karşılaştıkları cinsiyetçilik deneyimleri yansıtılmıştır. Projede özellikle odaklandığımız kısım: iş yaşantılarına kadın olmanın nasıl yansıdığıdır ve bu anlamda bireysel deneyimlerine oldukça önem verdik. Ayrıca projemizde kadınlardan aldığımız cevaplarda toplum, ayrımcılık, karakteristik bir özellik olarak hırs, kendisini kanıtlama çabası ve zorunluluğu gibi kelimeler göze çarpmaktadır. Görüşmelerde genel izlenimimiz kadınların iş yaşantılarında erkeklerden farklı muamele gördükleri ve sadece kadın oldukları için ilerlemelerinin zorlaştığıdır. Ancak bu algı ve ilişki düzeyi sektör ve bireysel deneyimlerde farklılık gösterebilmektedir ki görüştüğümüz kadınlardan bazıları kadın oldukları için negatif hiçbir tutum hissetmediklerini belirtmişlerdir.

Projeye başlarken beklentimiz, birer kadın olarak toplum ve iş yaşantısındaki kadın ve erkeklerin farklılıklarının eskiye göre daha da azaldığını ve eskinin ataerkil düzeninden sıyrılıp yeni ve eşitlikçi bir yapıya büründüğümüzü görmekti. Okuduğumuz makale ve yaptığımız görüşmeler sonucunda günümüzde eskiye oranla kadın ve erkek eşitliğinin özellikle iş yaşamında sağlanmaya başlandığı ve kadın yöneticilerin bu anlamda, özellikle kadınların ve kendi güçlerini göstermek amacıyla, daha cesur davrandıkları gözlemlenmiştir. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi akademisyenlerinden Doc. Dr. Ayten Alkan'ın Akademik Çalışma ile Kadın Politikası Arasında Bağ Kurmak ya da Kadınların Bilgisini Kadınlara Geri Döndürmek" adlı makalesinde belirttikleri de bizlere fikir vermiştir, *""Feminist" tınılar taşıyan bir akademik çalışma, son kertede, akademide biriktirilen ve kurumsallaştırılan bilginin "erkeklerin bilgisi" olmasından duyulan "rahatsızlık"la ilişkilidir. "Kadınların dünyası"nı açığa çıkarmaya, başka bir deyişle, "madalyonun öteki yüzü"nü görünür kılmaya çalışır. Ne var ki bu "gösterme" çabası " masum" değildir,basit bir "kadınları da ekleme" çabası değildir. Cinsiyet özgürlükleri ve farklılıklarını ele aldığı için, zorunlu olarak eleştireldir. Dışlanan, ikilleştirilen ve tahakküm edilen kadınların deneyimleri ve bakış açılarına yaslandığından muhaliftir ve bu nedenle gizli olarak politiktir."* ifadelerinden yol alınmıştır. *(Alkan, 2004, s.2)*

Proje verileri de Ayten Alkan'ı destekleyici niteliktedir. Yaptığımız görüşmeler sonucunda kadınların erkeklere oranla iş yaşantısında teammülen getirilen sınırlamalardan daha çok etkilendikleri ortaya çıkarılmıştır. Görüşmelerimizden çıkan sonuçlara göre de kadınların çalışma yaşantılarında kadınlara dair bir önyargı olduğu, kadınların ast ve üstlerinden farklı muamelelere maruz kalabildikleri ve sadece kadın oldukları için pasif ve aktif direnişlerle karşılaşabildikleri görülmüştür. Örneğin Candan Karabağlı şöyle bir araştırmadan bahsederek konuyu örneklendirmiştir: “*Bir yönetim kurulunda kadının etkili olması için en az 3 kadının bu kurulda olması gerekiyor çünkü tek kadın olduğunda her söylediğin şey “tek” oluyor. Yani her söylediğin şey kadınlığa yoruluyor. İki kadın olduğunda da rekabet oluyor ya da diğer kişilerce yaratılıyor. Hangimiz daha iyiyiz ya da hangimiz daha kötü soruları beliriyor kafalarda. Ama üç kişi olduğunda durum daha normalleşiyor, bazen bir kadınla aynı fikirde oluyorsunuz bazen diğeriyle ayrı fikirlerde. Yani 3 veya daha fazla kişi olduğunuzda kadın olduğunuz faktörü aradan kalkıyor ve böylelikle kararlarda daha etkili olabiliyorsunuz.”* Aynı konuda İzmir-Konak Belediye Başkanı Sema Pekdaş durumu şöyle özetliyor: “*Başarılı olmak zorundayım. Benim başarısızlığım Sema’nın başarısızlığı olmuyor, “Kadınlar bu işleri başaramıyor.”, diyorlar. Erkeklerde Ahmet başaramadı, Mehmet yanlış yaptı mantığı olmuyor ama kadın örneklerinde maalesef sorumluluk bir cinse yükleniyor. Bizim başarılı olmak gibi bir şansımız da var. Süreç bunu gösteriyor. İlk hareket noktamız da bu olmasa bile, kadınlar başarır, kadınlar yapar duygusuyla yola çıkmasanız da çıktığınız yolda omuzlarınıza yüklenen bir sorumluluk oluyor. O sorumluluğu da üstlenerek götürüyorsunuz.”*

Delphy'nin başını çektiği patriarkanın özgül bir üretim biçimi olduğunu savunan görüş kadın işçilerle erkek sermaye arasındaki işyerindeki ilişkinin, erkek egemenliğinin temelinde, yatan maddi ilişkiyi açıklamadığını öne sürer. Bu durumda kadının kurtuluşu sermayenin işçinin üzerindeki sömürüsünün bitmesiyle mi sona erecektir sorusuna Delphy olumsuz cevap verir. Kadınların ayrı bir sınıf olduğunu savunan düşüncenin en önemli temsilcisi Delphy’dir. Ona göre patriarkanın tümüyle kendine özgü olan maddi temeli eviçi üretim tarzıdır*. (Acar- Savran, 2002, s,173)* Bugünkü toplumumuzda bunun aşılmaya çalışıldığı projemiz kapsamından anlaşılmaktadır. Görüşmelerimizden Sema Pekdaş'ın kullandığı "*Ben yaptıklarımı çok normal şeyler olarak yaptım. Benim bir mesleğim vardı ve onu icra ettim. Yani erkekler nasıl yaptıysa ben de o şekilde yaptım*" ifadesinden bunun aslında hayatın olağan akışı olarak algıladığı görülmektedir. Projemizin bir başka görüşmesinden Candan Karabağlı'ya göre ise "*Yüksek konuma gelmek için erkeklerden iki kat başarılı, iki kat yetenekli olmak zorundasınız. Kadın olarak onlardan daha çok çalışacaksınız, onlardan daha akıllı olacaksınız ki onlarla aynı yere gelebilesiniz. Yani erkekler potansiyelleri için, kadınlar ise başardıkları işler için bir yerlere gelirler. Bu durum hala böyle.*" ifadesiyle toplum ve iş yaşantısında kadın ve erkek ayrımının değişmediğini belirtmektedir. Sema Pekdaş da şu şekilde destekleyici yorumda bulunmuştur: “*Erkekler bir uğraşıyorsa siz beş uğraşacaksınız, daha çok çalışacaksınız.”*

Delphy’nin devamında, “*birbirini güçlendiren ve birbirine destek olan patriarka ve kapitalizme bir başka örnek olarak enformel sektörü verebiliriz. Buna göre, kadınlar eviçi emeği "sorumlulukları" dolayısıyla daha çok esnek, düzensiz, yarı zamanlı, sendikalaşma fırsatlarının az olduğu enformel sektörde çalışmaya daha uygundurlar. Patriarka bu durumda kapitalizme ucuz, güvenilir, sabırlı, itaatkar bir emek havuzu olarak kadınları sunar.”* diyerek kadınların toplumdaki yerinin ev olarak görüldüğünü belirtmiştir. *(Öztürk, 2010)*

Son yıllarda Türkiye'de kadının istihdamını geliştirme konusunda yapılan çalışmalar, kadının formal emek piyasasındaki kısıtlı varlığının en önemli sebebinin halen karşılıksız yükü olduğunu vurgulamaktadır. Görüşmelerimiz sırasında da kadınların ortak olarak değindikleri noktalardan birisi toplumca kadınlara verilmiş ev ve aile sorumluluğunun kadınların çalışma hayatını ya da kariyerinde yükselmesini zorlaştırıyor oluşudur. Bu noktada tüm kadınlar iki önemli konuya dikkat çektiler: birisi ailenin kadına destek ve yardımı, diğeri ise işverenin anlayış ve desteği. Bu durum da iş yerindeki düzenin kadının sorumluluklarına adapte olmasıyla mümkündür. Bu konuda Candan Karabağlı’nın şu cümleleri özetleyici niteliktedir: “*Yani her başarılı kadının arkasında onu taşıyan, saygı duyan bir eş ve aile sistemi yatar. Bunda eşimin kafasındaki kadın normu da çok etkili. Eşiniz kadının çalışmasını, çocuk bakımının paylaşılmasını normal olarak gördüğünde başarı mümkün oluyor. Tabii ki bunların yanında kadının bunu yapmayı, başarıyı istemesi çok önemli. Vazgeçmeden ilerlemek ve aileyle, destekleyicileriyle dengeyi kurmak çok önemli*.” Yine aynı konuda İmge Kaya Sabancı’da şöyle bir yorum getirdi: “*Seninle bugün bu görüşmeyi yapıyor olmamız, senin sorduğun ve benim cevapladığım soruların içeriği aslında buna çok güzel bir örnek. Hiçbir zaman bir erkeğe “Erkek olduğunuz için geri planda kaldığınız oldu mu?”, “Hem baba hem iş adamı olabiliyor musunuz?” gibi sorular sorulmuyor, fakat kadınlar bu soruları cevaplamak zorunda kalıyor, çünkü toplumun duruma bakış açısı bu. Ne yazık ki tüm kadınlar bunu yaşıyor.”* Sema Pekdaş ise yine çözümcü bir yaklaşımla şunları söyledi: *“Bizim imar müdürümüzün bebeği daha anca bir yaşında ve çok başarılı bir müdür. Kadınlar isterlerse yaparlar. Yeter ki kadınlara çalışmaları ve verimli olmaları için onlara güvenildiği gösterilsin. Sen kadınsın, senin çocuğun var, seni eşin bekliyor gibi nedenlerle kadınlar baskı altına alınırlarsa, zaten baskıları var, o baskı katmerleşiyor.* *Aileyi bir dayanışma kurumuna, yoldaşlık ilişkisine dönüştürürseniz eğer daha kolay olur.”*

Ev-iş dengesinin kariyere engel olarak görülmesi sadece Türk kültürüyle ve ülkemizle sınırlı bir durum değil. Bu konuda Anne Marie Slaughter TED Talks’ta bir konuşma yapıyor ve kadının erkekler eşitliğinin dar bir kapsamda algılandığından bahsediyor. Ne kadar kadının yüksek konumlarda çalışmasının yanında, hayatları hakkında erkekle eşit seçim haklarına sahip olmaları gerektiğini vurguluyor. Burada kültürün ve iş yerinin politikasının önemini vurguluyor. Aile ve işin aynı değerde görülmesi gerektiğini söylüyor. Yani ailem benim için ilk sırada geliyorsa bu işimin ikinci sırada olacağı anlamına gelmez. İkisi de eşit seviyede olabilmeli. Kadınların iş ve aile arasında seçim yapma zorunluluklarından yakınıyor. Kendisi de devlette önemli bir pozisyonda çalışmasına rağmen bir yerde dur deyip ailesinin yanına dönme kararı almasından bahsediyor. Bir anne olarak çocuklarının yanında olmak, onları hatalarından korumak için farklı bir şehirde çalışmak yerine ailesiyle olmayı tercih etmesinin kariyerinden fedakarlık gerektirmesinin “her şeye aynı anda sahip olamamak” diye özetlediği bir sonucunu vurguluyor aslında. İş hayatı da kadına ve onun sorumluluklarına adapte olmalı esneklik sağlamalı, diyor ve bu konuda devlet politikasının öneminin altını çiziyor. Norveç, Danimarka gibi ülkelerde “*care giving”* olarak tanımlanan kadının ailevi sorumluluklarının iş yerince saygı duyulması ve gerekli desteği sağlanması politikalarında başarılı ülkelerin daha güçlü ve daha yüksek yaşam kalitesi sağlıyor olmalarını vurguluyor. Ayrıca oldukça çarpıcı bir görüş ortaya atıyor. Erkeğin çalışma ve eve bakan olma zorunluluğunun da bir haksızlık olduğunu belirtiyor. Kadınların çalışıp çalışmamayı seçme hakları var ama erkeklerin yok. Hatta erkeklerin iş hayatına atılması, başarılı olması ve başarıyla rekabet ediyor olması onun çekiciliğini belirliyor. Slaughter bunun adaletsizliği karşısında kültürün değişiminin gerekliğini bir kez daha vurguluyor ve feminist bir yaklaşım yerine hümanist bir yaklaşımın daha etik olacağını söylüyor.

Kültürün değişimi konusunda erkeğin eğitiminin de önemini vurgulayan Türkiye Kadın Girişimciler Derneği Genel Sekreteri Yeşim Müftüler Seviğ, görüşmemizde şunları belirtmiştir: “*Öncelikle dernek etkinliklerimizi ilgi ve katılım çok büyüdü. Biz hem erkeklere hem de kadınlara ulaşarak kafalardaki kadına dair tabuları yıkmaya çalışıyoruz. Erkeklerde de bu fikirlerin savunucularını yetiştirmeyi amaçlıyoruz. Onlar geleceğin eşleri ve babaları. Eşitsizliği her adımda önlemek gerekli. Kadındaki istihdam oranı yüzde yirmilerde. Pek çok kadın da kayıt dışı çalışıyorlar. Bunları gördükçe bir şeyler yapma isteğiniz artıyor.”* Kültürde ve toplumda kadının yeriyle ilgili Canan Hançer Baştürk şunları söylüyor: “*Bayan olarak bizim toplumumuzda şöyle bir algı var; geçmişte bayanlar çok dışarıyı bilmez, hayat tecrübesi çok değildir, iş, okul tahsili çok yoktur, ticaret hayatını, toplumu, piyasayı çok bilmez. Tespitleri, konuşmaları, tavırları da ona göre çok doğru olmaz. Erkekler bu konuda daha avantajlı. Hiç okumasa bile hep toplumun içindedir, kahvehanededir. Duyar, öğrenir, kendini geliştirir. En basiti askere gider. Askerde bile kendini geliştirir. Biraz gözü açılır. Bayanlarda bu şans çok olmuyor, daha sınırlı kalıyorlar.*”

Kültürü yeni bir boyut da katarak yasaların rolünü de İzmir-Konak Belediye Başkanı Sema Pekdaş şöyle açıklıyor: *“Evet, önyargı var. Olmadığını söylemek gerçekçi olmaz. Bir kere kadınların kendilerinin yarattıkları duvarlar, önyargılar var. Sonuçta hep yöneten erkek. Ve bizim medeni kanunumuzda 2000 yılındaki değişikliğe kadar aile reisi kavramı vardı. Reislikle yönetilen bir aile modelinden biz geçtik. Reis, babadır, kocadır hatta. Eşine göre tanımlanıyor, çocuklarına göre de değil. Dolayısıyla böyle bir hiyerarşinin kurulduğu aile modelinde yetiştik, yetiştirildik. 2000 yılında bu yasa değişti. Bu insanların çalışma yaşamlarını da, aile içindeki ilişkilerini de, sosyal ilişkilerini de etkiliyor. Hatta kadının çalışması kocasının iznine bağlıydı Türkiye’de seksenli yılların ortalarına kadar. Siz tabi o dönemleri bilmiyorsunuz. İlk mesleğe başlayan kadınların aile reisi beyannamesi vardı. Ben ilk ofisimi açtığım zaman ofisimdeki vergi levhası benim adıma değil, eşimin adınaydı. Ki ben ilk ofisimi açtığımda 87 senesiydi, eşimin adına açtım. Doksanların ortalarına kadar bu böyleydi. Kocamın izni gerekiyordu çalışmak için. Birtakım şeyler için kocanın beyanı yeterliydi. Eş eğer ceza aldıysa kocanın temyiz hakkı vardı. Öyle ki bu ceza yasaları anlamında da önemlidir kadın hareketinin neleri başardığını anlamak için.”*

Projemiz genelinde iş yaşantılarında yükselen kadınların ailelerinin desteklerini aldıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcılarımızın çoğu ailelerine gerektiğinden az zaman ayırdıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı milletvekilimiz Aylin Nazlıaka, "*İçinde bulunduğumuz süreç gerçekten Türkiye’nin çok kötü yönetildiği bir süreç. O yüzden bu dönemde maalesef benim aileme de bana da düşen sorumluluklardan bir pay almak söz konusu oldu. Yani bu fedakarlık döneminde sadece ben değil ailem ve çocuklarım da bu fedakarlığı yapıyor. Ama öyle umut ediyorum ki daha ileriki yıllarda geçmişe dönüp gurur duyacakları bir anneleri olsun.*" ifadeleriyle kendisine düşen ödevlerden ailesinin de pay aldığını belirtmiştir. Aynı konu üzerinde İmge Kaya Sabancı, "*İşimde daha verimli ve başarılı olabilmek için evden ve ailemden de iyi beslenmem gerekiyor. Eminim bu durum herkes için geçerli. İnsan kendine ve ailesine vakit ayırmazsa işinde de iyi verim alamaz. Bu yüzden ev-iş dengesi iki taraf için de önemli. Ben de dengeyi korumaya, kendime ve aileme zaman ayırmaya dikkat ediyorum ki işimde verimli olabileyim.*" ifadeleriyle durmuştur. Yeşim Müftüler Seviğ’in fikirleri ise şu yöndedir: “*Kadının önünde ev-iş dengesi büyük bir engel olarak görülüyor. Toplantı ve fuarlara erkek çalışanları yollamayı tercih ediyorlar bu yüzden. Kadının finansman erişiminde de bir kısıtlama var ama en büyük engel kadına toplumca çizilmiş roller ve tabular. Kadının yeri evidir yaklaşımı var.*” ardından bir yakının bu konudaki şu görüşünü dile getirerek konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir: “*Kadının elinde üç top vardır. Birisi iş hayatı, birisi özel hayatı birisi de aile. İş hayatının ve özel hayatın topları plastiktir. Aile ise camdan yapılmış bir toptur. Diğerlerini atarsınız geri gelir ama ailenizi atarsanız kırılıp gider*.”

Tüm makalelerde vurgulanan nokta kadınların iş yaşantılarında erkeklerle eşit konuma gelmeleri gerektiği olmasına rağmen toplum anlayışının değişmesinin zaman aldığıdır. Malesef görüştüğümüz kadınların çoğu da kadınların boş yatırım olarak görüldüğünün doğruluğunu onaylamışlardır. Bu konuda Sebla Refiğ Devidas “*Bu algının varlığı gerçek. Ben de bir kadın olarak, işe alırken yarın işimi yarım bırakıp ayrılacak birisiyle çalışmayı istemiyorum. Bu doğum iznini çok uzun kullanmak da olabilir. Bu kesinlikle boş yatırım olmak değil ama kadın doğum gibi hassas dönemlerde şirketi terk etmiyorum, şirketi ihmal etmiyor olması gerekli. Bu kadının disipliniyle alakalı aslında. İşlerini bu süreçte de yürütmeye çalışmaz ve kapatıp giderlerse bu da işverene haksızlık.*” demiştir. İmge Kaya Sabancı ise “*Ben de bu görüşü bizzat erkek yöneticilerin ağzından duydum yani bu durumun oduğu bir gerçek. Bana göre tabii ki bu tutum çok yanlış, sonuçta çocuk sadece kadının sorumluluğu değil. Erkeğin de sorumluluk alması ve çocuğun bakımını paylaşması gerekiyor. Son dönemlerde yüksek kademelerde çalışan kadınların eşlerinin işlerini bırakıp çocuk bakması yayılmaya başladı. Sonuçta kimin kariyere daha iyi noktalara gidiyorsa, diğer kişinin fedakarlık yapması gerekebilir. Mesela Danimarka’da çocuğun doğumunun ardından verilen yasal izin süresi anne ve baba arasında paylaşılınabiliyor. Yani erkek de kadın kadar bakımdan sorumlu tutuluyor. Bizde tabi bu süreç farklı malesef*.” dedi. Yeşim Müftüler Seviğ de bu algının iş yerinin politikasıyla ilişkisini şöyle ortaya koymuştur: “*Kesinlikle çok çirkin bir yaklaşım. Yöneticiler doğru sistemi kurarlarsa kadın da doğum gibi zorlu süreçleri daha kolay ve verimli atlatabilirler. Ayrıca erkek yöneticilerin eşlerinden çocuk doğurmalarını beklemesi kadar doğal kadın çalışanların doğum iznine ayrılması. Bu yasal bir zorunluluk aynı zamanda. Aslında iş hayatının kadına da adepte olması gerekli. Onun ihtiyaç ve sorumluluklarına ayak uydurması lazım. Malesef kadın kariyerindeki en büyük engellerinde çocuk bakımı yaşlı bakımı önemli bir yerde. Şimdi bakarsanız düşük gelirle çalışan bir kadın çocuğu olduğunda bakıcıya ya da kreşe vereceği para kendi kazandığı parayla hemen hemen aynı olduğundan kocası, çalışma, diyor. Dolayısıyla kadının da bir seçim hakkı yok burda. Yani çocuk bakım krizi çözülmediği sürece bu kadınlara engel olmaya devam edecek. Bu konuda yasal düzenlemelere de ihtiyaç var. Tabi konu kadın liderlerde bu sorun daha az ve multitasking olmaya alışmışlar. Dolayısıyla bu onlar için bir engel değil.*”

“*Bu konuda kadınların iş yaşantılarında yükselebilmek, etkili ve güçlü gözükebilmek için zaman zaman maskülen bir tavra bürünmek zorunda kalmaları işin bir başka görünümüdür. Sürekli güçlü görünmek ve hislerini geri plana atmak zorunda kalıyorlar*." ifade eden Sebla Refiğ Defidas aynı zamanda *"pozisyonu gereği riskli zamanlarda hissi davranmayı aşmanın*" önemini vurgulamıştır. Ebru Pilav'a göre ise "*En önemlisi feminen tarafınızdan vazgeçmeden işte başarıyı yakalayın*." ifadesine yer vererek kadın olmanın bilincinin kaybedilmemesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Ankara Milletvekili Aylin Nazlıaka bu konuda şöyle düşünmektedir: “*En karşı olduğum şeylerden birisi, kadınların kadınlıklarını bırakıp hal ve davranışlarında erkeksi davranış kodları içerisine girmeleridir. Özellikle kürsüde erkek beden diliyle konuşma yapan kadınları gördüğümde hakikaten bundan çok rahatsızlık duyuyorum. Çünkü ben bir kadınım, kadın olmaktan dolayı çok mutluyum ve kadın olarak var olmak ve kadın olma halini koruyarak rakiplerimle mücadele etmek gerektiğine inanıyorum. Onun için hiçbir şekilde davranışlarımda bir değişiklik olmadığı gibi değişiklik yapanları da uygun bir dille uyarmayı da kendime nedense sorumluluk olarak atfetmiş durumdayım. Yani kimse bana öyle bir sorumluluk vermedi ama ben bunu yapmam gerektiğine inanıyorum*.” Antalya- Kumluca Kaymakamı Canan Hançer Baştürk ise “*Özellikle de ilk başlarda kendi düzeninizi kurana, kendinizi tanıtana kadar daha tavizsiz daha dominant, net bir kimliğe bürünme gereği duyuyorsunuz.”* demiştir.

İmge Kaya Sabancı da bu konuyu şöyle yorumlamıştır: “*Ben bunu kendimde hiç hissetmedim ama benim de gözlemlediğim, böyle bir zorunluluk hisseden kadınlar var. Ama bence hiçbir kadın, erkekler kadar zeki, analitik düşünebilen bir canlı olduğu kanıtlamak için, erkek gibi giyinmek ve kadınlığını saklamak durumunda değildir. Bunu illa “seksi” ve “maskülen” olarak iki uçta değerlendirmemek gerekiyor. Herkes nasıl istiyorsa -tabi iş ahlakı ve kurallarına uygun şekilde- öyle giyinebilmeli. Çünkü bir kişinin nasıl giyindiği onun yaptığı işi etkileyen bir durum değil; önemli olan beynin içindekiler, üzerindekiler değil.*”

İş yaşantısında kadınlardan uzun süreli beklentinin düşük olmasını Williams "“*diğer kadın-erkek çalışanlar, başka hastalıklar nedeniyle işini kaybederken gebe kadının işine devam etmesini nasıl savunabiliriz?”* diye sorar. Ona göre, *“Kadınlar için özel avantajları savunmak dikkati, işveren ve kamunun tüm çalışanlara yetersiz koruma sağlama politikasından başka yöne çevirmekte ve bir kısım çalışanı, diğerlerinin aleyhine koruma haksızlığına yol açmaktadır. Üstelik özel korumalar, iki uçlu kılıç gibidir. İşvereni, kadınları hiç işe almamaya teşvik edebilir.”* Diğer uçta, asimetrik eşitlik yaklaşımını savunanların tezleri var. Örneğin Littleton’a göre *“Gebeliği herhangi bir işgöremezlik durumu olarak gören yaklaşımlar hatalıdır çünkü izin hakları dışında daha temel bir hak olan üreme hakkını ve bu hakkın kullanımındaki cins ayrımcılığını görmezden gelmektedir. Erkekler çalışma yaşamında iken üreme haklarından serbestçe yararlanırken kadınların yararlanamaması eşitsizlik yaratmaktadır. Üremeyi erkek ve kadınları ortaklaşa ilgilendiren bir insanlık durumu olarak gören ve eşit kabul görmesini talep eden bu yaklaşım “farkçı” bir yaklaşım olarak görülmeyebilirdi.”* Ancak Littleton’un asimetri vurgusu, kültürümüzde askerliğin cinsiyet muadili olan anneliğin, haklar ve statü açısından aynen askerlik gibi muamele görmesi önerisinde uç noktaya varır. Elbette bu tartışmada “eşitlik mi farklılık mı” ikileminin sınırlarını zorlayan bir dizi ara konumda da sözedilebilir. Nitekim Rhode, kadının doğuran kadına indirgenmemesi için, gebelik izni konusundaki feminist politikanın, tüm çalışanlar için mümkün olan en geniş kapsam için mücadele etmek olması gerektiğini savunur.Ona göre, *“Gebelik meselesi ne çok abartılmalı ne de yoksayılmalıdır, çünkü kadınlar gebelik dışında diğer hastalıklar ve çocuk bakımı için de izne gerek duyarlar. Üstelik bu izinler sadece kadınlar için değil, tüm çalışanlar için gereklidir”.* Benzer şekilde, feminist stratejilerin kadına dair özsel vasıflar ileri sürmekten kaçınarak, bağlama göre farklılaşması gerektiğine işaret eden Flax, *“Gebelik ve annelik rolleri için talepler ileri sürmenin gerekli-uygun ya da gereksiz-yersiz olduğu bağlamlar arasında bir ayrım yapar. "* ifadeleriyle anlatmıştır. Williams’a göre, kadın emeğinin eşdeğer olmasını ve değer kazanmasını gerektiren stratejiler kadar, kadınların geleneksel olarak kadın işi olmayan alanlara girmesini sağlamaya yönelik stratejiler de anlamlıdır. Ama ne kadın olmayı anne olmaya indirgemek ne de kadın olmanın kadınları belirli işler için uygun kıldığını söylemek doğru olmaz. *(W. Williams, “The Equality Crisis: Some Reflections on Culture, Courts and Feminism”, D. T. Meyers, (der) Feminist Social Thought içinde, Routledge, 1997.)*

Yaptığımız görüşmeler neticesinde kadınların diğer çalışanlarına karşı daha duyarlı davranabildikleri, kadınların sorumluluklarının bu konuda etken olduğu gözlemlenmiştir. Aylin Nazlıaka, "Kadın kadının kurdudur" lafını "Kadın kadının dosturdur" lafına çevrilmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların geneli kadın ve erkek ayrımı yapmadıklarına, cinsiyet olarak değil insani olarak değerlendirmeye değinmişlerdir. Ayrıca Canan Karabağ, "*Kadınlara iş yaşantısında çok büyük ve kötü şekilde ayrımcılık yapılıyor. Ben bunu fark ettiğimde pozitif ayrımcılın gerekli olduğunu düşünmeye başladım. Çünkü kadınların haklarının yenmesi, geri plana atılmaları adil değil*." ifadelerine yer vermiş ve kadınların iş yaşantısında teşvik edilmelerine değinmiştir.

Görüştüğümüz kadınlara kadın olmanın onlara verdiğini düşündükleri ve işlerinin kolaylaştıran özelliklerin olup olmadığını da sorduk. Burada detaycılık, duygusal zeka ve multitasking oluşun kadınlıktan gelen önemli özellikler olduğunu belirttiler. Aynı konuda Forbes’da Glenn Llopis kadınların liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. İçgüdü, duygusal zeka, kriz yönetimi, işe duygusal bağlılık, girişimci, hırslı, şüphecilik ve dengeli oluşun kadınların erkeklerden daha başarılı olduğu özellikler olduğunu vurgulamıştır. CALIPER’de ise 2 milyon katılımcıyla yapılan araştırma sonucunda kadınların daha ikna edici, daha esnek, kendinden emin ve risk almaktan daha az çekindikleri ortaya koyulmuştur. Ayrıca takım çalışmasında da kadınların herkesin görüşünü anlamaya ve bilgi paylaşımına önem verdikleri, dikkatli dinledikleri için erkeklerden daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Örneğin bir erkek takımdaki birisinin cevabını dinlerken hangi kısımlarını değiştirip kendi fikrime yaklaştırabilirim diye dinlerken kadının görüşlerini anlamak için dinlediklerinin çarpıcı bir farklılık olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı konuda Bob Sherwin de 16 bin katılımcıyla yapılan ve katılanların liderlerinin özelliklerini oyladıkları araştırmadan şu verileri ortaya koymuştur; kadınlar takım çalışmasında ve iş birliği yapmakta erkeklerden daha başarılıdırlar. Ayrıca kadın liderlerin daha az olduğu bilişim teknolojileri, satış ve mühendislik gibi alanlarda aslında kadın liderlerin erkek liderlerden daha pozitif algılandıklarını ortaya koymuştur.

Sema Pekdaş da kadın olmanın kendisine sağladığı avantajları şöyle açıklıyor: “*Çok avantajları oldu. Olayları bütünüyle görebildim. Teferruatı da görebildim, en ince ayrıntıyı da görebildim. Bütünü içinde parçayı görememek yanlış bir şey. Kadınlarda böyle bir yetenek olduğunu düşünüyorum. Bütün yönleriyle düşünüyorlar, ayrıntıları da göz önüne alıyorlar. Kadınlar ayrıntılara boğulmamak şartıyla bu yönlerini geliştirirlerse onlar için yöneticilik çok daha uygun bir iş. Çözüm buluyorsunuz çünkü. Yöneticilik, çözüm bulma sanatıdır. Karar verebilmedir. Ben bunu böyle istiyorum, çözüm değildir. Erkekler hep iktidarda oldukları için kendi isteklerine göre dünyayı şekillendirmek istemişlerdir. Kararlar bütçemiz bu, elimizde olanlar bunlar, bugün şunu yapıyoruz şeklinde verilir. Bütün koşulların birlikte değerlendirilmesi gerekir. Erkekler yüzyılların iktidarlığıyla karar verme haklarını kendilerinde gördükleri için bütünü, bütün koşulları değerlendirme süzgecinden geçirmeden karar veriyorlar. Oysa kadınlar çocuklarını, annelerini, babalarını, kocalarını, karşı tarafı düşünerek karar oluşturduğu için daha başarılılar.”*

Harvard Business’ta yayınlanan bir makalede cinsiyetçi anlayış yüzünden kadın liderlerin önünde gözle görülmeyen bariyerler olduğunu söylemektedir. Kadınların çoğu bu ayrımı inkar etseler bile pek çoğunun buna maruz kaldığına değinmiştir. Araştırma için görüştükleri kadınlardan da ilgi çekici yorumlar almışlar ve bunların bazıları şöyle:

“*Aleni değil ama erkek çalışanlarla sınırlı bir bağımız var ve bu yüzden düşüncelerimizin bazen ciddiye alınmadığını hissediyorum”*

*“Çoğu erkek kar-zarar sorumluluğunu almam için ikinci çocuğumun doğumunu beklememi söylemişlerdi. Bakıyorum da o zamana ya da o fırsata dönüş yok şimdi.”*

*“Çalıştığım firma kadın çalışanlar hakkında oldukça pozitif bir tutum içinde olduğunu iddaa ediyor ama ne zaman bir liderlik konumu boşalsa, kadınlar aday olarak göz önüne bile alınmıyorlar. Sonra da gereken beceri ve deneyime sahip bir kadın bulamadıklarını iddaa ediyorlar.”* *(Ibarra, Ely,Kolb, 2013)*

Aynı makalede liderlik pozisyonu için teknik olarak yeterli görülen kadının da sevilebilirlik testini geçemediği ama erkeğin zaten bu testi erkek olduğu için direkt olarak geçtiği yazıyor*. (Ibarra, Ely,Kolb, 2013)* Bu farklılığında iş hayatının erkek egemen olmasından ve değerlendiren kişinin erkek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu noktada Candan Karabağlı’nın şu yorumları oldukça destekleyici: “*İş dünyası erkek egemen bir topluluk olduğundan, ki bırakın hemen her karar verici topluluklarda, her alanda erkek egemen bu yüzden erkekler karar verirken kendi düşünce normalarına uygun, kendilerine benzeyen insanlarla çalışıp onlarla karar vermek istiyorlar. Yani yeri geldiğinde futbol konuştuğu, araba konuştuğu birilerini istiyorlar. Zaten yaratılış olarak da kadının yanında çok rahat değiller. Bu bir toplantı bile olsa, orada bir kadın olduğunda istediği tepkiyi veremiyor, istediği gibi konuşamıyor, ifade edemiyor. Yani kendilerine benzeyen kişilerle daha rahat ettiklerinden istemsizce ve bence bilinçsizce erkekleri tercih ediyorlar. Bunun kadını eksik görmelerinden değil, erkeği kendilerine yakın bulmalarından doğduğunu düşünüyorum. Kadın olarak da onlara uyum sağladığında, onlara onlardan biri hissiyatını verdiğinde problem ortadan kalkıyor*.” Afyon’a banka müdürü olarak giden bir kadından da bu konuda şu yorumları aldık: “*Benimle görüşmesi gereken bazı kişilerin kapıma gelip bir bakış atıp muhtemelen çekindikleri için gelemeyip benim yerime altımda çalışan erkeklere konuyu danıştıkları oldu. Sanırım kadın müdür olunca daha sinirli ya da farklı bir yaratıkla karşılaşmayı falan bekliyorlar. Benim için bu durum hiç sorun olmadı ama onları korkuttuğum kesin.*” Fatma Banu Kurt da benzer bir yorum eklemişti konuya: “*Negatifliğin aksine kadın olmanız genelde karşı tarafı ürkütüyor sanırım ya da işin doğası gereği ister istemez tavırlarınız erkekleşmeye başlıyor. Bu sebeple aksine benim için değil aksine karşı taraf için zor olabiliyor.*”

Kadının önündeki gözle görülmeyen engeller hakkında Aylin Nazlıaka da şunlara değinmiştir: “*Türkiye’de hem genç hem de kadın olmanın zaten ayrı zorlukları var. İş hayatında bir takım mücadelelerim oldu yani zamanda siyasette de bazı mücadelelerim oldu. Dünyada kadın olmak zor. Ama siyasette kadın olmanın ayrıca birtakım zorlukları oluyor. Çünkü bir erkek siyasete girme kararı verdiği zaman bu çok doğal bir şey olarak görülüyor. Çünkü siyaset zaten erkek için bir yaşam biçimidir, deniliyor. Ama bir kadın siyasete gireceği zaman hemen özgeçmişine bakılıyor, sağ elinde tabak çevirirken sol ayağıyla da topa vurabiliyor mu gibi olağanüstü kriterler aranıyor. Kaç yabancı biliyor, müzik enstrümanı çalmayı biliyor mu, ne kadar zamandır siyasetin içerisinde mücadele etmiş gibi sorular hemen gündeme getirtiliyor. İşte böyle bir süreçte tabi bir kadın olarak siyasete girmenin farklı güçlükleri var.”*

Kadınların iş yerindeki konumu ve onlara olan tutum sektörler arasında oldukça farklılaşabiliyor. Örneğin Sebla Refiğ Devidas moda sektöründe olduğundan, erkeklerin azınlıkta oluşunun da etkisiyle kadına dair hiçbir negatif tutum olmadığını aksine yöneticilerin çoğunlukla kadın olduğunu, söylemiştir. Fatma Banu Kurt da, eğitim sektörünün kadının doğasına, şefkat ve özveri potansiyeline daha uygun olduğundan çalışanların yüzde yetmişinin kadın olduğunu, vurgulamıştır. Bu durum siyasette ve kamuda ise tam tersi yönde ilerliyor. İmge Kaya Sabancı’da konu hakkında şunları söylemiştir: *“Genel olarak inanılanın aksine, kadınların başarısının sektörlerle pek ilgisi yok. 4,5 yıldır 403 girişimci kadınlar direkt birebir ilişkim oldu. Hepsinin işlerini tek tek dinleme ve anlama şansı elde ettim. Bu kadınlar Türkiye’de çok çeşitli sektörlerden geliyorlardı; alüminyum döküm işi yapandan taş ocağı işletene, endüstriyel saç kesme makinaları üretenden medikal araştırmalar yapana kadar çok çeşitli sektörden birçok kadın vardı. Bu örneklerle gördüm ki, erkek egemen sektörlerde bile kadınlar isterlerse oldukça başarılı olabiliyorlar. Önemli olan tek şey istemeleri, o işi kafaya koymaları.”*

Tüm katılımcılarımızın ortak olarak değindiği nokta, kadınların iş yaşamlarında kendilerini kanıtlayıp, maddi özgürlüklerini sağladıklarında çevrelerinden gördükleri saygının artmasıdır. Bununla birlikte kadının ev ve sosyal yaşantısında iş yaşantısındaki yönetme halinin etkilerinin devam edebildiği ancak bunu farkında varmadan yapabildikleri, istemsiz bir hal aldığı ifade edilmiştir. Canan Hançer Baştürk bu konuda "*Tabiki yaptığı iş insanın kişiliğini etkiliyor; ama öyle davranmamaya gayret ediyorum*." ifadelerini kullanmıştır. Bu baskınlığın iş yerindeki rolünden ziyade kişilikle alakalı bir durum olduğunu vurgulayan kadınlar da oldukça fazla.

Görüştüğümüz kadınlara sırf kadın olduğunuz için başınıza geldiğini düşündüğünüz bir şey var mı diye sorduk. Cevapların bazıları şöyle:

“*İşe alım için önemli bir şirkete başvurduğumda benimle birlikte başvuran diğer adaydan daha kalifiye olmama rağmen başka kişi işe alındı ve tercih edilmesinin tek sebebi erkek olmasıydı. Bu durumun sebebini soran Fransız yöneticiye “Ama bu başvuran kadın, Anadolu’ya göndersem gitmez, işimi göremez, sorun çıkar.” demiş. Bunun üzerine bahsettiğim yönetici işe alınmamamın tek sebebinin kadın olmam oluşunu kabullenemeyip benim de işe alınmam emrini vermiş. Bu olaydan iki yıl sonra, beni işe almak istemeyen yönetici itiraf etti ki: “Ben eğer bu kadar iyi bir yönetici olacağını, her işin altından ustalıkla kalkacağını bilseydim ilk gün onu işe alırdım.” Bu kadın olduğum için başıma gelen çok önemli bir olay. Muhtemelen orada o Fransız yönetici olmasaydı o işe hiç giremeyecektim ama başıma gelen tek olay bu da değil. 42 yaşındaydım ve artık kendimi kanıtlamış bir yöneticiydim. Bir iş görüşmesine gittim ve görüştüğüm adamın bana ilk sorduğu soru “42 yaşındasın artık, tren kaçıyor. Bu son fırsatın olabilir, çocuk yapmayı düşünmüyor musun?” Bence 42 yaşındaki bir kadına hele de kendini kanıtlamış bir kadına böyle bir soru sormak nezaket ötesi. Bu konuşma Avrupa’da bir görüşmemde yaşandı.”*

*“Ortağım erkekti ve fuar ya da toplantılara gittiğimde patron nerde, ne zaman gelecek gibi sorularla karşılaştım. Kadın lider olmanız kafaları karıştıtabiliyor.”*

*“Aklıma negative bir şey gelmiyor aksine pozitif ayrımcılık yapıldı. Yurtdışına gönderildiğimde mesela bana ev ararlarken daha dikkatli ev aradılar. Yani eksilerinin değil artılarını gördüm kadın olmamın. Pozitif ayrımcılığı da duruma gore destekliyorum mesela işletme içerisinde kadın-erkek sayısını eşitlemek için işe alım da kadına pozitif ayrımcılık yaptık ama sınırını korumak önemli. Erkeklere de haksızlık etmemek lazım.”*

“*Hakkında suç duyurusunda bulunduğum bir belediye başkanında olduğu gibi kadını seçim öncesinde çalıştırıp seçim bittikten sonra belediye başkan yardımcılığına getirmek vaadiyle çalıştırdığı kadını kadın olduğu için o göreve getirilmeyebiliyor.”*

*“Hüseyin Gökçek ile tartıştıştığımızda ve bana karşı çok üslupsuz sözler söylediğinde bazı kişiler benim tavrımı bir kadına yakıştıramıyorlar. Ama bana göre “Hiç yakışıyor mu bir kadına bunu söylemek?” denmesindense “Hiç yakışıyor mu bir belediye başkanının bir insana ya da bir milletvekiline bunu söylemesi?” olmalıydı. O yüzden onlar benim çok haz ettiğim cümleler olmadığı için tepkim o yönde oluyor. Bazı insanlar bir kadına böyle yaklaşıldığında daha duyarlı davranıyor ama bendeki karşılığı bir kadın olduğum için değil muhalefet yaptığım için muhalefette olma hali ve onlara yaptıkları hataları söyleme halinin getirdiği birtakım tepkileri aldığımı düşünüyorum.”*

*“Türlü açılardan tepkiler de gördüm, pasif direniş gösteriyorlardı. İşi geciktirme, yapmama, bildiğini okuma gibi… Nasılsa anlamaz unutur, idarecilerin en büyük handikapı budur. O noktada bizim eksi birle başladığımızı düşünürüm. Hep kendinizi ispat, düzgün çalışma, taviz vermeme… Diğer bayanların da aynı şeyleri yaşadığını düşünüyorum.”*

*“Ben çok yaşamadım ama yüksek bir mevkide çalışan bir kadın arkadaşım var ve ismi Ufuk. Hem yüksek mevkide olmasından hem de isminden dolayı herkes Ufuk Bey ifadesiyle yaklaşıyor. Onun kadın olabilme ihtimali akıllarına gelmiyor.”*

*“Bir milletvekili olan Bülent Arınç’a bütçe görüşmeleri sırasında tamamen mali bir konuda hesap sorarken kendisi dönüp bana “Lütfen yüzüme bakmadan konuşun. Ben mahcup bir insanım. Zarif bir hanımefendinin bana bakarak konuşmasından utanırım.” demişti. Oysa ki ben elimde tutanakları sallayarak ve biraz da yüksek bir sesle kendisine hitap ediyordum. Yani benim ona yaptığım konuşma asla ve asla flörtöz bir bakış atarak yaptığım bir konuşma değildi. Öyle bir şey zaten olmaz, olamaz, olması düşünülemez. Ama yine O beni orada bir milletvekili olarak değil de zarif bir hanımefendi diye tanımlayarak cinsiyetçi bir bakış açısıyla farklı bir yere konumlandırmak istedi. Daha çok bu yönlerde dezavantajlarını yaşıyoruz.”*

Son olarak projemizde katılımcılarımızın tavsiyelerine yer verilmiştir. Buna göre Sema Pekdaş, bilginin gücüne; Canan Hançer Baştürk, kendini tanımanın önemine; Sebla Refiğ Defidas, bazı şeylerden ödün vermek gerektiğine ve sevdiğiniz işi yapmanın başarıdaki önemine; Ebru Pilav, mutlu aile yaşantısı ve aile içi iletişimin önemine değinmiştir. Fatma Banu Kurt da kadınların başarısının artabilmesi için doğru ve güçlü kadın rol modellerine olan ihtiyacı vurgulamıştır. İmge Kayaa Sabancı da şunları tavsiye etmiştir: “*Duruma “kadınım, dolayısıyla 1-0 geride başlıyorum” diye bakmasınlar; baştan kendilerini önyargı ile algılamasınlar, çevrelerine de öyle algılatmasınlar. Kendilerini, küresel dünyada kariyerinde ilerleyen bir insan olarak görsünler. Bunun gerektirdiği becerileri edinmek için uğraşsınlar, kendilerine yatırım yapsınlar. Ve çok önemlisi, güçlerinin farkına varsınlar. Gerekli bilgi ve becerilerle donamış bir kadın, kafasına koyduğu her şeye ulaşacak güce sahiptir. Yeter ki inansın, doğru bir strateji çizsin ve onun için gerekli adımları atsın!”* Aylin Nazlıaka’nın tavsiyesi ise: *“Ben bir kişinin inandığı şeyler adına mücadele ettiği takdirde başarısız olduğuna hiç şahitlik etmedim. Yani gerçekten de kendinize ideolojik anlamda bir bakış açısı oluşturursanız ve o ideolojiye sımsıkı sarılırsanız o alanda yapacağınız her türlü mücadelenin er ya da geç karşılığını alırsınız. Yani inanmak, mücadele etmek ve o içinizdeki devrimci kişiliği bastırmadan zaman zaman ayrık ot olmayı göze alarak dik durabilmek çok önemli.”*

**KAYNAKÇA**

*Acar- Savran, 2002, s.173*

*Alkan, A. 2004, Akademik Çalışma ile Kadın Politikası Arasında Bağ Kurmak ya da Kadınların Bilgisini Kadınlara Geri Döndürmek, s.2*

*Berber, N. (Kasım, 2013) Özel sektörde yönetici kadınların cinsiyet kimliği ve feminizm algısı,*

*CALIPER, Qualities That Distinguish Women Leaders,* [*https://www.calipercorp.com/portfolio/the-qualities-that-distinguish-women-leaders/*](https://www.calipercorp.com/portfolio/the-qualities-that-distinguish-women-leaders/)

*Iberra, H. Ely, R. ve Kolb, H. (Eylül, 2013) Women Rising: Unseen Barriers, Harvard Business,*

*Llopis, G. (02.03.14) Forbes, The Most Undervalued Leadership Traits of Women,*

*Özkazanç, Alev (Bahar 2010) Çalışma Yaşamında Annelik Sorunu: amerikan Çıkmazı , Faminist Politika, sayı:6*

*Öztürk, Y. (2010) Yaman- Öztürk ve Dedeoğlu*

*Sherwin, B. (24.01.14) Business İnside, Why Women are More Effective Leaders Than Men,*

*Slaughter, A. (Haziran 2013) “Can’t we all have it all”- TED Talks*

*W. Williams, (1997) “The Equality Crisis: Some Reflections on Culture, Courts and Feminism”, D. T. Meyers, (der) Feminist Social Thought içinde, Routledge,*