



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Gülfem TÖMEN

KADINLARIN ÜST DÜZEY KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA TEMSİLİNİN
ARTIRILMASINA YÖNELİK POLİTİKA VE STRATEJİLERİN TÜRKİYE VE
ALMANYA ÖRNEKLERİNDE KARŞILAŞTIRILMASI

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Gülfem TÖMEN

KADINLARIN ÜST DÜZEY KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA TEMSİLİNİN
ARTIRILMASINA YÖNELİK POLİTİKA VE STRATEJİLERİN TÜRKİYE VE
ALMANYA ÖRNEKLERİNDE KARŞILAŞTIRILMASI

Danışman

Prof. Dr. Erol ESEN

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2025

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Gülfem TÖMEN'in bu çalışması jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Serkan DORU (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Erol ESEN (İmza)

Üye : Prof. Dr. Nurşen ADAK (İmza)

Üye : Prof. Dr. Mim Sertaç TÜMTAŞ (İmza)

Üye : Doç. Dr. Pınar ÇAĞLAYAN (İmza)

Tez Başlığı: Kadınların Üst Düzey Karar Alma Mekanizmalarında Temsilinin Artırılmasına Yönelik Politika ve Stratejilerin Türkiye ve Almanya Örneklerinde Karşılaştırılması
--

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 05/08/2025

Mezuniyet Tarihi :02/10/2025

(İmza)
Prof. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Kadınların Üst Düzey Karar Alma Mekanizmalarında Temsilinin Artırılmasına Yönelik Politika ve Stratejilerin Türkiye ve Almanya Örneklerinde Karşılaştırılması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Gülfem TÖMEN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Gülfem TÖMEN
Öğrenci Numarası	20145219006
Anabilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Programı	Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Erol ESEN
Doktora Tez Başlığı	Kadınların Üst Düzey Karar Alma Mekanizmalarında Temsilinin Artırılmasına Yönelik Politika ve Stratejilerin Türkiye ve Almanya Örneklerinde Karşılaştırılması
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2758813381
Rapor Tarihi	22/09/2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %8 Alıntılar dahil: %13
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 282 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Prof. Dr. Erol ESEN İmza	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA KADIN TEMSİLİ

1.1. Kavramsal Çerçeve	7
1.1.1. Karar Alma Mekanizması Kavramı.....	7
1.1.2. Karar Alma Mekanizması ve Örgüt	8
1.1.3. Karar Alma Mekanizması ve Cinsiyet	9
1.2. Teorik Yaklaşımlar	11
1.2.1. Kişisel Yaklaşımlar	11
1.2.2. Etkileşim Odaklı Yaklaşımlar	13
1.2.3. Örgüt ile İlgili Yaklaşımlar	14
1.2.4. İşgücü Piyasası Yaklaşımları.....	15
1.2.5. Çevre ile İlgili Yaklaşımlar	17
1.3. Örgütlerdeki Cinsiyet Kalıpları (Stereotipler)	17
1.4. Örgütlerde Kadın Yöneticilerin Yetersiz Temsil Edilmesinin Nedenleri.....	19
1.4.1. Kanter'in Yönetici Kadınların Azınlık Sorununa dair "Tokenizm (Simgecilik)" Kavramı	20
1.4.2. Acker'in "Gendered Organizations (Cinsiyetlendirilmiş Örgütler) Kavramı"...	24
1.4.3. Sosyal Ağlar	27
1.4.4. Yeni Kurumsalcılık	29
1.5. Liderlik ve Kadınlar	33
1.5.1. Liderlik	33
1.5.2. Liderlik Araştırma Yaklaşımları.....	35
1.5.3. Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerinin Önündeki Engeller.....	37
1.5.3.1. Kişisel Engeller	38
1.5.3.2. Sosyal Bağlamdaki Engeller	40
1.5.3.3. Kurumsal Yapısal Engeller	42

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE VE ALMANYA'DA KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA KADIN TEMSİLİNİN ARTIRILMASINA YÖNELİK POLİTİKA VE STRATEJİLER

2.1. Türkiye’de ve Almanya’da Kamuda, Özel Sektörde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu	44
2.1.1. Türkiye’de Kamuda, Özel Sektörde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu	44
2.1.1.1. Kamuda Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu	45
2.1.1.2. Özel Sektörde Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu	54
2.1.1.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu.....	57
2.1.2. Almanya’da Kamuda, Özel Sektörde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Mevcut Durumu	61
2.1.2.1. Kamuda Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu	61
2.1.2.2. Özel Sektörde Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu	66
2.1.2.3. Sivil Toplumda Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu .	70
2.1.3. Türkiye’de Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Politika ve Stratejiler	72
2.1.3.1. Kalkınma Planlarındaki Politika ve Stratejiler	72
2.1.3.2. Hükümet Programlarındaki Politika ve Stratejiler	78
2.1.3.3. Bakanlıkların Eylem Planlarındaki Politika ve Stratejiler	79
2.1.3.4. Özel Sektör Örgütlerinin Politika ve Stratejileri	81
2.1.3.5. Sivil Toplum Örgütlerinin Politika ve Stratejileri.....	83
2.1.4. Almanya’da Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Politika ve Stratejiler	94
2.1.4.1. Hükümet Programlarındaki Politika ve Stratejiler	94
2.1.4.2. Bakanlıkların Eylem Planlarındaki Politika ve Stratejiler	105
(2025 seçimlerinden önceki bakanlıklardır, seçimden sonra kısmen adları değişmiştir.)	
.....	105
2.1.4.3. Özel Sektör Örgütlerinin Politika ve Stratejileri	109
2.1.4.4. Sivil Toplum Örgütlerinin Politika ve Stratejileri.....	122
2.1.5. Türkiye ve Almanya Karşılaştırması	128

2.1.5.1. Dünya Ekonomik Forumunun Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2024 Raporundaki Sıralamaların Karşılaştırılması.....	128
2.1.5.2. Türkiye ve Almanya’da Kadınların Karar Alma Pozisyonlarındaki Durumlarının Karşılaştırılması	130
2.1.5.3. Türkiye ve Almanya’da Kadınların Karar Alma Pozisyonlarındaki Durumlarının İyileştirilmesine Yönelik Politika ve Stratejilerin Karşılaştırılması	137

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER YOLCULUĞU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	166
3.1.1. Araştırmanın Amacı	166
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	166
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	167
3.1.3.1. Veri Toplama Aracı.....	169
3.1.3.2. Pilot Çalışma	169
3.1.3.3. Araştırma Örneklemi.....	170
3.1.3.4. Görüşme Kayıtlarının Çözümlemesi ve Veri Analizi	170
3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu	171
3.2.1. Kadın Yöneticilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı	171
3.2.2. Kadın Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	172
3.2.3. Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	172
3.2.4. Kadın Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	173
3.2.5. Kadın Yöneticilerin Görev Unvanları ve Görev Süresi.....	173
3.2.6. Kadın Yöneticilerin Mevcut Görev Unvanlarına Ulaşma Yolculuğu	175
3.2.7. Kadın Yöneticilerin Kariyer Yolculuğunda Karşılaştıkları Engeller	179
3.2.8. Erkek Meslektaşlarına Kıyasla Fırsatların Göz Ardı Edilmesi	183
3.2.9. Cinsiyetin Liderlik Yeteneklerine İlişkin Algılara Etkisi.....	189
3.2.10. İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Önlenmesine İlişkin Görüşler.....	192
3.2.11. Üst Düzey Liderliğe Yükselmeye Katkıda Bulunan Etmenler	196
3.2.12. Kadın Liderlerin İşyerlerinde Daha Yüksek İş Memnuniyeti	201
3.2.13. Kadın Liderlerin İşyeri Verimliliği ve Karlılığı Üzerine Etkileri.....	203
3.2.14. Dijital Ekonominin Sunduğu Fırsatların Cinsiyet Eşitliğine Etkileri	206
3.2.15. Yönetim Kurullarında Yasal Olarak Pozitif Ayrımcılık Uygulaması	209

3.3. Araştırma Temalarının Tartışılması	212
3.3.1. Kadınların Üst Yönetime Ulaşma Yolculuğunun Öncül Temaları	214
3.3.2. Kadınların Üst Yönetime Ulaşma Yolculuğunun Süreç Temaları	222
3.3.3. Kadınların Üst Yönetime Ulaşma Yolculuğunun Sonuç Temaları	225
3.3.4. Kadınların Üst Yönetime Ulaşması İçin Öneri Teması.....	228
SONUÇ	231
KAYNAKÇA.....	241
EK 1- ARAŞTIRMAYA KATILANLARA SORULAN SORULAR	265
ÖZGEÇMİŞ	266



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 28. Dönem TBMM Siyasi Parti Milletvekili Sayıları, 2023	47
Tablo 2.2 2024 Yerel Yönetim Seçimleri Sonucunda Kadın Temsil Oranları (%).....	50
Tablo 2.3 2010 ve 2023 Valilik ve Kaymakamlıklarda Kadın Temsili Oranları	51
Tablo 2.4 2006-2024 Yıllarında Savcı ve Hakimlerde Kadın Temsil Oranları (%).....	52
Tablo 2.5 Yükseköğretimde Görevli Rektör ve Akademisyenlerin Kadın Temsil Oranları	54
Tablo 2.6 Özel Sektör Yönetici Pozisyonlarında Kadın Temsili Oranları	56
Tablo 2.7 21. Dönem Siyasi Parti Milletvekili Sayıları, 2025	62
Tablo 2.8 Almanya’da Eyalet Yönetimi Pozisyonlarında Kadın Temsili	64
Tablo 2.9 Alman Mahkemelerinde Kadın Hakim ve Savcıların Temsili	65
Tablo 2.10 Alman Yükseköğretim Kurumlarında Kadın Profesör Temsili	66
Tablo 2.11 Kamuda Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Türkiye-Almanya Karşılaştırması ...	131
Tablo 2.12 Özel Sektörde Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Türkiye-Almanya Karşılaştırması	134
Tablo 2.13 Sivil Toplum Kuruluşlarında Üst Düzey Yönetimde Kadın Temsilinin Türkiye-Almanya Karşılaştırması	136
Tablo 2.14 Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin Kamu Politika ve Stratejileri Türkiye-Almanya Karşılaştırması	138
Tablo 2.15 Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin Özel Sektör Politika ve Stratejileri Türkiye-Almanya Karşılaştırması	148
Tablo 2.16 Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin Sivil Toplum Kuruluşları Politika ve Stratejileri Türkiye-Almanya Karşılaştırması	157
Tablo 3.1 Kadın yöneticilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı.....	172
Tablo 3.2 Kadın Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	172
Tablo 3.3 Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	173
Tablo 3.4 Kadın Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	173
Tablo 3.5 Kadın Yöneticilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı	174
Tablo 3.6 Kadın Yöneticilerin Mevcut Görev Unvanında Bulunma Sürelerinin Dağılımı....	174
Tablo 3.7 Kadın Yöneticilerin Mevcut Görev Unvanına Ulaşma Sürelerinin Dağılımı	176
Tablo 3.8 Kadın Yöneticilerin Kariyer Yolculuğunda Engellerle Karşılaşma Durumunun Dağılımı.....	180
Tablo 3.9 Erkek Meslektaşlarına Kıyasla Fırsatların Gözardı Edilme Durumunun Dağılımı	184
Tablo 3.10 Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Pozisyonlar İçin Gözardı Edilme Nedenleri.....	184

Tablo 3.11 Cinsiyetin Liderlik Yeteneklerine İlişkin Algılara Etkisiyle İlgili Görüşlerin Dağılımı.....	189
Tablo 3.12 İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Mevcudiyetine İlişkin Görüşlerin Dağılımı..	192
Tablo 3.13 İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Önlenmesine Yönelik Önerilerin Dağılımı..	192
Tablo 3.14 Liderliğe Yükselmeye Katkıda Bulunan Etmenlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	196
Tablo 3.15 Kadın Yöneticilerin İşyerlerinde Daha Yüksek İş Memnuniyetine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	201
Tablo 3.16 Kadın Liderlerin İşyeri Verimliliği ve Karlılığı Üzerine Etkisine İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	203
Tablo 3.17 Dijital Ekonominin Cinsiyet Eşitliğine Etkilerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı...	206
Tablo 3.18 Pozitif Ayrımcılığa Yasal Düzenleme Getirilmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	209
Tablo 3.19 Öncül, Süreç, Sonuç ve Öneri Temaları.....	214

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1 Kadın ve Erkek Milletvekillerinin Parlamentoda Yıllara Göre Temsil Edilme Oranları (%).....	46
Grafik 2.2 Türkiye’de Kadın ve Erkek Bakanların Genel Dağılımları	49
Grafik 2.3 TOBB’a Bağlı Oda ve Borsalarda Kadın Temsilindeki Değişim	58



ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı Türkiye ve Almanya’da kamuda, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında karar alma pozisyonlarında kadın temsiliyetinin durumunu ve bu temsiliyetin artırmak için kamuda, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında planlanan ve uygulanan politika ve stratejileri karşılaştırmalı olarak incelemek ve Türkiye’de kadınların üst düzey pozisyonlarda temsiliyetini artıracak önlemler, politika ve stratejiler ile ilgili öneriler geliştirmektir. Bu amaçtan hareketle öncelikle kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engelleyen etmenlerle ilgili kuramsal alanyazın incelenmiş, ardından Türkiye ve Almanya’da kadınların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında üst yönetim kademelerinde temsil oranları tespit edilerek her iki ülkede bu oranları iyileştirmek amacıyla kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından izlenen politika ve stratejiler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Tez çalışmasının saha araştırmasında da Türkiye’de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadın yöneticilerin bu yolculuklarında geçirdikleri aşamaları, bu noktaya gelmelerini sağlayan şartları sorgulayarak yönetim kademelerine ulaşmakta karşılaştıkları zorlukları, cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını, cinsiyetin liderlik özellikleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ile ilgili düşüncelerini ve kadınların üst düzeylere ulaşmaları için önlerini açacak önlemlerle ilgili görüşleri sorgulanmıştır. Üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadınlarla yürütülen görüşmelerden elde edilen nitel veriler üst düzey yönetime uzanan kariyer yolculuğunun kritik etmenleri ile ilgili öznel deneyimlere dayanarak Türkiye’de kadınların üst düzey pozisyonlarda temsiliyetini artıracak önlemler, politika ve stratejiler ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Araştırma bulguları, Türkiye’de kadınların liderlik rollerine erişiminde karşılaştığı temel engellerin başında örgüt içi önyargılar, cinsiyetçi liderlik normları ve yetersiz kurumsal destek geldiğini göstermektedir. Almanya’da ise yasal kotalar, şeffaf terfi sistemleri ve izleme mekanizmaları ile bu engellerin büyük ölçüde aşılabildiği görülmektedir. Bu ülkede yürürlükte olan FüPoG (Yönetim Pozisyonu) yasaları, kadınların yönetim kurullarındaki temsiliyetine yönelik bağlayıcı düzenlemeler içerirken, Türkiye’de strateji belgeleri ve eylem planları uygulanabilirlik ve yaptırım gücü açısından zayıf kalmaktadır. Türkiye’de kadın liderliğini artırmak için yalnızca strateji belgeleriyle değil, aynı zamanda bağlayıcı yasal düzenlemeler, izleme-değerlendirme mekanizmaları ve kültürel dönüşümle desteklenen bütüncül politikalar gerekmektedir. Almanya örneği, bu dönüşümün ancak yasal çerçeve, sivil toplum kuruluşu katılımı ve kurumsal irade ile mümkün olabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Temsili, Üst Düzey Karar Alma Pozisyonu, Kamu Sektörü, Özel Sektör, Sivil Toplum Kuruluşu, Politika, Strateji, Türkiye, Almanya.

ABSTRACT

**A COMPARISON OF POLICIES AND STRATEGIES AIMED AT INCREASING
WOMEN'S REPRESENTATION IN HIGH-LEVEL DECISION-MAKING
MECHANISMS: THE CASES OF TURKEY AND GERMANY**

The aim of this dissertation is to examine the current status of women's representation in high-level decision-making positions in the public sector, private sector, and non-governmental organizations in Turkey and Germany. Additionally, the study seeks to comparatively analyze the policies and strategies designed and implemented in these sectors to increase women's representation and develop recommendations for measures, policies, and strategies to enhance the representation of women in senior positions in Turkey.

To achieve this objective, the dissertation first reviews the theoretical literature related to the factors that prevent women from reaching senior positions in institutions and organizations. Then, it identifies the representation rates of women in senior management positions in the public sector, private sector and non-governmental organizations in Turkey and Germany. Based on this, the dissertation compares and analyzes the policies and strategies followed in both countries to improve these rates.

The field research of the dissertation investigates the stages women executives in Turkey go through to reach senior management positions. The study questions the conditions that have enabled them to reach such positions, the challenges they have faced along the way, whether they have encountered gender-based discrimination, the impact of gender on leadership characteristics and outcomes, and their opinions on the measures that could facilitate women's access to senior positions.

Qualitative data obtained from interviews with women in senior management positions provide subjective insights into the critical factors that shape the career journey towards senior leadership. Based on these experiences, the study offers suggestions regarding the measures, policies, and strategies that could increase the representation of women in senior positions in Turkey.

The research findings indicate that the primary obstacles women face in accessing leadership roles in Turkey are organizational biases, gendered leadership norms, and insufficient institutional support. In contrast, in Germany, these barriers have largely been overcome through legal quotas, transparent promotion systems, and monitoring mechanisms. The existing German law, *FüPoG* (Management Positions Act), includes binding regulations aimed at increasing women's representation on corporate boards, while in Turkey, strategy

documents and action plans remain weak in terms of applicability and enforcement. To enhance women's leadership in Turkey, comprehensive policies supported by binding legal regulations, monitoring and evaluation mechanisms, and cultural transformation are necessary. The German example demonstrates that such a transformation can only be achieved through a combination of legal frameworks, civil society participation, and institutional will.

Keywords: Woman Representation, High-Level Decision-Making Position, Public Sector, Private Sector, Non-governmental Organizations, Policy, Strategy, Turkey, Germany



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın başlangıcından itibaren benden desteğini esirgemeyen ve akademik bilgi birikiminden beni faydalandıran çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Erol ESEN'e ve değerli bilgileri ile beni donatan çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Nurşen ADAK'a ve Sayın Doç. Dr. Serkan DORU'ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Prof. Dr. Mim Sertaç TÜMTAŞ ve Doç. Dr. Pınar ÇAĞLAYAN hocalarıma çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince bana daima anlayış gösteren ve destek olan sevgili eşim Semih TÖMEN'e çok teşekkür ederim. Tezi bitirmem konusunda beni teşvik eden sevgili arkadaşım Deniz'e ve tüm kıymetlilerime teşekkürü bir borç bilirim. Bir annecik olarak bu tezi zorlanarak yazmış olsam da, sevgili biricik torunlarım Volkan'ıma ve Layla Bahar'ıma bir hatıra olarak bırakabildiğim için çok mutluyum.

Gülfem TÖMEN

Antalya, 2025

GİRİŞ

Türkiye ve dünyada kadınların üst düzey karar mekanizmalarında temsili çeşitli akademik çalışmalar ve uluslararası kuruluşların raporlarıyla desteklenen kapsamlı bir konudur. Kadınların yönetim kurulları, meclisler ve üst düzey yönetici pozisyonları gibi karar mekanizmalarında yeterli düzeyde temsil edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin en temel göstergesidir. Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin (SKH) "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" başlıklı 5. maddesi, kadınların siyasi, ekonomik ve kamusal yaşamda tam ve etkili katılımı ile liderlik için fırsat eşitliğinin sağlanması hedefini ortaya koyar. Bu, hem bir insan hakları meselesi hem de adil bir toplumun olmazsa olmazıdır.

Konuya ekonomik kazanımlar açısından bakıldığında, çok sayıda araştırmanın, kadınların üst düzey pozisyonlarda yer almasının ekonomik büyümeyi ve şirket performansını olumlu etkilediğini ortaya koyduğunu görürüz. Örneğin, McKinsey & Company'nin "Women in the Workplace" (İş Yerinde Kadınlar) raporları, toplumsal cinsiyet çeşitliliğine sahip şirketlerin finansal olarak daha başarılı olduğunu göstermektedir. Kadınların farklı bakış açıları, problem çözme yaklaşımları ve liderlik stilleri, inovasyonu ve yaratıcılığı artırabilmekte, daha geniş bir yetenek havuzundan faydalanan şirketler, daha rekabetçi bir konuma gelmektedirler.

Konuyu önemli kılan diğer bir husus da, kadınların karar alma süreçlerine dahil olmasının, daha kapsayıcı, dengeli ve tüm toplumu gözetten politikaların ve stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlamasıdır. Cinsiyet çeşitliliğine sahip gruplar, tek cinsiyetli gruplara göre daha geniş bir perspektifle hareket edebilmekte ve farklı sosyal grupların ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmektedir. Bu durum, özellikle sağlık, eğitim ve sosyal politikalar gibi alanlarda daha etkili ve adil sonuçlar doğurmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) gibi kuruluşlar, kadın liderliğinin politik karar alma süreçlerinin kalitesini artırdığını belirten raporlar yayımlamaktadır. Bu forumun konuya attığı önem, her yıl verilerine erişebildiği ülkeleri toplumsal cinsiyet eşitsizliği açısından değerlendiren küresel bir endeksin raporlarını (WEF Global Gender Gap Report, 2024) yayımlamasından çıkarılabilir. 2024 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi verilerine göre 146 ülke arasında Almanya'nın 7. sırada, Türkiye'nin 127. sırada yer alması, bu tez çalışmasının kapsamının oluşturulmasında önemli bir etken olmuştur.

Bu tezin ele aldığı temel konuyu önemli kılan diğer bir etken de, üst düzey pozisyonlardaki kadınların, genç kızlar ve kadınlar için güçlü birer rol model haline gelmesi, onlara potansiyellerini gerçekleştirmeleri için ilham vermesi ve eğitimden iş hayatına kadar

her alanda daha iddialı olmalarını teşvik etmesidir. Kadınların liderlik pozisyonlarında görünür olması, geleneksel toplumsal cinsiyet kalıplarını kırmanın ve daha eşitlikçi bir gelecek inşa etmenin önemli bir yolu olmakta, kadınların işgücüne katılımını da artırarak ekonomik faydaları desteklemektedir.

Tüm çağdaş ülkeler, Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler tarafından önemi kabul edilen kadınların üst düzey karar mekanizmalarındaki temsili konusunda Türkiye'nin karnesi ne yazık ki kabul edilebilir olmaktan çok uzaktır. 2024 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporunda genel sıralamada 146 ülke arasında 127. sırada olan ülkemiz, Siyasi Güçlenme alt endeks kategorisinde de Almanya 6. sırada yer alırken 114. sırada yer almıştır. Gerek genel sıralamada gerekse Siyasi Güçlenme alt endeksinde Türkiye ve Almanya arasında ortaya çıkan bu önemli farklar, Almanya örneğinin Türkiye için bir yol haritası sunma olasılığının araştırılmasının yararlı olacağı düşüncesini ortaya koymuştur.

Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili oldukça zengin bir alanyazın olmakla birlikte kadınların üst yönetim kademelerinde temsili konusunda etkili yasalar, politikalar ve stratejiler geliştirmiş olan bellibaşlı ülkelerle karşılaştırmalı olarak ele alan çalışmaların bulunmadığı tespit edilerek bu açığı gidermek üzere, nüfus büyüklüğü ve altmış yılı aşan yoğun sosyal ve kültürel etkileşim ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanında yukarıda belirtilen farklı performansı nedeniyle Türkiye için iyi bir referans ülke olabilecek Almanya ile karşılaştırmalı bir çalışma yürütülmesi planlanmıştır.

Yukarıda açıklanan gerekçelerden yola çıkan bu doktora tezinin amacı, Türkiye ve Almanya'da kadınların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşu alanlarındaki karar alma pozisyonlarında temsilini karşılaştırmalı olarak incelemek ve Türkiye'de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimini güçlendirecek uygulanabilir, bütüncül ve sürdürülebilir politika ve strateji önerileri geliştirmek; Türkiye'de üst düzey yönetim kadrolarında kadın temsilini artırmak için geliştirilecek politika ve stratejilerde Almanya örneğinden hangi alanlarda nasıl yararlanılabileceği sorusuna yanıt aramaktır.

Bu araştırma sorusundan hareketle planlanan çalışmada, birinci bölümde kadınların yönetim kademelerine ulaşmasını engelleyen yapısal, kültürel ve kurumsal faktörlerle ilgili kuramsal alanyazın, ikinci bölümde Türkiye ve Almanya'da kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında kadınların üst yönetim kadrolarında temsil oranlarındaki mevcut durum ile bu temsili artırmaya yönelik politika ve stratejiler karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Türkiye'de kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarına ulaşmada karşılaştıkları engelleri, bu kariyer yolculuğuna hazırlayan etmenleri, bu sürecin özelliklerini, kadın liderliğinin sonuçlarını ve bu sürecin hızlanması için yaptıkları politika önerilerini bu süreci yaşamış

kadınların öznel deneyimlerine dayanarak belirlemek üzere, tezin üçüncü bölümünde farklı sektörlerden 25 üst düzey kadın yönetici ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen nitel veriler analiz edilmiş ve sonuç bölümünde Türkiye’de kadın liderliğinin önünü açmak için bu çalışmanın işaret ettiği öneriler sunulmuştur.

Bu tez çalışmasının kuramsal alanyazını inceleyen birinci bölümünde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine neden olan yapısal etkenler, cam tavan sendromu, ayrımcılık ve örgütsel önyargılar incelenmiştir. Toplumsal cinsiyet kavramının örgütsel yapılardaki rolünü tarihsel ve kuramsal bağlamda ele almak üzere, öncelikle Weber’in bürokrasi anlayışının (1922) toplumsal cinsiyeti dışladığı vurgulanmakta, ardından feminist kuramların 1970’lerden itibaren bu eksikliği sorguladığı belirtilmektedir. Cinsiyetin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda yapısal olduğu ifade edilerek, örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitsizliğini yeniden üretebildiği ortaya konmaktadır. 1980’lerden itibaren gelişen “Çeşitliliği Yönetmek” yaklaşımıyla birlikte, cinsiyet, yaş ve etnisite gibi faktörlerin kurumsal yapılar ve politikalar içinde dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır (Krell, 1996).

Kuramsal alanyazında geniş yer verilen Kanter’in (1977) çalışması, toplumsal cinsiyetin kurumsal yapılardaki etkisini analiz eden öncü araştırmalardan biridir. Weberyen bürokrasi anlayışından yola çıkan Kanter, kadınların yönetim pozisyonlarındaki düşük temsilinin bireysel yetersizlikten değil, toplumsal cinsiyete dayalı örgütsel yapılar ve ataerkil normlardan kaynaklandığını savunur. “Tokenizm” kavramıyla, azınlık konumundaki kadınların kurumsal dışlanma ve uyum baskısı altında kaldığını açıklar. Cinsiyet dengesinin artmasının bazı yapısal sorunları hafifletebileceği belirtilse de, eşitlik hâlâ ücret ve fırsatlara erişimde tam olarak sağlanamamaktadır.

Bu tezin ele aldığı konuda diğer bir önemli yazar olan Acker’in çalışmaları, örgütlerin toplumsal cinsiyetten bağımsız yapılar olmadığını, aksine cinsiyetçi yapılar ve süreçler aracılığıyla sosyal eşitsizlikleri yeniden ürettiklerini savunmaktadır. Kanter’in öncülüğünü yaptığı toplumsal cinsiyetçi kuruluşlar yaklaşımını derinleştiren Acker (1990), cinsiyetin örgütsel hiyerarşi, iş tanımı, semboller, dil ve etkileşim düzeylerinde kurucu bir unsur olduğunu göstermektedir. Acker’e göre, örgütlerde ideal çalışan figürü cinsiyetsiz ve bedensiz bir erkek modeliyle örtüşür; bu durum kadınların dışlanmasına ve erkek egemen yapının güçlenmesine yol açmaktadır. Ayrıca Acker, toplumsal cinsiyetin sınıf ve etnisiteyle kesiştiğini vurgulayarak, örgütsel eşitsizliklerin çok katmanlı yapısını ortaya koyar.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, ayrıca kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen görünmez bir bariyeri tanımlamak için kullanılan cam tavan kavramı ile ilgili alanyazından da bahsedilmiştir. Kavram, 1980’lerde ABD’de ortaya çıkmış olup, yüksek

niteliklere sahip kadınların teorik olarak kariyerlerinde ilerleme fırsatlarına sahip oldukları, ancak sonunda bunu başaramadıkları gerçeğine dayanmaktadır. Cam tavan, özellikle kadınların ve diğer azınlıkların yalnızca belirli bir hiyerarşik konuma kadar terfi ettirildikleri, ancak orta düzeyden üst düzey yönetim pozisyonlarına sıçramalarının engellendiği durumu tanımlamaktadır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, Türkiye ve Almanya’da kadınların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında üst yönetim karar mekanizmalarındaki mevcut durumu her iki ülkenin resmi web sitelerinden elde edilen veriler, raporlar ve resmi beyanatlara dayanılarak ayrıntılı biçimde incelenmiş; ardından her iki ülkede kadınların karar mekanizmalarında temsilini artırmaya yönelik politika ve stratejiler tespit edilerek ülkeler mevcut durum ve politika ve stratejiler açısından karşılaştırılmıştır.

Her iki ülke de CEDAW’a taraf olmakla birlikte, Almanya toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama noktasında daha kapsamlı ve uygulamaya dönük yasal düzenlemeler geliştirmiştir. Almanya, yönetim kurullarında kadın kotası uygulamasına yasalarla doğrudan müdahalelerle kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsilini artırırken; Türkiye’nin eşitlik ilkeleri anayasal düzeyde tanımlanmakla birlikte uygulamada daha sınırlı kaldığı görülmektedir. Türkiye’nin stratejik belgeleri uygulama aşamasında etkisiz kalırken, Almanya sistematik ve çok düzeyli politikalarla kadınların ekonomik, sosyal ve siyasi alandaki temsiline yönelik somut ilerlemeler kaydetmiştir. Bu durum, her iki ülkenin benzer uluslararası yükümlülüklerle rağmen, farklı uygulama düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Almanya örneği yasal zorunluluklar, kota uygulamaları ve izleme mekanizmaları sayesinde kadın temsiline artırılabilmesini göstermiştir.

Tezin ikinci bölümünde, Türkiye ve Almanya’da kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsillerini artırmaya yönelik stratejileri, iş ağı platformlarını, mentorluk programları ve veri temelli politika araçları da karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Her iki ülkede de kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının yürüttüğü projeler, kadın liderliğini teşvik etmekte ve toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekle birlikte, Türkiye’de girişimcilik destekleri, eğitimler ve yerel düzeyde kadını güçlendirme odaklı projeler ön plandayken; Almanya’da dijitalleşme, liderlik kapasitesi ve sistematik veri izleme mekanizmalarıyla desteklenen yapılar dikkat çekmektedir. Almanya’nın daha kapsamlı veri altyapısı ve politikaları ile kadın temsili konusunda daha etkili sonuçlar üretme potansiyeline sahip olduğu görülmüştür.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde yürütülen saha çalışması, Türkiye’de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadın yöneticilerin bu yolculuklarında geçirdikleri aşamaları,

bu noktaya gelmelerini sağlayan şartları sorgulayarak yönetim kademelerine ulaşmakta karşılaştıkları zorlukları, cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşp karşılaşmadıklarını, cinsiyetin liderlik özellikleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ile ilgili düşüncelerini ve kadınların üst düzeylere ulaşmaları için önlerini açacak önlemlerle ilgili görüşlerini nitel yöntemle sorgulamayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, 2024 yılı Ekim-Kasım aylarında üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmış 25 kadın yönetici ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş; görüşme metinleri yorumlayıcı paradigmaya dayalı nitel betimsel fenomoloji desenine uygun olarak analiz edilmiştir. Görüşme metinlerinden elde edilen temalar alanyazın bağlantıları açısından tek tek tartışılmış, ardından ileride yapılacak çalışmalara temel oluşturmak üzere sistem yaklaşımı çerçevesinde öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları olarak düzenlenmiştir. Saha çalışmasından elde edilen bulgular, kadın yöneticilerin öznel deneyimlerine dayanarak Türkiye’de kadınların liderliğe erişiminde kültürel ve kurumsal önyargıların, yetersiz destek sistemlerinin ciddi engeller oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Tez çalışmasının sonuç bölümünde, Türkiye ve Almanya’da mevcut durum ile iyileştirme politika ve stratejilerinin karşılaştırılması ve saha çalışmasından elde edilen bulguların birlikte değerlendirilmesine dayanılarak, Türkiye’de kadınların üst düzey karar mekanizmalarındaki temsiliinin arttırılması için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları için bir yol haritası oluşturabilecek öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu temel başlıklar altında toplanabilir: Bağlayıcı yasal düzenlemeler ve kota uygulamaları; şeffaf terfi ve atama sistemleri; kurumsal destek mekanizmaları (mentorluk, liderlik programları, rol modeller); toplumsal farkındalık kampanyaları ve eğitim reformları; sivil toplum ve özel sektör işbirliğinin güçlendirilmesi; etkin izleme ve değerlendirme sistemlerinin oluşturulması. Bu öneriler Türkiye’de kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları için izlenebilecek yol haritasının önemli ipuçlarını sunmaktadır.

Bu tez çalışmasının özgün katkılarından başlıcası kadınların üst düzey liderlik rollerine erişiminde mevcut durumu ve bu durumu iyileştirmeye yönelik politika ve stratejileri Türkiye açısından örnek oluşturabilme potansiyeline sahip önemli bir Avrupa Birliği ülkesi olan Almanya ile karşılaştırmalı olarak çok ayrıntılı biçimde inceleyerek örnek alınabilecek uygulamaları tespit etmiş olması, ayrıca kurumsal yapıları ve kamu politikalarını yansıtan bu makro faktörlerin yanı sıra, Türkiye’de kadınların liderlik yolculuğunda bireysel deneyimlerini ortaya koyan mikro düzeyde bulgularla desteklemiş olmasıdır.

Ayrıca Türkiye-Almanya karşılaştırmasının sadece kamu sektörü ile sınırlı tutulmayıp, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bu konuda yürüttükleri belli başlı çalışmalar ile ilgili ayrıntılı bir karşılaştırma tablosu sunmuş olması da alan yazına yapılmış önemli bir katkı

olarak değerlendirilmelidir. Tezin saha görüşmelerinden elde edilen temaların sistem yaklaşımı çerçevesinde öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları şeklinde düzenlenmiş olması da bu alanda yapılacak ileriki çalışmalar için yararlı bir kavramsal çerçeve oluşturabilir. Bu çalışmanın, politika yapıcılar, akademisyenler, özel sektör yöneticileri ve sivil toplum kuruluşu aktörleri için stratejik bir yol haritası sunmayı amaçlayan, çok boyutlu ve uygulamaya dönük bir akademik katkı olarak görülmesi umulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA KADIN TEMSİLİ

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Karar Alma Mekanizması Kavramı

Karar alma mekanizması örgütlerde yönetim sürecinin temeli olarak nitelendirilebilmektedir. Yönetim (Management) kavramı, İngilizcedeki “yönetmek” (to manage) fiilinden türetilmiş olup, 17. ve 18. yüzyıllarda kullanılan Fransızca “Menagement” kavramından gelmektedir. Bu kavramın kökeni tam olarak belirlenememiştir; ancak Latince “manus” (el) ve “agere” (yönetmek) kelimeleri olası kökler olarak değerlendirilmektedir. “Manus agere” (el ile yönetmek) ve “Mansionem agere” ifadeleri muhtemel türevleri temsil etmektedir. Almanya’da bu kavram, özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra yaygınlaşmış, ancak literatürde tek tip bir tanıma ulaşılmamıştır. Bu nedenle, “yönetmek” (managen) kavramı bağlama göre farklı anlamlar taşımaktadır ve çoğu zaman “lider” kelimesi ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Breisig, 2006: 188). Mintzberg, “yönetici” kavramını işlevlerine göre tanımlamaya çalışmış, ancak kesin bir sınırlandırma yapmanın ve net bir tanım oluşturunun zor olduğunu ifade etmiştir. Mintzberg’e göre, “Yöneticilere ne yaptıklarını sorarsanız, genellikle planladıklarını, organize ettiklerini, koordine ettiklerini ve kontrol ettiklerini belirtirler. Ancak, gerçekte ne yaptıklarını gözlemlediğinizde, bu faaliyetlerin söz konusu dört terimle örtüşmediğini görmek şaşırtıcı olmayacaktır” (Mintzberg, 1991: 22).

Rau (1995), “yönetici” kavramını, yöneticilerin karakteristik özelliklerine dayanarak tanımlamayı tercih etmiştir. Literatürde pek çok yönetici özelliği sıralanmış olmasına rağmen, bu özelliklerin birbirleriyle olan ilişkisi kavramın anlamını karmaşık hale getirebilmektedir. Bu nedenle Rau, literatürde belirtilen çeşitli özellikler arasından en önemli olanları seçmeye odaklanmıştır. Bu özellikler arasında örgüt hiyerarşisindeki işlev, faaliyet alanı, yetkinlik, alt çalışan sayısı, gelir düzeyi, çalışma saatleri, eğitim seviyesi, unvan ve pozisyon gibi unsurlar yer almaktadır. Ancak Rau’ya göre, bu özellikler arasında yalnızca “örgüt hiyerarşisindeki konum” genelleştirilebilir bir kriterdir. Bu yaklaşım, yöneticilerin örgütsel hiyerarşi içindeki konumlarına ve işlevlerine göre tanımlanabileceğini ortaya koymaktadır. Örgütsel hiyerarşi genel olarak alt, orta ve üst yönetim seviyeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Orta ve üst yönetim, örgütün temel yönetim katmanları olarak görülmektedir. Üst yönetim seviyesine; yönetim kurulu, yönetim ekibi, bölüm yönetimi ve ana bölüm yönetimi dahildir. Orta düzey yönetim; yetkinlik merkezleri, şube ve departman yöneticilerini kapsarken, alt yönetim ise şube ve grup liderlerinden oluşmaktadır (Rau, 1995: 22).

1.1.2. Karar Alma Mekanizması ve Örgüt

Örgüt kavramı, farklı bağlamlarda ele alındığında, örgütsel araştırmalarda pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir. Ancak, örgütlerin çeşitliliği nedeniyle kapsamlı ve tek bir tanım yapmak zordur. Ticari işletmelerden okullara ve hastanelere kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan örgütler, çok çeşitli yapılar ve amaçlarla karşımıza çıkmaktadır. Örgüt tanımları genellikle örgütleri diğer sosyal yapılardan ayıran belirgin özelliklere veya hedef odaklı yapıları tanımlayan unsurlara dayanmaktadır. Bazı araştırmacılar ise, örgütleri örneklerle açıklama yoluna giderek, “numaralandırma tanımı” olarak adlandırılan yöntemi kullanmaktadır. Kurumsal örgüt kavramı ise örgüt tanımlarında sıklıkla benimsenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, örgütler uzun vadeli hedeflere sahip, üyelerinin davranışlarını kontrol etmek için kurumsal düzenlemelerle yapılandırılmış, hedef veya görev odaklı sosyal birimler olarak değerlendirilmektedir (Voss, 1992: 429).

Örgütlere yönelik tanımların çeşitliliği, araştırma odaklarının da farklılık göstermesine neden olmakta ve bu durum, belirli örgütsel olgulara ilişkin çeşitli ilgi alanları doğrultusunda pek çok teori ve ampirik çalışmanın ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Scott (1986), örgütlerin işleyişini açıklamak için makine, organizma, beyin, kültür ve politik sistem gibi farklı metaforlar kullanmıştır. Bu çerçevede, örgütlerin yapısal özellikleri, sosyal süreçleri ve kolektif bir birim olarak işlevleri incelenmekte; aynı zamanda örgüt içerisindeki bireysel davranışlar da analiz konusu olabilmektedir. Scott, örgütleri rasyonel, doğal ve açık sistemler olarak sınıflandırmış ve bu üç temel kavram aracılığıyla örgüt teorilerini sistematik bir şekilde ele almayı mümkün kılmıştır. Bu sınıflandırma, örgütlere ilişkin çok sayıda tanımın kategorize edilmesini ve teorik yaklaşımların gruplandırılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütler, yalnızca çevresel faktörlerin etkisi altında kalmaz; aynı zamanda çevreleriyle karşılıklı bir etkileşim içindedir. Bu etkileşim, toplumsal eşitlik ve eşitsizliğin sosyal yapılar üzerindeki etkilerini şekillendirmektedir. Bugün, kadınların işgücüne katılımı artmış ve kadınlarla erkeklerin birlikte çalıştığı meslekler daha yaygın hale gelmiştir. Ancak, işgücü piyasasında cinsiyete dayalı yatay ve dikey ayrımlar hâlâ devam etmektedir.

Bu bağlamda, kadınlar ve erkekler arasındaki ücret farklılıklarını ifade eden “cinsiyet maaş farkı” (gender pay gap) kavramının yanı sıra, farklı mesleklerde ve hiyerarşik düzeylerde cinsiyetler arasında eşit olmayan bir dağılım gözlenmektedir (Hinz ve Gartner, 2005). Kadınlar, iş dünyasında ve toplumun diğer önemli alanlarında hâlâ yeterince temsil edilmemektedir. Toplumsal cinsiyetin, yapısal bir toplumsal kategori olarak ele alınması durumunda, ayrımcılığın toplumsal farklılaşmanın önemli bir unsuru olduğu açıkça görülmektedir. Buna rağmen, cinsiyete dayalı fırsat eşitsizliklerinin belirginliği karşısında,

“sosyal eşitsizlik” kavramı genel örgütsel sosyoloji içinde ikincil bir rol oynamaktadır. Ayrıca, toplumsal cinsiyet, analitik bir kategori olarak örgütsel araştırmalarda büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Örgütler, genellikle cinsiyetten bağımsız varlıklar olarak ele alınmakta ve insanlardan, etkileşimlerden ve sosyal yapılardan bağımsız, mekanik yapılar olarak değerlendirilmektedir (Acker, 1990).

1.1.3. Karar Alma Mekanizması ve Cinsiyet

“Örgüt” terimi gibi, “cinsiyet” kavramının da daha ayrıntılı bir açıklamaya ihtiyaç duyduğu açıktır. “Cinsiyet” (gender), toplumsal cinsiyet anlamına gelmekte ve sosyal ile kültürel boyutlarına odaklanarak biyolojik cinsiyetten (sex) ayrılmaktadır. Biyolojik cinsiyet genellikle fiziksel özelliklerle ilişkilendirilirken, “gender” kavramı sosyal, kültürel ve politik unsurları içermektedir. Simone de Beauvoir, 1949’da yayımlanan İkinci Cins adlı eserinde bu ayrımı, “Kadın doğulmaz, kadın olunur” şeklinde vurgulamaktadır (Beauvoir, 1952: 285). Günümüzdeki araştırmalar, biyolojik cinsiyet (sex) ile toplumsal cinsiyet (gender) arasındaki ayrımın kesin bir şekilde yapılamayacağını kabul etmektedir. Çünkü biyolojik cinsiyet, sosyal olarak nasıl algılandığına bağlıdır ve bu algı, toplumsal fikir ve normlardan etkilenmektedir. Bu nedenle, cinsiyet her zaman toplumsal cinsiyetle iç içe geçmiş bir kavramdır (Vinz ve Schiederig, 2010).

“Toplumsal cinsiyet” kavramı, biyolojik, fiziksel ve sosyal veya kültürel faktörlerden oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Ancak, cinsiyetin bir sosyal kategori olarak tarihsel süreç içinde değiştiği ve toplumsal dönüşümlerden etkilendiği düşünülmektedir. Avrupa’da bireylerin iki cinsiyete ayrılması, modernleşme süreciyle gelişen ve karmaşık bir hal alan bir olgudur (Tyrell, 1986). Weber (1922), bürokrasi kavramında örgütleri, yapılarında cinsiyetin rol oynamadığı, tarafsız varlıklar olarak tanımlamaktadır. Weber’e göre, yasal kurallara dayalı bürokrasi, ideal bir örgüt türünü temsil etmekte ve örgütlerin araştırma alanları genellikle biçimsel yapı ve rasyonalizasyon üzerine yoğunlaşmaktadır. Weber, en verimli örgütsel çalışmayı arayarak, cinsiyetin örgütün resmi yapısıyla bir ilişkisi olmadığını, bunun yalnızca örgüt üyelerinin kişisel bir özelliği olarak kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Weber’in ideal örgütü, üyelerinin bireysel özelliklerinden bağımsız olarak yüksek teknik etkinlik sağlamak amacıyla işlemektedir. Bu bağlamda cinsiyet veya etkileşim gibi faktörler dikkate alınmamaktadır. Tarafsız ve özerk bir yapıda rasyonel hareket eden birey fikri, örgütsel araştırmaların gelişimine katkı sağlamış ve pek çok ilerici çalışma bu anlayışı benimsemiştir. Bu dönemdeki araştırma grupları, cinsiyet boyutunu analizlerine dahil etmemiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, bu yaklaşım, olumsuzluk teorisyenleri tarafından ele alınmış ve

geliştirilmiştir. 1960'ların sonunda, Weber'in insan figürünün yerini "homo ekonomikus" kavramı almıştır; bu kavram, yalnızca ekonomik çıkarlar doğrultusunda hareket eden bir insan tipi olarak tanımlanmaktadır. Çöp kutusu modeliyle bazı bilim insanları, örgütsel karar verme süreçlerinin çoğunlukla anarşik koşullarda veya tesadüfen oluştuğunu göstererek, örgütlerin rasyonel bakış açısını genişletmiştir. 1980'lerin ortalarında, İngilizce konuşulan ülkelerde yapılan feminist ve toplumsal cinsiyet duyarlı örgütsel araştırmalar, toplumsal cinsiyetin örgütlerle ilgili olmadığı varsayımını geçersiz kılmıştır. Ancak bu bulgular, hâlâ geleneksel yönetim araştırmalarında nadiren dikkate alınmaktadır. Geleneksel örgütsel araştırmalar, Weber'in rasyonalist, amaç ve verimlilik odaklı örgüt anlayışına dayanır. Bu anlayışa göre, örgütler kişisizleştirilmiş varlıklardır ve cinsiyetin bu araştırmalarla ilgili olmadığı, dolayısıyla göz ardı edilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Cinsiyet eşitsizliği ve toplumsal cinsiyete dayalı örgütsel yapılar ve süreçler genellikle birbirinden ayrı ele alınmaktadır. Sosyal eşitsizlik gibi fenomenler ya örgütlerin dışında kalan bir sosyal boyut olarak kabul edilmekte ya da tarihsel, rastlantısal faktörler veya insan sermayesindeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Jüngling, 1999; Müller, 1999; Wilz, 2001).

Toplumsal cinsiyet ve örgütlenme konusundaki ilk çalışmalar, 1970'lerin başlarında ABD'de başlamış ve feminist bir bakış açısına dayanan örgütsel sosyolojiyle şekillenmiştir. Acker ve Van Houten (1992) tarafından yazılan bir makale, örgütsel araştırmalarda cinsiyetin göz ardı edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Yazarlar, Crozier'in öncü çalışmalarına ve Roethlisberger ile Dickson'un Hawthorne deneylerine eleştirel bir bakış getirerek, bu araştırmalarda cinsiyetin dikkate alınmamasının araştırma sonuçları üzerindeki etkilerine dikkat çekmektedirler. Almanya'da cinsiyet odaklı örgütsel araştırmalar, ABD'ye kıyasla daha geç başlamış olsa da, Amerikan kadın araştırmalarının ilk çalışmalarından etkilenmiştir. Bu alandaki temel kaynaklardan biri, Kanter'in (1977a) yapısal teorik çalışması Kurumun Erkekleri ve Kadınları (Men and Women of the Corporation) olmuştur. Kanter'in cinsiyet temelli ayrımcılığı ele alan çalışması, toplumsal cinsiyet ve örgüt teorisi alanında bir dönüm noktası kabul edilmektedir. Bugüne kadar yapılan tartışmaların çoğu Kanter'e dayandırılmaktadır. Kanter'in kitabı, bu alanda yenilikçi sayılmasına rağmen, açıklamaları büyük ölçüde Weber'in bürokrasi teorisiyle örtüşmektedir.

Cinsiyet, toplumsal yapının bir parçası olmanın ötesinde, aynı zamanda bir analiz kategorisi olarak da kullanılmaktadır. Eşitlik politikaları çerçevesinde, cinsiyetten bağımsız olduğu varsayılan alanlar, cinsiyet farklarını ve hiyerarşilerini azaltmaya yönelik bir şekilde incelenmektedir. "Çeşitliliği Yönetmek" kavramı, 1980'lerin başında ABD'de ortaya çıkmış ve kurum kültürünün tek kültürlü yapıdan çok kültürlü bir yapıya dönüşmesini

savunmaktadır. Bu kavram, Avrupalılaşıma ve küreselleşmenin etkisiyle, yaş, cinsiyet ve milliyet gibi kişisel özelliklerin kurumlarda daha fazla dikkate alınmasını sağlamaktadır. 1990’larda, ABD’deki nitelikli iş gücü eksikliği nedeniyle bu yaklaşım zirveye ulaşmış ve kısa süre sonra Almanya’ya da yayılmaktadır. Bugüne kadar cinsiyet ve etnisite, çeşitliliğin temel unsurları olarak kabul edilmektedir. Ancak demografik değişimle birlikte, yaş faktörü de çeşitlilik tartışmalarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. “Eşit İstihdam Fırsatları” (EEO) ve “Olumlu Eylem” gibi devlet politikalarının aksine, çeşitlilik yönetimi bir yasa değil, kurumlara ekonomik faydalar sağlayan bir yaklaşım olmuştur. Bu anlayış, heterojen bir iş gücünün sağlayacağı potansiyel rekabet avantajlarına dayanmaktadır. Çeşitliliği yönetme kavramı sadece işverenlere ekonomik avantajlar sağlamayı hedeflemekle kalmamış, aynı zamanda cinsiyet eşitliği hedeflerine de ulaşmayı amaçlamaktadır.

Kadın temsil oranı toplumsal, siyasal ve iş dünyasında kadınlar için eşitlik sağlamayı amaçlasa da, bu durum “tersine ayrımcılık” riski taşıyabilir. Buna karşın, “Çeşitliliği Yönetmek” yaklaşımı, farklı yaşam biçimlerini göz önünde bulundurarak tüm ilgi gruplarına hitap etmektedir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, kesintili kariyer yolları veya ailevi kariyer molaları gibi seçenekler sunarak, dışarıdan homojen görünen erkek yöneticiler için yeni fırsatlar yaratılabilmektedir. Adil bir personel politikası ve etik bir kurum kültürü, işverenlere, uzmanlar ve yöneticiler arasındaki rekabette olumlu bir imaj kazandırmaktadır. Ekonomik, yasal ve ahlaki gerekçelere ek olarak, bu alanda başka itici güçler de mevcuttur (Krell, 1996, 2000; Krell ve Sieben, 2010; Vedder, 2006).

1.2. Teorik Yaklaşımlar

1.2.1. Kişisel Yaklaşımlar

Kadın emeği kavramı, toplumsal yapının cinsiyetler arasında asimetric iş gücü ilişkileri yarattığını açıklayan teorik bir yaklaşımdır. Bu kavram, Weber’in (1922) üretim ve yeniden üretim arasındaki ideal ayrımını temel alarak, farklı cinsiyetlere atfedilen emek kapasitesini analiz etmektedir. Kadın emeği, 1970’lerin sonlarında Alman araştırmacılar Beck-Gernsheim ve Ostner tarafından geliştirilmiş ve Durkheim’in (1893) sosyal farklılaşma teorisi ile bağlantılıdır. Durkheim, modern toplumların temelini sosyal farklılıklara dayandırarak, kadın ve erkeklerin iş gücü piyasasında tarihsel olarak farklılaşmış görevlerle tanımlandığını vurgulamaktadır.

Kadın istihdamı, özellikle kazançlı işler ile ev içindeki bakım ve yeniden üretim işlerinin birbirinden ayrılması üzerine şekillenen bir kavramdır. Kadınların iş gücüne katılımı, biyolojik farklılıklar ve toplumsal rol beklentileriyle şekillenmektedir. Kadınlar, özellikle

doğurganlık ve aile sorumlulukları nedeniyle genellikle ev işlerinden sorumlu tutulurken, erkekler üretken işlerde daha fazla yer almaktadır. Bu ayrım, kadınların iş gücü piyasasında çoğunlukla bakım, eğitim gibi düşük ücretli sektörlerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca kadınlar, çocuk doğurma gibi yaşam döngüsü faktörlerine bağlı olarak kariyerlerinde kesintiler yaşamakta, bu kesintiler genellikle fırsat maliyetlerinin düşük olduğu alanlarda çalışmaya yönelmelerine yol açmaktadır. Bu durum, özellikle hemşirelik ya da anaokulu öğretmenliği gibi esnek çalışma saatleri sunan ancak düşük ücretli ve yüksek dalgalanma gösteren mesleklerde daha belirgindir. Kadınların iş gücüne katılımı, toplumsal cinsiyet rolü çerçevesinde, ekonominin mantıklı ve rasyonel bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Beck-Gernsheim, 1981; Beck-Gernsheim ve Ostner, 1978).

Sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar, toplumsal cinsiyetlerin bireylerin sosyalleşme süreçlerine nasıl etki ettiğine odaklanmaktadır. Bu etkileşim, genellikle çocukluk dönemine kadar uzanmakta ve toplumsal cinsiyet rollerine uygun davranma baskısının, bireylerin psikolojik gelişiminde önemli bir rol oynamakta olduğu savunulmaktadır. Erkeklerin performansları için daha sık ödüllendirilmesi ve kadınların uyumlu davranışları nedeniyle takdir edilmesi, kadınların özgüven eksikliği yaşamasına ve performanslarının olumsuz değerlendirilmesine yol açmaktadır (Bischof-Köhler, 2002).

Beşeri sermaye teorisi ise biyolojik farklılıklar ve geleneksel rol dağılımlarının, erkekler ve kadınlar arasındaki yatırım hesaplamalarını nasıl şekillendirdiğini açıklamaktadır. Bu teoriye göre, kariyer yolundaki kesintiler, sadece uzun süreli ve maliyetli eğitim sürecinden değil, aynı zamanda ailevi sorumluluklardan da kaynaklanmaktadır ve bu durum, bireylerin gelir potansiyelini etkilemektedir. Kesintili istihdam akışı, insan sermayesinin “amortismanı” uğramasına yol açmaktadır; bu da kariyerin başlangıç aşamasındaki düşük verimlilik ve kazanç kayıplarını beraberinde getirmektedir. Kadınlar, özellikle çocuk sahibi olmayı planladıklarında, kısa sürede iş gücüne katılmaya yönelik ekonomik bir rasyonalite göstermektedirler. Beşeri sermaye teorisi, kadınların kariyerlerini oluştururken anne olmanın yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olduğunu göz önünde bulundurarak, erken iş gücüne katılım ve eğitim harcamalarının sınırlandırılmasının ekonomik açıdan mantıklı olduğunu savunmaktadır (Kattinge, 2007).

Bu teorik yaklaşımlar, kadın emeğinin iş gücü piyasasında nasıl şekillendiğini, toplumsal cinsiyetin iş bölümündeki rolünü ve kadınların ekonomik kararlarında ailevi faktörlerin nasıl etkili olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Hem biyolojik faktörler hem de toplumsal normlar, kadınların iş gücündeki yerini ve iş yaşamındaki kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Nitelikli kadınların profesyonel bir kariyer yapabilmesi için, çoğu zaman tam istihdam lehine çocuklardan feragat edilmesi gerektiği varsayılmaktadır. Ancak, beşeri sermaye teorisi, kadınların çocuk sahibi olma kararlarını bir maliyet-fayda analizi ile değerlendirdiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar, ebeveynlik kararlarının çoğunlukla ekonomik çıkarlar doğrultusunda değil, ailevi deneyimler veya kişisel biyografik gelişmeler temelinde şekillendiğini göstermektedir. Özellikle, maaşları partnerlerinin maaşını aşan kadınların iş gücüne ara vermesi, beşeri sermaye teorisinin öngörülerine aykırıdır. Ayrıca, ebeveynlik kararları genellikle bireylerin seçim özgürlüğünden yoksundur (Konietzka ve Kreyenfeld, 2007). Bu durum mesleki gelişimin her zaman rasyonel bir şekilde, yani kar ve faydayı en üst düzeye çıkarmak için planlanmadığını göstermektedir. Son yıllarda, iş-yaşam dengesi (work-life balance) konusu önemli bir hale gelmiş ve özellikle genç nesil, kariyer için herhangi bir bedel ödemek istememektedir. Bu durum, beşeri sermaye teorisinin günümüzde sadece sınırlı bir şekilde geçerli olduğunu göstermektedir. Kadınların çocuk sahibi olma kararları sadece ekonomik faktörlerle, örneğin gelir düzeyi ve yeterlilikle değil, aynı zamanda sosyal faktörlerle de şekillenmektedir. Çocuk bakımı, tam gün okul imkanları, esnek çalışma saatlerinin varlığı ya da yokluğu ve cinsiyete dayalı rol modelleri gibi sosyal faktörler, aile kurma kararlarını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Wirth, 2007, s.169).

Beşeri sermaye teorisi, cinsiyetler arasındaki gelir farklarını açıklamada giderek daha az geçerli olmaktadır. Son yıllarda nitelikler, yetenekler ve istihdam yönelimlerinin cinsiyetler arasında eşitlenmeye başladığına dair kanıtlar ortaya çıkmıştır. Beşeri sermaye teorisine göre, cinsiyetlerin yeterlilik ve mesleki davranışları benzer olduğunda, eşit ücret ödenmesi beklenir. Ancak Almanya'daki mevcut durum, bunun aksini göstermektedir (Hinz ve Gartner, 2005; Lengfeld, 2007).

1.2.2. Etkileşim Odaklı Yaklaşımlar

Toplumsal cinsiyet ve örgüt araştırmalarını birleştirerek, cinsiyetler arası etkileşimleri ve konum farklılıklarını anlamayı amaçlayan “cinsiyetlendirilmiş örgütler” kavramını geliştiren Amerikalı örgüt araştırmacısı Acker (1990, 1991), hem toplumsal cinsiyet hem de güç ilişkilerini göz önünde bulundurmıştır. Geleneksel örgütsel araştırmalar, kuruluşları tarafsız yapılar olarak kabul ederken, Acker, 1990'ların başında örgütleri, cinsiyet eşitsizliğini pekiştiren bir faktör olarak tanımlamıştır. Cinsiyet, örgütlerin resmi düzeylerinde doğrudan rol oynamasa da, örgütlerin yapısı cinsiyetten bağımsız değildir. Örneğin, profesyonel yaşamda sınırsız erişim gerektiren bir kültür, ailevi sorumluluktan muaf olacak çalışanlar talep etmektedir; ev işlerini yerine getirme zorunluluğu da bir etken haline gelmektedir. Bu

model, geleneksel cinsiyet rollerine uygun olarak erkek yaşam tarzıyla örtüşmektedir ve toplumsal değerlerle sıkı bir bağ kurmaktadır. Acker'a göre, erkeksi yapılar ve süreçler, örgütlerdeki yükselme ve alçalma süreçlerini şekillendirir ve bu da yönetim pozisyonlarının seçici bir şekilde doldurulmasına yol açmaktadır. “cinsiyetlendirilmiş örgütler” kavramıyla Acker, cinsiyetin her zaman önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür. Ancak toplumsal değişim süreçleri -değişen roller, eşitlik politikaları, cinsiyetler arası kariyer yönelimlerinin hizalanması- cinsiyetin bazı alanlarda önemini kaybetmesine neden olmuştur. Buna rağmen, kadınlar yaşamın her alanında daha fazla yer alsalar da, üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın sayısı hâlâ sınırlıdır (Heinz ve Nadai, 1998). Bu durum, erkek ve kadın gruplarına farklı bir bakış açısı getirilmesini gerektirmekte olup, bu nedenle cinsiyetler arasındaki farkları anlamak için analizlerin daha dikkatli yapılması gerektiğini göstermektedir.

Mikropolitik teoriler, örgütsel yapı ve eylem arasında bir etkileşim olduğunu ve girişimci kararların yalnızca ekonomik koşullara dayanmadığını belirten dinamik bir sürece dayanmaktadır. Bu yaklaşımlar örgütleri, yapıları ve güç ilişkilerini geçmişteki güç oyunlarının bir sonucu olarak bir savaş alanı şeklinde görmekte ve bu bağlamda örgütsel gerçeklik şekillenmektedir. Farklı çıkarlar, hedefler ve bakış açıları bu siyasi sistemde birbirleriyle rekabet etmekte ve operasyonel gerçekliği oluşturmaktadır. Mikropolitik yaklaşımlara göre, kişisel çıkarlarını gözeten aktörler yalnızca pozisyonlar, kariyerler ve kaynaklar için değil, aynı zamanda etki ve prestij için de rekabet etmektedirler. Bu aktörler, bireyler, gruplar veya tüm örgütsel birimler olabilmektedir. Güç, uzmanlık bilgisi veya iletişim kanalları gibi belirsizlik alanlarını kontrol edenler, bu güç mücadelesinde avantajlıdır (Alt, 2005; Neuberger, 2006). Weber'e (1922: 28) göre güç, “toplumsal bir ilişki içinde her şans, direnişe karşı kişinin iradesini dayatması için bir olanak sağlamaktadır.” Weber'in klasik güç tanımı, güç tartışmalarının temelini oluşturmakla birlikte, mikropolitik güç anlayışı, her zaman müzakere ve değiş tokuş anlamında ikili bir ilişkiye dayanmaktadır. Crozier ve Friedberg (1993: 27) ise “insan davranışının, itaatin mekanik bir sonucu ya da yapısal baskılarla eşitlenemeyeceğini, her zaman bir özgürlük ifadesi olduğunu” vurgulamaktadır.

1.2.3. Örgüt ile İlgili Yaklaşımlar

Kadının mesleki durumu üzerine yapılan erken dönem araştırmalarından biri de Kanter'in (1977a) “Kurumun Erkekleri ve Kadınları” adlı çalışmasıdır. Bu çalışma, toplumsal cinsiyet duyarlı kurumsal analiz alanında önemli bir öncü kabul edilmektedir. Kanter, örgüt yapıları ve cinsiyet ilişkileri konusunda geleneksel yaklaşımlar ile yenilikçi düşünceleri birleştiren bir bakış açısı sunmuştur. Kanter'in yaklaşımının temelinde, Weber'in (1922)

bürokrasi anlayışı bulunmaktadır. Bu anlayışa göre, örgüt yapısı amaca yöneliktir ve işlevsel olarak bireylerden bağımsız işler. Güç ise hiyerarşik bir düzenle, genellikle yukarıdan aşağıya doğru dağıtılmaktadır. Kadınların çoğu, daha düşük hiyerarşik düzeylerde yer aldığı için, bu pozisyonlarda daha az güç sahibidirler. Kanter, bu güç dengesizliklerinin erkek yöneticilerin egemenliğini pekiştirdiğini savunmaktadır. Kanter'e göre, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen faktörler, kadınların kendilerinden değil, toplumsal cinsiyete dayalı olarak biçimlenen kurumsal yapılardan kaynaklanmaktadır. Bu yapılar, aynı zamanda ataerkil sosyal yapıları yansıtmaktadır ve cinsiyet stereotiplerinin varlığını sürdürmesine neden olmaktadır.

Kanter, yönetim pozisyonlarının genellikle erkekler tarafından kontrol edilen bir alan olduğunu ve bunun, erkeklerin birbirleriyle benzer özelliklere sahip olmalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu durum, homososyal yeniden üretimi ve cinsiyetler arası eşitsizliğin sürekliliğini açıklamaktadır. Ancak, Kanter modernleşme sürecinin, ataerkil yapıları aşarak yönetim pozisyonlarında daha dengeli bir cinsiyet dağılımını mümkün kıldığını ifade etmektedir. Ayrıca, kadınların yönetim pozisyonlarına daha fazla entegre olması, cinsiyetler arası kabulün artmasına yol açacaktır. Kanter, kadınların yönetimde daha fazla yer alabilmesi için, kadın oranının %15'e çıkması gerektiğini, gerçek bir değişim içinse bu oranın %30'a ulaşması gerektiğini savunmaktadır. Kanter, kadınların hiyerarşik pozisyonlarda karşılaştıkları "azınlık" sorununu açıklamak için "Tokenizm" (maskot) kavramını geliştirmiştir. Bu kavram, lider konumundaki kadınların hem uyum sağlama baskısı hem de dışlanma riski arasında sıkışmışlıklarını anlatmaktadır. Ancak, Kanter'in kadınların daha fazla kadınla çalıştıklarında daha fazla fayda sağladığına dair tezi, sınırlı bir geçerliliğe sahiptir. Kadın oranı arttıkça "görünürlük", "asimilasyon" ve "kutuplaşma" gibi olumsuz etkilerin azalması beklenebilir. Ancak, cinsiyet ayrımcılığı tam anlamıyla ortadan kalkmamaktadır. Araştırmalar, cinsiyetler dengeli dağılsa da çalışma alanlarında eşitlik, ücret farklılıkları ve gelişim fırsatlarının hala mevcut olduğunu göstermektedir (Allmendinger ve Hackman, 1995).

1.2.4. İşgücü Piyasası Yaklaşımları

Örgütsel ve operasyonel yapılarla ilgili yapılan araştırmalar, işgücü piyasaları ve kariyer bağlamlarının yanı sıra, kurumsal, politik ve sosyal koşulları da incelemektedir. Ayrışma yaklaşımının temelleri ABD'ye dayanmaktadır ve bu yaklaşım, Piore'un çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Piore, işgücü piyasasının ikiye ayrıldığını ve yatay olarak farklı segmentlerde yapılandığını ileri sürmüştür. Birincil segment, yani dahili işgücü

piyasası, merkezi bir yapıya sahiptir ve bu segment istikrar, yüksek yeterlilik gereksinimleri, düzenli ücretler ve kariyer fırsatlarıyla tanımlanmaktadır. Diğer yandan, dış işgücü piyasası ise daha az güvenli, düşük ücretli, rekabetçi ve geçici istihdam ilişkilerine sahiptir. Bu iki segment arasında geçiş, “giriş limanları” aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış işgücü piyasasında hareketlilik sınırlıdır çünkü dahili işgücü piyasasına giriş ve terfi imkanları genellikle yalnızca alt kısımlardan mümkün olmakta ve üst pozisyonlar çoğunlukla dahili yollarla doldurulmaktadır (Piore, 1978; Wachter, 1978).

Örgütlerdeki cinsiyet ayrımcılığı, 1970’lerin sonlarına doğru “cam tavan” olgusu adı altında tartışılmaya başlanmıştır. İlk olarak 1977’de tanımlanan bu kavram, 1986’da Wall Street Journal’da yer alan bir makalede kullanılmaya başlanmıştır. Cam tavan, kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları görünmeyen engelleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu kavram, zamanla etnik köken, yaş ve cinsel yönelim gibi diğer faktörleri de kapsayarak genişlemiş ve Amerikan tartışmalarında "çeşitlilik sorunu" olarak özetlenmiştir. Çeşitliliği ortadan kaldırmaya yönelik bir yaklaşım olarak “Çeşitliliği Yönetmek” (Managing Diversity) kavramı geliştirilmiştir. “Cam tavan” terimi, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen ayrımcılığı tanımlarken, aynı zamanda işgücü piyasasında cinsiyet temelli yapısal eşitsizliklere dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, “cam tavan” terimi, işgücü piyasasındaki cinsiyet farklılaşmalarının etkilerini vurgulamaktadır ve bu etkiler günümüzde de sürmektedir (Pasero, 2004, s.151). Bu durumu açıklamak için Ohlendieck (2003a, s.188), cam tavanlar ve duvarlardan oluşan bir cam ev metaforunu geliştirmiştir. Ohlendieck’e göre, cam duvarlar örgütlerde kadınlar ve erkekler için ayrı alanlar yaratmaktadır. Kadınların çalıştığı alanlar genellikle cam evin çevresinde yer almakta iken, cam evin merkezi hızlı ve doğrusal bir kariyerin simgesi gibidir. Ancak cam duvarlar, kadınların bu merkezi alana geçişini engellemektedir ve onların kariyerlerinin daha yavaş ilerlemesine yol açmaktadır. Kadınlar cam evin merkezine ulaşırsalar bile, genellikle kariyerleri orta kademe yönetimde sona ermektedir. Ohlendieck, kadınları yalnızca üst yönetimden uzak tutmakla kalmayıp, aynı zamanda bu pozisyonlara geçişi zorlaştıran iki cam tavanı da tanımlamaktadır. Cam tavanlar, örgütsel yapının zirvesinde engeller oluştururken, cam duvarlar daha çok alt ve orta kademe yönetimde etkili olmaktadır.

Ohlendieck’e göre cam evin gerçek yapısı, örgütün resmi yapısı ile gayri resmi ilişkiler arasındaki fark anlaşılınca daha net ortaya çıkmaktadır. Personel alımı ve terfi süreçlerindeki standartlaşma eksikliği, özellikle kadınlar için dezavantaj yaratmakta; yönetim ve denetim kurulu pozisyonlarındaki değişiklikler ise çoğu zaman şeffaf olmamaktadır. Bu tür gayri resmi işe alım uygulamaları, erkeklerin kurduğu homojen ittifaklar ve dış dünyadan

izole olan “old boys networks” gibi ağlar tarafından tercih edilmektedir. Yapılan araştırmalar, toplumsal cinsiyet klişelerinin, yapısal engeller kadar etkili engeller oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin, “istatistiksel ayrımcılık” teorisine göre (Franz, 2006), kadınların doğal olarak çocuk sahibi olma potansiyeli, kariyerlerine ara verme olasılıklarını artırdığı için onları erkek meslektaşlarına kıyasla daha riskli bir seçenek haline getirir. Bu tür ayrımcılıklar, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engellemektedir. Eagly ve Carli (2007) ise cam tavan metaforunu bir adım daha ileriye taşıyarak, bunu bir labirente dönüştürmüşlerdir. Çünkü kadınlar, üst yönetime ulaşana kadar birçok engelle karşılaşmaktadır. Cam tavan, kariyer basamaklarında tek bir engel sunarken, kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları farklı zorluklar, bu yükselmeyi engellemekte ve potansiyellerinin dağılmasına yol açmaktadır.

1.2.5. Çevre ile İlgili Yaklaşımlar

Sosyolojik neo-kurumsalcılığın teorik perspektifi örgütler ve sosyal çevreleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütler, çevrelerinden bağımsız hareket eden kapalı sistemler olarak değil, aksine çevreleriyle sürekli bir etkileşim içinde olan açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Özellikle sosyal kurumlar, bu bakış açısının merkezinde yer almaktadır. Araştırmacılar, çevreyi sadece bir kaynak veya ekonomik bir faktör olarak görmekle kalmamış, aynı zamanda çevreyi kültürel bir ortam ve topluluk olarak da değerlendirmiştir. Bu unsurların gereksinimleri ve etkileri, örgütün kararlarını ve eylemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel uygulamalar, yalnızca ekonomik verimlilik hedeflerine göre değil, aynı zamanda farklı paydaş gruplarının talepleri ve beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu süreç, örgütlerin sürekli bir kaynak akışı sağlamasına ve böylece varlıklarını sürdürebilmelerine olanak tanımaktadır (Hellmann, 2006).

1.3. Örgütlerdeki Cinsiyet Kalıpları (Stereotipler)

Yönetim pozisyonlarındaki düşük kadın oranı, çeşitli faktörlerle açıklanabilir. Bu faktörler bireysel, psikolojik ve biyolojik özelliklerin yanı sıra sosyo-politik ve kültürel etkenleri de içermektedir. Ayrıca, “cam tavan” olgusu, kadınların cinsiyetleri nedeniyle yönetim seviyelerine ulaşmalarını zorlaştıran ya da imkansız kılan engellerin, örgütün içsel yapıları ve süreçlerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Örgütlerdeki yerleşik cinsiyetle ilgili inançlar, önyargılar ve basmakalıp düşünceler, cinsiyet eşitsizliğinin sürmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Wippermann, 2013).

- Efsane 1: “Kadınların Yöneticilikte Yetersiz Olduğu Algısı”

Kadınların, cinsiyetleri nedeniyle bir örgütü yönetme yeteneğine sahip olmadıkları ve erkeklerin bu yetkinliğe doğuştan sahip oldukları yönündeki inanç, ilk bakışta yönetimdeki kadınların marjinalleşmiş durumuyla paralellik göstermektedir. “Yönetici Modeli” olarak bilinen bu anlayış, yöneticinin erkek olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır ve erkek yöneticilerin üstünlüğü neredeyse bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir (Gmür, 2004).

- Efsane 2: “Kadınlar Gerçekten Yükselmek İstemiyor”

Bu efsane, kariyer yönelimlerinde ve kariyer davranışlarında cinsiyetler arası farklar olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kadınların kariyerlerinde ilerlemek için motivasyon eksikliği yaşadığı, özgüven eksiklikleriyle karşılaştıkları ve erkeklere kıyasla örgüt içindeki güç mücadelelerine katılmaya daha az istekli oldukları iddia edilmektedir. Bu nedenle, erkekler benzer koşullarda daha hızlı yükselirken, kadınlar kariyerlerinde ilerlemekten genellikle vazgeçmektedirler (Friedel-Howe, 1991: 387).

- Efsane 3: “Kadınlar Yüksek Maliyet Riski Taşır”

Bu efsane, kadınların geleneksel olarak anne ve ev kadını rollerine dayandırılmaktadır. Anne, çocuğun ilk yıllarında vazgeçilmez bir figür olarak görülmekte ve bu da kadınları, kariyerleri ile annelik arasındaki çatışmada annelik rolünü tercih etmeye zorlamaktadır. Bu durum, kadınların kazançlı işlerden vazgeçmelerine neden olmaktadır (Speck, 1956). Erkeklerin, aileyi geçindiren tek birey olarak işten ara vermeleri beklenmezken, kadınların mesleklerini yalnızca annelik ve ev kadını rollerini üstlendikleri takdirde sürdürebilmeleri kabul edilmektedir.

- Efsane 4: “Kadın Yöneticiler Ancak Sınırlı Görevlerde Yer Alabilir”

Bu efsane, kadınların artan maliyet riskiyle ilişkilendirilmektedir ve kadınların istihdam edilebilirliklerinin sınırlı olduğuna dair bir inanç taşımaktadır. Kadınların yalnızca sınırlı bir uygulama alanında etkin olabilecekleri düşünülmektedir ve küreselleşen iş dünyasında dış ilişkilerde kadınların yer alması genellikle ayrımcı bir anlam taşımaktadır. Erkek müşteriler, tedarikçiler veya iş ortakları, müzakerelerde kadınları yeterli bir partner olarak görmemekte ve batı kültürü dışındaki yurt dışı misyonlarda kadınların geleneksel değerler nedeniyle dışlanacağı düşünülmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarındaki azlığı, hem cinsiyetlerinin daha fazla önemszenmesine hem de mesleki yeterliliklerinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır (Kanter, 1977a, 1977b).

- Efsane 5: “Erkekler Yönetimdeki Kadınlardan Korkuyorlar”

Bu efsane, erkeklerin yönetimdeki kadınlarla ilgili duyduğu çekinceler ve korkulara odaklanmaktadır. Erkekler tarafından çoğu zaman bilinçsizce algılanan, ancak yine de yaygın bir şekilde benimsenen bu ayrımcı düşünceler şu endişeleri içermektedir:

- Kadın rekabeti korkusu ve bununla ilişkilendirilen kaynakların tehdit altında olduğu algısı,
- Kadınların duygusallığına yönelik korkular ve bunun erkek kimliği üzerindeki tehdit edici etkisi,
- Cinsel ya da erotik ima edilen durumların, mesleki profesyonellik ve işbirliğine yönelik tehdit oluşturduğuna dair endişeler,
- Statü kaybı korkusu ve liderlik yeterliliğinin tehdit altında olduğu düşüncesi,
- Mevcut güç yapılarına yönelik tehditler ve bu tehditlerin yarattığı korkular (Friedel-Howe, 1991: 392).

- Efsane 6: “Kadın Yönetici - Sosyal Olarak Bir Yabancı Kalır”

İlk efsanede olduğu gibi, kadınların liderlik becerilerinin eksikliği üzerine yapılan varsayımlar, “erkek yönetim modeli”nin kadınların yönetime kabul edilmesi ve entegrasyonu önündeki engellerin temelini oluşturmasına yol açmaktadır. Erkek rolü stereotipinin, “ideal” yönetici imajı ile olan yakın bağlantısı, kadınların yönetici rolünü üstlenmelerinin güvenilirmediğini ve bu ilerlemenin reddedildiğini ya da en azından zorlaştırıldığını göstermektedir. Bu bağlamda, kadınların terfi haklarını kanıtlamaları gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Friedel-Howe, 1991: 395). Sonuç olarak, “kadın ve yönetim” konusundaki birçok efsanenin hâlâ var olduğu söylenebilir. Çeşitli çalışmalar, bu efsanelerin kadınlar için önemli kariyer dezavantajlarına yol açtığını ortaya koymaktadır. Ancak, bu efsanelerin ne kadar gerçeklik payı taşıdığı, eksik araştırma verileri nedeniyle kesin olarak değerlendirilememektedir. Yine de, çoğu bu efsanenin birer stereotip (basmakalıp düşünce) olarak tanımlanabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu efsaneler, yüksek nitelikli ve mesleki açıdan yüksek motivasyona sahip kadınların, sosyal etkileşim süreçleri çerçevesinde hâlâ ayrımcılığa uğramalarına büyük ölçüde katkı sağlamaktadır.

1.4. Örgütlerde Kadın Yöneticilerin Yetersiz Temsil Edilmesinin Nedenleri

Kadınların yönetim pozisyonlarındaki yetersiz temsili, günümüzde giderek daha fazla araştırılan bir konu haline gelmiştir. Özellikle “toplumsal cinsiyet ve örgütlenme” konusuna yönelik yapılan araştırmalar, Almanya’da artan bir ilgi görmekle birlikte, bu alandaki çalışmaların çoğu Amerika Birleşik Devletleri’ne dayanan İngilizce kaynaklara

dayanmaktadır. Ancak, bu bulguların farklı sosyal ve tarihsel bağlamlarda değerlendirilmesi gerektiği için, doğrudan Almanya'daki koşullara uyarlanması mümkün değildir (Alvesson ve Due Billing, 1992). Son yıllarda bu konuya daha fazla ilgi gösterilmekte ve farklı sorulara odaklanarak açıklamalar yapılmaktadır. Araştırmalar, kadınların yönetim sektöründe yetersiz temsiline yönelik çeşitli açıklamalar geliştirilmiştir. Ancak, örgütsel araştırmalarda cinsiyetin uzun süre göz ardı edilmesi nedeniyle, kadınların yetersiz temsiline dair kuramsal çalışmalar hâlâ eksik kalmaktadır. Cinsiyetler arasındaki sosyal eşitsizliklerin ve hiyerarşik ilişkilerin analizi, örgütsel araştırmalarda artık kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Çünkü devlet kurumları ve iş örgütleri, cinsiyet eşitsizliğinin ortaya çıkmasında ve yeniden üretilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, cinsiyet temelli kaynakların dağılımı, bireylerin yaşam fırsatlarını şekillendirerek, sosyal katılımı etkileyen bir faktör haline gelmektedir. Örgütlerin 19. ve 20. yüzyıldaki hızlı gelişimi, sosyal ve mesleki ilerlemenin, örgütlenmeye bağlı olduğunu ortaya koyan eşitsizlik araştırmalarını desteklemektedir (Baron ve Bielby, 1980).

Günümüze kadar yapılan teorik örgütsel araştırmalar, örgüt içindeki yapıları farklı açılardan incelemiş, ancak mikro sosyolojik ve makro yapısal faktörler genellikle göz ardı edilmiştir. Aktörler (bireyler) ve yapılar arasındaki ayrım mantıklı olsa da, bu ikisi arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu unutmamak gerekir. Geçmişteki küresel teoriler, mikro ve makro düzeydeki yaklaşımları göz önünde bulundurmuş olsa da, cinsiyet farkları ve örgüt türleri arasındaki farklılıkları dikkate almamıştır. Bu nedenle, örgütlerde kadın ve erkek arasındaki fırsat eşitsizliğini daha iyi anlayabilmek için, daha bütüncül bir bakış açısına dayanan teorik bir anlayış gereklidir (Alvesson ve Due Billing, 1992, 1997).

1.4.1. Kanter'in Yönetici Kadınların Azınlık Sorununa dair "Tokenizm (Simgecilik)" Kavramı

Uluslararası alanda tanınan Harvard profesörü Kanter (1977a), 1970'lerin sonlarında yayımladığı *Men and Women of the Corporation* adlı klasik çalışmada örgütlerin iç işleyişini incelemiş ve bu süreci Weber'in (1922) bürokrasi modeliyle ilişkilendirmiştir. Kanter, örgütlerin resmi ve gayri resmi yapıları arasındaki farkları ortaya koyarak, bu yapıların örgütsel süreçler ve bireyler üzerindeki etkilerini ele almıştır. Kadınların belirli mesleklerden ve faaliyetlerden dışlanması, modern örgütlerdeki ataerkil yapılar ve cinsiyetle ilgili kalıp yargılarla bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Kanter'e göre, örgütlerin işleyişini şekillendiren ana faktörler bireyler değil, daha çok örgütün amacı doğrultusunda şekillenen resmi yapılar ve bu yapıların çalışanlar üzerindeki etkileridir. Bu bağlamda, bireylerin davranışları, tutumları ve tercihleri, yapısal kısıtlamaların bir sonucu olarak

görülmelidir ve bu durum cinsiyetle ilgili varsayımlar ya da toplumsal cinsiyet sosyalleşmesinden bağımsızdır. Kanter, erkek egemen alanlarda kadın oranının artmasının, cinsiyet stereotiplerini kıracağına ve böylece cinsiyetler arasında eşit fırsatlar yaratacağına inanmakta ve bunu savunmaktadır.

Kanter, ABD’de büyük bir kurumda yaptığı beş yıllık araştırmasında örgütün yapısını, işleyişini ve profesyonel rolleri gözlemlemiş, çalışanlarla röportajlar yaparak elde ettiği verilerle farklı grup kompozisyonlarını incelemiştir. Özellikle erkek egemen mesleklerde, kadınların mesleki durumunu ele alarak örgütteki cinsiyet farklılıklarını analiz etmiştir. Kadın liderlerin durumu, Kanter’in araştırmalarının önemli bir bölümünü oluşturmakta olup o dönemdeki cinsiyet eşitsizliklerini açıklamak için yeni bir yaklaşım geliştirmektedir. O dönemde cinsiyet farklılıkları çoğunlukla biyolojik, psikolojik ya da sosyalleşme süreçleriyle açıklanmakta iken, Kanter bu durumu operasyonel bağlantılar ve sosyal bağlamlarla ilişkilendirmektedir (Kanter, 1977a: 8). Kanter, Weber’in görüşlerine dayanarak bürokratik örgütlerin rasyonel bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Kanter’e göre, bu rasyonellik, erkek egemen grupların oluşturduğu ataerkil toplumsal yapıya dayanmaktadır. Kadınların örgütlerden dışlanması, erkeklerin üstünlüğünü koruma amacını gütmekte iken, güç dengesinin değiştirilmesiyle bu durum tersine çevrilebilmektedir. Örgütlerde güç genellikle yukarıdan aşağıya doğru dağılmakta ve kadınlar çoğunlukla alt düzeylerde yer aldıkları için, erkek meslektaşlarına göre daha az etkiye sahip olmaktadır. Kanter, kadınların yönetsel pozisyonlarda karşılaştıkları sorunların (erkek yöneticilerin tercihleri, kadınların nasıl kontrol edildiği) aslında güçsüzlükle ilgili bir problem olduğunu ve bunun cinsiyetle doğrudan ilgisi bulunmamaktadır (Kanter, 1977a).

Kanter’e göre, cinsiyetler arasındaki eşitsizliklerin azaltılması ve operasyonel eşitliğin sağlanması, kadınların iş gücündeki oranının artmasına bağlıdır. Cinsiyet stereotiplerinin değişmesi için, kadın oranının en az %15 olması gerektiğini belirtmektedir. Daha kapsamlı bir değişim için ise kadın oranının %30’a ulaşması gerektiğini öngörmektedir. Kanter (1977a: 283), “Sayıların dengelenmesi nihai hedef olmalıdır” ifadesini kullanmaktadır. Ancak, kadın oranı %15’in altında olduğunda, kadın yöneticiler cinsiyetleri nedeniyle daha fazla dikkat çekmekte ve bu durum onların ruh halini ve iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda grup içindeki çalışma ortamını da zorlaştırmaktadır. Her hareketleri gözlemlenirken, yaptıkları hatalar orantısız bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu durum, kadınları mükemmel bir performans sergileme konusunda aşırı bir baskıya maruz bırakmaktadır. Kanter, bu kadınların meslektaşlarının rekabet korkuları veya kızgınlıklarını tetiklememek için daha az dikkat çekici olmaya ve başarılarını gizlemeye çalıştıklarını ifade

etmektedir. Araştırmasında, bu kadınların çatışmalardan kaçındıklarını, toplantılarda söz almadıklarını ve işlerini evlerine taşıdıklarını gözlemlemiştir. Bu durum, erkeklerin rekabeti ve dış hizmetlerin kadınları meslekten dışlama fırsatı sunmasına yol açmaktadır (Kanter, 1977a: 212; 1977b: 972). Kanter, eşitlik ilkelerindeki değişikliklerin, işe alım ve terfi prosedürlerinin grup kültüründe dönüşüm sağlayabileceğini öne sürmektedir (Kanter, 1977a: 209). Bu bağlamda, kadınların “yabancı” olarak görülmesinin nedeni, cinsiyetlerinden değil, gruptaki sayısal ilişkiden kaynaklanmaktadır.

Tekdüze bir grup, üyelerinin cinsiyet, milliyet, etnik köken ve yaş gibi sosyal özellikler açısından benzer olduğu homojen bir yapıyı ifade etmektedir. Buna karşın, çarpık bir grup, çoğunluğun azınlık üzerinde baskın olduğu bir yapıyı tanımlamaktadır. Örneğin, %85:15 oranında bir azınlık-çoğunluk dağılımında çoğunluk, grup kültürünü, süreçlerini ve yapıları kontrol etmekte ve bu durumda azınlık üyeleri, çoğunluğun oluşturduğu bu yapıya uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Kanter (1977a), özellikle erkek egemen meslek alanlarındaki kadınların karşılaştığı eşitsizlikleri ele almakta ve kadın cinsiyetinin bu eşitsizliklerin temel nedeni olduğunu savunmaktadır. Ancak Kanter, bu analizinin yalnızca kadınlar için geçerli olmadığını, aynı baskıların yaş, cinsiyet, etnik köken ve din gibi sosyal özelliklere dayalı diğer gruplarda da görülebileceğini belirtmektedir. Yani, azınlık statüsünün olumsuz etkileri sadece kadınlarla sınırlı olmayıp, diğer azınlık gruplarında da benzer şekilde baskın olan üyelerin etkisi hissedilmektedir.

(Kadınlar), nadir ve az bulunan insan deneyimlerini yansıtmaktadır. Örneğin, beyazlar arasında tek bir siyah, kadınlar arasında tek bir erkek ya da yerli halk arasında az sayıda yabancı gibi durumlar bu tür örnekler arasında yer almaktadır. Bu gibi gruplarda, oranlar belirgin şekilde dengesiz olduğunda benzer temalar ve süreçlerin ortaya çıkması beklenmektedir (Kanter, 1977a: 207).

Kanter’in cinsiyet ayırımına ilişkin tezi yalnızca çalışma gruplarıyla sınırlı kalmamaktadır; aynı zamanda kuruluşlar ve iş gücü piyasasında da geçerli olabilmektedir. Bu bağlamda, belirleyici faktör, gruptaki yüzde dağılımındaki aşırı dengesizliktir. Çoğunluk üyeleri, azınlıkları öteki olarak görme eğiliminde olmaktadır ve Kanter, bu durumu “simge” (token) terimiyle tanımlamaktadır. “Simge” terimi, bireyin türünün sembolü olarak algılanmasını ifade etmektedir (Kanter, 1977b: 968). Kanter’e göre, “simgeler” bireyler olarak değil, daha çok grubun temsilcileri veya öncü rol üstlenen figürler olarak görülmektedir. Bu bireyler, çoğunluk grubunda bulunan, stereotipleştirmeyi kolaylaştıran ve çeşitlilik ile bireysellik sunamayan figürlerdir. Ancak, bu dışsal algı her zaman “simgelerin” kendi kendini algılamasıyla örtüşmemektedir. Azınlık statüsüne sahip “simgeler”, koalisyonlar oluşturma

veya nüfuz kullanma yeteneğinden yoksun olmaktadır. Bununla birlikte, farklı yüzde dağılımlarına sahip gruplarda farklı dinamikler karşımıza çıkabilmektedir.

Kanter'e göre, örneğin %65-%35 oranına sahip bir grupta, azınlık içindeki çeşitlilik daha belirgin hale gelmekte ve "simgeler" birey olarak algılanmaktadır. Azınlık üyeleri, müttefiklerinin yardımıyla grup dinamiklerini etkileme fırsatı bulmaktadır. %60-%40 oranında grup yapısı daha dengeli hale gelmekte ve nihayetinde %50-%50 oranında tamamen dengeli bir yapı oluşmaktadır. Bu durumda, çoğunluk-azınlık ilişkisi yerini dengeli alt gruplara bırakmakta ve alt gruplar, grup içindeki farklı roller üstlenmektedir. Bu gruplar, sahip oldukları özelliklerin taşıyıcıları veya fonksiyonel temsilcileri olarak kabul edilmektedir. Bu denge, grup etkileşimine ve kültürüne yansımaktadır (Kanter, 1977a: 208). Kanter, azınlık ve çoğunluk arasındaki eşitsiz güç ilişkilerinin yanı sıra, Simmel'in (1992) sosyalleşme biçimlerine dair görüşlerine dayanarak, asimetrik gruplarda azınlıkların karşılaştıkları üç fenomeni tanımlamaktadır: görünürlük, asimilasyon ve kutuplaşma. Sayısal olarak azınlıkta bulunan "simgeler", artan görünürlükleri nedeniyle sürekli gözlem altında kalmaktadırlar. Bu durum, değişken davranışsal beklentilere yol açmaktadır. Her eylem ve hata kaydedildiği için, ek dikkat, performans baskısını artırabilmektedir. "Simgeler", yüksek performans sergileyerek başarılarının tanınmasını sağlamak için çaba göstermektedirler. Aynı zamanda, meslektaşlarının rekabetine ve kızgınlığına karşı koymak amacıyla daha az dikkat çekmeye çalışarak "göze çarpmadan" hareket etme çabası göstermektedirler. Bu eylemler, bireyselliklerinden ziyade çoğunluk grubunun temsilcisi olarak algılanmaktadır (Kanter, 1977a: 210; 1977b: 972).

Kanter, simgelerin yalnızca kendilerine atfedilen basmakalıp (stereotipik) davranışları sergilemeleri durumunda kabul edildiklerini savunmaktadır. Eğer bu bireyler, kendilerine biçilen rolleri aşar veya beklenen davranışları ihlal ederlerse, dışlanma ya da izolasyon gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu dışlanma, çoğunluk ile azınlık arasındaki kutuplaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Baskın grup, kendisini homojen bir grup olarak tanımlayarak, azınlığın farklılığını vurgulamaktadır. Bu durum, stereotiplere dayalı sembolik işaretlemelerle görünür hale gelmekte ve hiyerarşik bir kutuplaşma yaratmaktadır. Sonuç olarak, sayıca az olan grup, iki grubu birbirinden ayıran ve simgeleri kenarda tutan bir eşitsizliğe dönüşmektedir. Simgeler, yabancı olma durumunu kabullenebilmektedirler ve kendilerine atanan farklılıkları sürdürebilmektedirler. Ancak, baskın grubun davranışsal beklentilerine uyum sağlama çabası, simgelerin kendi içindeki dayanışmayı tehlikeye atabilmektedir (Kanter, 1977a: 210; 1977b: 971). Kanter'e göre, homojen bir kurumsal kültür, "homojen ideal" ile uyumsuz olan bireylerin dışlanmasına yol

açmaktadır. Bu ideal özellikle, boş pozisyonların doldurulmasında daha belirgin hale gelir. Yeni çalışanlar, performanslarına göre değil, birbirlerine olan sosyal benzerliklerine göre işe alınmaktadır. Kanter, bu tür bir personel seçimini “homososyal” ve “eşcinsel üreme” olarak tanımlamaktadır (1977a: 63).

1.4.2. Acker’in “Gendered Organizations (Cinsiyetlendirilmiş Örgütler) Kavramı”

Kanter’in (1977a, 1977b) çalışması, cinsiyetle ilgili sınırların nasıl çizildiğine dikkat çekerken, aynı zamanda “toplumsal cinsiyetçi kuruluşlar” (gendered organizations) kavramını da ortaya koymuş ve bu alandaki araştırmaların temelini atmıştır. Ancak 1990’ların başında, Amerikalı örgüt araştırmacısı Acker (1990, 1991), örgütlerin yapılarındaki cinsiyetlendirilmiş özelliklere odaklanmaya başlamıştır (Wharton, 2002). Acker, “Hiyerarşiler, Meslekler, Bedenler: Toplumsal Cinsiyetçi Örgütler Teorisi” başlıklı makalesinde, cinsiyet ayrımının direncini daha iyi anlayabilmek için cinsiyet bilincine sahip bir örgütsel teorinin önemini vurgulamaktadır (Acker, 1992). Acker (1990: 141), analizine başlarken sosyal bilimlerdeki örgütlerle ilgili tartışmalarda toplumsal cinsiyetin uzun süre ihmal edilmesini eleştirmekte ve “cinsiyet” ile “cinsellik” kategorilerini dikkate alan bir örgütsel analiz önerisinde bulunmaktadır. Örgütsel sosyoloji alanında, toplumsal cinsiyetin uzun süre göz ardı edilmesi ve kadın çalışmalarıyla toplumsal cinsiyet araştırmalarındaki örgütlere dair eksik tartışmalar, bu anlayışın Weber’in (1922) örgütler hakkındaki görüşlerine dayandırılmasına yol açmaktadır. Bu görüş, hâlâ günümüzde örgütsel araştırmaların çoğunu şekillendiren ve toplumsal cinsiyetten bağımsız sosyal yapılar anlayışına dayanmaktadır. Acker (1991: 164) için Kanter’in (1977a, 1977b) çalışmaları, toplumsal cinsiyet ile örgütler arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışan bir örnek teşkil etmekle birlikte, bu çalışmalar, Weber’in örgütsel teorisinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir.

Acker (1990: 143), geleneksel örgütsel çalışmalara yönelik eleştirisini genişletmiş ve bu teorilerin çoğunda toplumsal cinsiyetin analitik bir kategori olarak yer almadığını vurgulamıştır. Acker’e göre, toplumsal güç ilişkileri ve sosyal eşitsizlik, örgütlerde üretilmekte ve sürdürülmektedir; bu nedenle toplumsal cinsiyetin göz ardı edilmesi mümkün değildir. Acker (1990: 146; 1991: 166), cinsiyetlendirilmiş örgütleri tanımlamak için kullanılabilecek beş temel süreçten bahsetmiş ve bu süreçler, toplumsal cinsiyete dayalı kurumsal süreçler teorisinin temellerini atmıştır (Acker, 1992). Acker, cinsiyet ayrımını sosyal eşitsizliğin yeniden üretilmesine katkı sağlayan bir süreç olarak tanımlar. Toplumsal cinsiyet, cinsiyetten bağımsız örgütsel süreçlerin bir parçası olarak değil, tüm örgütsel yapıları, süreçleri ve ilişkileri şekillendiren kurucu bir unsur olarak anlaşılmalıdır. Bu

bağlamda, toplumsal cinsiyet, sosyal bir yapısal kategori olarak, toplumsal, kurumsal ve yapısal süreçleri kapsar. Acker'e göre, toplumsal cinsiyetin etkisi; iş piyasası, devlet, aile, hiyerarşiler, meslek seçimleri ve güç ilişkileri gibi birçok alanda hissedilmektedir. Cinsiyet sınırındaki toplumsal farklılaşma, toplumsal yeniden örgütlenme süreçlerinden etkilenmeden temel yapısında kalmakta, ancak teknolojik ve politik gelişmelerle birlikte dinamik bir şekilde değişmektedir (Bischof-Köhler, 2002).

Semboller ve imgeler, bu cinsiyet ayrımını tanımlamak ve açıklamak için önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bu ayrımın yeniden üretilmesine de katkı sağlamaktadır. Bu semboller ve imgeler, dil, giyim, kültür ve medya aracılığıyla iletilmekte ve yayılmaktadır (Bischof-Köhler, 2002). Acker'a göre, cinsiyetler arasındaki sosyal eşitsizlik, erkekler ve kadınlar arasındaki etkileşimler yoluyla oluşmakta ve sürekli olarak yeniden üretilmektedir. Erkekler genellikle daha aktif bir rol üstlenirken, kadınlar çoğunlukla duygusal destekçi olarak konumlanmaktadır. Acker, cinsiyetler arasındaki güç ilişkisini, konuşma konularının seçimi, dil değişiklikleri ve cinsiyete dayalı farklı dil davranışları gibi örneklerle açıklamaktadır (Bischof-Köhler, 2002). "Doing Gender" kavramı, cinsiyetin sadece iletişimde değil, hayatın her alanında pek çok davranış ve deneyimi şekillendiren bir güç olduğunu ortaya koymaktadır. Acker'in dördüncü tezi ise, cinsiyet sınıflandırmalarının cinsiyet kimliğinin bir parçası haline geldiğini ve toplumsal rollerin bu şekilde şekillendiğini savunmaktadır.

Cinsiyetin tanımlanması ve atanması yalnızca dış görünüşle ilgili olmayıp, aynı zamanda bireylerin davranışlarını, eylemlerini ve ruh hallerini de kapsamaktadır. Bu durum, cinsiyetin sosyal yapılar üzerindeki etkisini pekiştiren önemli bir faktör olmaktadır (Bischof-Köhler, 2002). Acker'in beşinci ve son tezi, toplumsal cinsiyetin yalnızca bireysel bir özellik değil, aynı zamanda toplumsal yapıların (yeniden) üretimini etkileyen bir güç olduğunu savunmaktadır. Acker'e göre, cinsiyetlendirilmiş temel yapı, toplumda ve ailede var olabileceği gibi, cinsiyetin öncü rol oynadığı ve örgütsel çıkış ve iniş süreçlerini şekillendirdiği örgütlerde de kendini göstermektedir. Bu toplumsal cinsiyet ayrımcılığı altyapısı, hayatın her alanına nüfuz etmekte, daha önce bahsedilen süreçlerle korunmakta ve gündelik yaşamda yeniden üretilmektedir. Örgütlerde ise, toplumsal cinsiyet tarafsızlığı anlayışıyla üstü örtülmektedir (Bischof-Köhler, 2002). Bu bağlamda, Acker (1992), toplumsal cinsiyet ve örgüt arasındaki bağlantıyı inceleyen ve geçmiş bilgileri sistematik olarak birleştiren bir teorinin eksik olduğunu belirtmektedir. Bu eksiklik, cinsiyete dayalı ayrım süreçlerinin kalıcılığını tam anlamak ve açıklamak için gerekli olmaktadır.

Acker, iş tanımlarını değerlendirerek, toplumsal cinsiyetin her yerde ve her süreçte var olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, resmi yapı ile gayri resmi süreçler arasında bir ayrım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır; çünkü cinsiyetin örgütlerin doğal bir parçası olduğunu anlamının yolu bu ayırmadan geçmektedir. Acker'e (1990: 148) göre, bir örgütün yalnızca resmi düzeyi cinsiyetten bağımsızdır. İş tanımları, karmaşıklık, sorumluluk, bilgi ve beceri gereksinimleri gibi unsurlar açısından soyut, olgusal ve tarafsız bir şekilde belirlenmektedir. Acker, bu işlerin örgüt hiyerarşisi içinde belirli pozisyonlara atanabileceğini ifade etmektedir. Bu hiyerarşi, bir örgüt şeması şeklinde görselleştirilebilmektedir. Süreç, şirketin hedefleri, planları ve anlaşmaları doğrultusunda tanımlanabilmektedir. Ancak bu hiyerarşi, örgütün tüm üyeleri için mantıklı ve anlaşılır olmalıdır. Ayrıca, işlerin sınıflandırılması, daha basit görevlerin, daha karmaşık ve sorumluluk gerektiren görevlerin altında sıralanacağı şekilde düzenlenmektedir.

Acker'a göre, örgütlerdeki resmi yapılar, bireyleri yalnızca mevki ve statü sahibi olarak tanımlamakta, bu da onların kişisel özelliklerinden soyutlanmasına neden olmaktadır. Ancak Acker, bu teorik yapının, örgütsel pratiğe doğrudan ve sınırsız bir biçimde uygulanabilecek bir ideal olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Soyut ve cinsiyetten bağımsız olarak tanımlanan işler, sonuçta bu işleri yerine getirecek belirli bir kişiyle doldurulmak zorundadır. Teorik olarak tarafsız görülen bu iş tanımları, çalışanları tamamen örgütün hizmetinde olan, cinsiyetsiz bireyler olarak ele almaktadır. Ancak Acker, bu "soyut işi yapan bedensiz işçi" kavramının, gerçekte "tam zamanlı işine odaklanmış, kişisel ihtiyaçları ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarını eşine ya da başka bir kadına devreden erkek işçi" idealini yansıttığını savunmaktadır.

Başlangıçta cinsiyetten bağımsız bir olgu gibi görünen bu kavram, sanayileşme sürecinde üretim ve yeniden üretim faaliyetlerinin zorunlu olarak toplumsal düzlemde ayrılması sonucunda cinsiyet temelli bir yapıya dönüşmüştür. Bu süreç, cinsiyetler arasında eşitsiz yaşam fırsatları yaratmış ve cinsiyet hiyerarşilerini pekiştirmiştir. Çalışma hayatlarını ağırlıklı olarak profesyonel işlere odaklayan bireyler, genellikle erkekler, örgütsel hiyerarşinin üst kademelerinde konumlanmakta; mesleki olmayan sorumlulukları üstlenen bireyler, çoğunlukla kadınlar ise hiyerarşinin alt seviyelerinde yer almaktadır. Cinsiyete dayalı bu yapısal farklılıklar, yalnızca pozisyonların ve gelirlerin eşitsiz dağılımına yol açmakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda yönetim pozisyonlarının seçici biçimde doldurulması yoluyla asimetric bir güç dağılımına neden olmaktadır. Bu durum, toplumsal yapıda cinsiyete özgü farklı yerleşimlerin oluşmasını da beraberinde getirmektedir (Acker, 1992: 255; Kreimer, 2009). Acker, cinsiyetin yalnızca iş tanımları ve iş anlayışının dışında tutulmadığını, aynı

zamanda cinselliğin de görmezden gelindiğini belirtmektedir. İdeal işçi, hem cinsiyetsiz hem de bedensiz olarak tanımlanmakta; cinsellik, duygular ve yeniden üretim gibi unsurlardan tamamen arınmış bir figür olarak görülmektedir. Bu unsurlar, örgüt içinde yabancı ve rahatsız edici olarak algılanmaktadır. Kadınlar ise doğum, annelik, cinsellik ve duygularla ilişkilendirildikleri için, cinsiyetten bağımsız olduğu iddia edilen bürokratik yapıların ideal üyesi olarak görülmemektedir. Bu anlayış, kadınların örgüt içindeki yerini ve rollerini sınırlayan bir önyargı yaratmaktadır.

Kadınların erkeklerle özdeşleşmiş alanlardan dışlanmasını veya örgütlerdeki cinsiyet ayrımını haklı göstermek için, örgütsel süreçleri bozan yakın ilişkiler sorunu öne sürülmektedir. Acker'e göre, erkeklerin kendi aralarındaki birliktelikleri, örneğin erkek grupları, bu ayrımında önemli bir rol oynamaktadır. Kadınlar ise damgalanma, nesneleştirme ve cinselleştirme gibi süreçlerle karşılaşmaktadır. Kadın bedenine yönelik pornografik görüntüler, şakalar veya cinsel saldırılar gibi ayrımcılık biçimleri genellikle görmezden gelinmekte ya da tolere edilmektedir. Buna karşın, erkekler arasındaki yakın ilişkiler ve dayanışma, örgütlerde güven oluşturuca bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Erkeklik, sadece kadınları ve toplumsal normlara uymayan erkekleri dışlamak için değil, aynı zamanda gücü meşrulaştırmak için de kullanılmaktadır. Acker, bu duruma örnek olarak orduyu ve sportif rekabeti göstermektedir. Her iki alan da ekip çalışması ve liderlik için uygun bir hazırlık olarak kabul edilmektedir. Nitelikler ve performansın yanı sıra, sosyal benzerlik de personel alımı ve informal ağlarda önemli bir seçim kriteri haline gelmektedir. Acker'e (1990: 151; 1991: 172) göre, cinsiyet ayrımcılığı kadınların rekabet ederek ilerlemelerini engellediği için, erkekler örgütlerdeki cinsiyet hiyerarşisinden ekonomik olarak yararlanmaktadır (Rastetter, 1998). Acker (1990: 154; 1991: 175), yalnızca cinsiyete dayalı farklılaşmanın yeniden üretilmediğini, aynı zamanda örgütlerdeki sınıf ilişkilerinin de devam ettiğini vurgulamaktadır. Cinsiyeti, sosyal eşitsizliğin temel belirleyicisi olarak tanımlayan Acker, bu kavramı sınıf ve etnisite gibi diğer yapısal kategorilere de genişletmektedir. Acker, sınıf veya etnisite temelli benzer analizlerin yapılabileceğini de ifade etmektedir (Acker, 2006).

1.4.3. Sosyal Ağlar

Egemen teorik ağ perspektifi, bireysel ve kurumsal aktörler için ağ avantajlarının yanı sıra yapısal yerleştirmenin özelliklerini de incelemektedir. Bu perspektif, sosyal sermaye birikimi, güç ve etki, rekabet ve işbirliği, çıkarları ortaya koyma fırsatları, başarıyı açıklama ve sosyal hareketlilikle bağlantılı ağ konumları ve ilişkileri üzerinde odaklanmaktadır (Stegbauer ve Häußling, 2010). Örgütsel araştırmalar, ağa dahil olanların yapısal

entegrasyonunu ele alırken, genellikle resmi ve gayri resmi ağlar arasında bir ayrım yapmaktadır. Resmi ağlar, sosyal ilişki yapısı örgütsel yapılar tarafından önceden belirlendiğinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, departmanlar, proje grupları ya da çalışanlar ile üstler arasındaki işbirliği gibi ilişkiler, resmi ağlar olarak haritalanabilmektedir. Gayri resmi ağlar ise, iş sürecinden bağımsız olarak kendiliğinden gelişen ilişkilerden oluşmaktadır. Resmi ve gayri resmi ağların örtüşebileceği noktalar ise aşağıdaki açıklamalarda ele alınmaktadır (Jansen, 2006). Brass (1985), ağ merkeziliği üzerine yaptığı bir çalışmada, bir kişinin örgüt içindeki etkisi ile ağdaki merkezilik değeri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu ilişkinin ana faktörü, ağın genellikle erkekler tarafından kurulan ve üst düzey yöneticilerin yer aldığı “egemen koalisyon” ağı içindeki merkezilik düzeyidir. Brass’ın bulgularına göre, kadınlar genellikle daha düşük merkezilik değerlerine sahip olmakta, bu da onların meslektaşları ve üst düzey yöneticiler tarafından daha az etkili ve çekici ağ üyeleri olarak görülmelerine yol açmaktadır.

Bununla birlikte, daha yüksek statüye sahip aracı kişilerle kurulan kısa zincirli “güçlü bağlar”, kadınların gereken görünürlüğü kazanmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu bağlamda, mentorluk önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Mentorluk ilişkileri, kadınların profesyonel kariyerlerinde üst düzey kişilerin desteğini aldıkları özel bir ağ türünü temsil etmektedir. Çapraz mentorluk programları ise, mentor ve mentinin örgüt sınırlarının ötesinde bir ilişki kurmasına imkân tanıyıp, bu süreci bir adım ileriye taşımaktadır (Schoenfeld ve Tschirner, 2000). Kadınlar, daha yüksek statüye sahip, prestijli ve güçlü bir irtibat kişisiyle bağlantı kurabilseler de, öncelikle bu kişiler tarafından değerli bir ağ partneri olarak kabul edilmeleri gerekmektedir. Kadınlar, genellikle düşük statüde yer almalarına ek olarak toplumsal cinsiyet rolüne dair kalıp yargılarla da karşılaşmaktadır. Örneğin, genç kadınların anne olacağına dair yaygın bir inanç, karar alıcıların kadınların kariyerlerine yatırım yapmayı riskli olarak görmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle kadınlar, yüksek pozisyonadaki ağ partnerlerini hamilelik ya da annelik nedeniyle işten ayrılmayacaklarına dair güvence vermek zorunda kalmaktadır.

Kadınların kariyer yapma sürecinde benzerlik, ağ kurma konusunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Brass (1985), yaptığı araştırmada, erkekler gibi kadınların da genellikle kendi cinsiyet gruplarına daha yakın olduklarını bulmuştur. Ancak Brass’a göre, hem kadınlar hem de erkekler için iletişim ağlarında stratejik bir pozisyonda yer almanın, özellikle erkeklerin ağlarında, örgütsel hiyerarşide yükselmek için faydalı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, Ibarra (1992) da ağ türlerini incelediğinde, erkeklerin araçsal ve dışavurumcu ağlarının çoğunlukla benzer cinsiyet ilişkilerini barındırdığını belirtmiştir.

Ancak kadınlar, iş hayatında tavsiye almak veya etki sağlamak amacıyla erkekleri tercih etmekte ve ağlarını genellikle cinsiyete göre ayırmaktadırlar (Nollert, 2010). Araştırmalar, kariyer odaklı kadınların, kendi cinsiyet gruplarına yakın olmak ile daha yüksek pozisyonlardaki erkeklerle iletişim kurma ihtiyacı arasında bir çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Bu durum, kadınların sosyal ağlara sınırlı erişimlerinin analizinde, bilinçli ve bilinçsiz dışlamalar arasındaki farkın göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır (Lin, 1982).

1.4.4. Yeni Kurumsalcılık

Yeni kurumsalcılık (neo kurumsalcılık), Weber'in (1922) düşüncelerine dayanan ve örgütsel yapıları inceleyen bir yaklaşımdır. Weber, modern toplumların gelişimini anlamaya yönelik sosyolojik analizler yapmış ve bürokratik örgütlenmenin toplum üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu görüşler, bilimsel çevrelerde geniş bir kabul görmüştür. 1950'lerdeki eski kurumsalcılar ise, Weber'in “güç”, “hakimiyet”, “meşruiyet” ve “bürokrasi” gibi kavramlarını, örgüt ile toplum arasındaki ilişkiyi açıklayan temel unsurlar olarak kullanmışlardır (Hasse ve Krücken, 2005). Bu çerçevede, eski kurumsalcılar, örgütleri modern toplumların temel yapı taşları olarak kabul etmiş ve toplumsal farklılaşmanın önemli belirleyicileri olarak görmüşlerdir.

“Kurum” kavramı, Durkheim ve Parsons gibi sosyolojik klasiklerin teorilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu temele dayanan örgüt sosyologları Meyer ve Rowan (1977) ile DiMaggio ve Powell (1983), 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında, Amerikan örgüt araştırmalarına sosyolojik yeni kurumsalcılığı dahil etmişlerdir. Böylece, yeni kurumsalcılık, “eski kurumsalcılar” ve “yeni kurumsalcılar” olarak iki farklı düşünsel akıma ayrılmıştır. Ancak, yeni kurumsalcılık tek bir teori olarak kabul edilmemekte, daha çok bir araştırma programı olarak değerlendirilmektedir. Her iki akım da ortak bir teorik temel üzerine inşa edilmiş olup, örgütlerin artan farklılaşmasının çevrenin önemli etkilerinden biri olduğunu kabul etmektedirler (Senge ve Hellmann, 2006).

Yeni kurumsalcılar, örgütlerin etkileşimde olduğu iki farklı çevreyi ayırt etmektedirler. Meyer ve Rowan (1977), bu bağlamda örgütlerin maddi-teknik ortamlarla piyasa olaylarına yönlendirildiğini, teknik gereklilikler, performans değerlendirmeleri ve rekabet gibi unsurlarla karşılaştıklarını belirtmektedirler. Diğer yandan, sembolik kurumsal bağlam, örgütlerin kurumsal yapılar ve kurallar doğrultusunda uyum sağlama ve uygunluk gösterme zorunluluğunu getirir. Bu nedenle, kuruluşlar bir yandan hedeflere ulaşılmasında kullanılan araçların meşruiyetini belirleyen bir süreklilik üzerine düzenlenebilir (örneğin

imalat sektöründe olduğu gibi); diğer yandan, kamu sektörü kuruluşları ise davranışlarını kurumsal çevrenin beklentilerine uygun şekilde şekillendirmelidirler. Ancak bu görüş, daha sonra yeni kurumsalcılar tarafından daha esnek bir şekilde ele alınmış ve iki çevresel boyut arasında kesin bir ayırım yapmanın zorlukları vurgulanmıştır. Sonuç olarak, bu karşıt yapılar analitik olarak daha anlaşılır bir hale gelmiştir. Genel olarak, kuruluşlar artık özerk birimler olarak değil, toplumun kurumlarından etkilenen “açık sistemler” olarak kabul edilmektedir (Scott, 1986: 149). Bu varsayım, kurumsal analizlerin temelini oluşturmakta ve tüm örgüt türleri için geçerli kabul edilmektedir (Walgenbach, 2006). Bu çerçevede, kurumlar; toplumun sosyal, kültürel ve örgütsel yapılarına etkileşimde bulunan, sürekli değişen ve birbirini etkileyen dinamik yapılar olarak anlaşılmaktadır. Kurumlar, eylem ve karar alma süreçlerini belirleyen, kapsamlı beklentiler bütünüdür. Bu bağlamda, örgütler, toplum üyelerinin bireysel davranışlarını şekillendirerek sosyal etkileşimi düzenlemektedirler (Hasse ve Krücken, 2005: 15). Kurum kavramı, araştırma programı çerçevesinde geniş bir şekilde tanımlanmış olup, hem örgütleri hem de bireysel aktörleri kapsayabilir. Yeni kurumsalcılar, kurumsal ve bireysel aktörlerin, kurumsal düzenlemeleri benimseyip yeniden üretebileceğini varsaymaktadır. Kurumsallaşma, tam kurumsallaşmadan eksik kurumsallaşmaya doğru bir süreklilik içinde ilerlemektedir. Bu yaklaşıma göre, tam kurumsallaşma, üzerinde düşünülmeden yapılan rutin eylemleri içerir. Yeni kurumsalcılara göre, tam kurumsallaşmamış davranışlar dahi yüksek derecede kararlılıkla karakterize edilmekte, ancak tamamen kurumsallaşmış davranışsal süreçlerden daha hızlı bir şekilde değiştirilebilmektedir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin biçimsel yapıları ile faaliyet yapılarının yalnızca sınırlı bir şekilde örtüştüğünü ve biçimsel yapıya uyum sağlama çabalarının dar bir kapsamda kaldığını öne sürmektedirler. DiMaggio ve Powell (1983) ise, örgütlerin çevreleriyle yapısal benzerlik taşıdığını, yani izomorfizmi savunmaktadırlar. Bu çerçevede, normlar, değerler, şemalar ve yasalar, yönetmelikler, yönergeler ya da standartlar gibi kültürel uygulamalar ve düzenlemeler, örgütsel yapıların ve kültürlerin bir parçası haline gelmekte ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak artan homojenliğe yol açmaktadır. DiMaggio ve Powell, bunun yalnızca dışsal bir benzeşme değil, aynı zamanda örgütlerin içsel olarak değişip daha benzer bir yapıya bürünmelerinin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadırlar. Yapısal uyum süreci, örgütsel bir alanda gerçekleşmekte olup, bu alan, ortak bir anlam sistemine entegre olmuş örgütlerden oluşan sınırlı bir yapı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel alanlar, DiMaggio ve Powell tarafından dört temel özellik ile tanımlanmakta ve bu özellikler, değişen yapılandırma dereceleri üzerinden karakterize edilmektedir.

Bu özellikler şunlardır:

- Etkileşim ilişkilerindeki artış,
- Örgütler arası hakimiyet ilişkilerinin ve koalisyon modelinin oluşumu,
- Kuruluşların başa çıkması gereken artan bilgi yükü,
- Kuruluşların ortak bir alanda yer aldıkları bilgisi ile birlikte birbirleriyle karşılıklı algılanması.

DiMaggio ve Powell, örgütsel bir alandaki homojenleşme süreçlerini yalnızca verimlilik çabaları veya rekabet baskılarının bir sonucu olarak görmemekte, aynı zamanda bu süreçlerin kurumsal bağlamdan ve örgüt çevresindeki toplumsal hareketlerden etkilendiğini vurgulamaktadırlar. Kurumsal bağlam, kuruluşların yapısını, davranışlarını ve hayatta kalmalarını etkileyen bir dizi aktörü içerir. Bu bağlamda, yazarlar, bir örgüt içerisindeki heterojenliği azaltan üç izomorfizm (eşbiçimlilik) mekanizmasını tanımlamaktadırlar:

- Zorlama ile izomorfizm (zorlayıcı izomorfizm),
- Taklit yoluyla izomorfizm (mimetik izomorfizm),
- Normatif baskıdan kaynaklanan izomorfizm (normatif izomorfizm).

Makro-kurumsalcı yaklaşımda, kurumlar çevreye bağlı olarak şekillenmekte ve örgütler üzerinde dışsal bir etki yaratmaktadır. Mikro-kurumsalcı yaklaşımda ise örgütler, kendilerini birer kurum olarak var etmektedir. Bu yaklaşımın en belirgin temsilcisi Zucker (1987) olmakta ve o, örgütlerin modern toplumlarda değer temelli sosyal kurumlar olarak, bireysel eylemlerin sürekliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Özellikle ticari işletmeler, toplumdaki güçlü konumları sayesinde yeni yönetim uygulamaları ve uzmanlık alanları gibi kültürel unsurlar ve kurumsallaşmış yapılar oluşturabilmektedir. Zucker, DiMaggio ve Powell'ın görüşlerini benimseyerek, örgütlerin meşruiyet sağlama çabalarında kurumsal beklentilere sorgusuzca uymakta ve bu nedenle çelişkili uygulamaları benimsemektedirler. Meyer ve Rowan ise çevresel faktörlerin örgütlerin operasyonel süreçleri ve yapıları üzerindeki etkilerini eleştirel bir biçimde incelemekte ve bu etkilerin örgüt yapılarında nasıl yansıdığını vurgulamaktadırlar.

Meyer ve Rowan ile DiMaggio ve Powell'ın araştırmaları, makro-kurumsal bir yaklaşım içinde değerlendirilebilse de, aralarındaki bazı farklılıklar dikkate değerdir. Bu farklar, entegrasyonunu engellemeyecek kadar küçük olmasına rağmen belirgindir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin kurumsal meşruiyet kazanabilmek amacıyla sadece dışsal düzeyde benzerlik gösterdiğini savunurken DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal beklentilerin, yapısal öğelerin ve yönetim uygulamalarının uyarlanmasıyla, örgütlerde içsel değişikliklere yol açtığını ileri sürmektedir.

DiMaggio ve Powell, izomorfizmin üç temel mekanizmasını tanımlamaktadırlar: taklit, normatif baskı ve zorlama yoluyla izomorfizm. *Taklit yoluyla izomorfizm*, örgütlerin, başarılı meslektaşlarını örnek alarak kendi rekabet avantajlarını güçlendirmeyi amaçladıkları bir mekanizma olarak görülmektedir. *Normatif baskı yoluyla izomorfizm* ise, özellikle kadınların iş gücüne katılımı, kariyer fırsatları ve cinsiyet eşitliği gibi konularda toplumsal değişim için baskı oluşturan faktörlere işaret etmektedir. Cinsiyetler arası kariyer yönelimleri ve nitelik düzeylerinde meydana gelen yakınlaşmalar, kadınların iş gücü piyasasında daha güçlü bir varlık göstermelerini sağlamaktadır. Ancak, toplumsal yapılar ve süreçlerde köklü değişiklikler yapılmadığı sürece, potansiyel iş gücünün büyük bir kısmı hala dışlanmaya devam etmektedir. *Zorlama yoluyla izomorfizm* mekanizması, politika tarafından getirilen cinsiyet eşitliği düzenlemeleri gibi düzenleyici adımların örgütlerin yapısını ve süreçlerini değiştirmeye zorlayıcı bir etki yarattığı durumu tanımlamaktadır.

Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin içsel değişim yapmadan yalnızca meşruiyet kazanmak amacıyla adalet ve çeşitlilik gibi kavramları kullanarak dışarıya yönelik bir görüntü oluşturdıklarını belirtmektedirler. Bu argümanın dayandığı temel nokta, söz konusu kavramların ekonomik maliyet-fayda analizleri açısından olumlu etkilerinin genellikle kısa vadede gözlemlenememesi ve bu etkilerin uzun vadede ortaya çıkmasının daha olası olmasıdır. Bir yandan, kurumsal beklentilerin benimsenmesi kısa vadede ek maliyetlere yol açarken, diğer yandan bu kavramların örgüt üzerinde uzun vadeli yararları olduğu savunulmaktadır. Bu sebeple, örgütler küresel rekabet ortamında rekabetçi konumlarını güçlendirmek için maliyet tasarrufu ve verimlilik vaat eden stratejiler ve kavramları benimsemektedirler. Ancak, şirketler sosyal sorumluluklardan kaçınamazlar. Toplumsal değişimler, kamu talepleri ve siyasi koşullardaki değişiklikler, örgütler üzerinde artan bir baskı oluşturmaktadır. Meyer ve Rowan'a (1977: 357) göre, yüksek işsizlik ve artan kârlar dönemlerinde, örgüt yönetimi sosyo-politik katılımı kullanarak ekonomik çıkarlarını meşrulaştırabilir. Bu tür promosyon programları ve uygulamalar, yalnızca gerekli sermaye ve kaynakları sağlamakla kalmaz; aynı zamanda örgütlerin sorumluluk duygusu sergileyerek kendi rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine yardımcı olur. İç ve dış aktörlerin iyi niyetleri, örgütlerin karşılaştığı yaptırım risklerini de azaltmaktadır.

Örgütlerde yasal cinsiyet eşitliği düzenlemelerinin yaygınlaşması, Meyer ve Rowan gibi eleştirmenler tarafından genellikle fırsatçı bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Tüketici hakları ve çevre koruma gibi alanlarda artan farkındalık ve çabalar, toplumsal cinsiyet eşitliği ile aile destek politikalarını teşvik etmeye yönelik çeşitli önlemlerle paralel bir şekilde; imaj broşürleri, sertifikalar ve hedef anlaşmaları gibi somut uygulamalarla kendini göstermektedir.

Ayrıca, örgütler içindeki özel bölümlerin oluşturulması; örneğin, uzmanlaşmış istihdam ve artan kamuoyu baskısı gibi faktörler doğrultusunda şekillenmektedir (Walgenbach, 2006). Ancak, bu artan taahhütlere rağmen, hâlâ çok az sayıda kadın, yönetim ve denetim kurullarında yer almakta; dolayısıyla kadınların üst düzey yönetimdeki temsili istenen seviyelere ulaşmamaktadır. Kadınların yönetim pozisyonlarındaki oranını artırmak giderek daha fazla stratejik önem taşırken, pek çok örgütte bu alanda anlamlı bir değişim gözlemlenmemektedir. Orta düzey yönetimdeki kadın oranındaki artış, genel yapıyı yansıtmada yetersiz kalmaktadır. Örgütsel değişimlerin zaman içinde gerçekleştiği ve kurumsal dönüşümün genellikle nesiller boyu sürdüğü göz önünde bulundurulduğunda, DiMaggio ve Powell (1983), siyasi seçim kampanyalarının temaları ve örgütlerin fırsatçı davranışlarının uzun vadede önemli bir etki yaratabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütlerin sadece retorik düzeyde değil, aynı zamanda gerçek sosyo-politik katılımını incelemek kritik bir öneme sahiptir. Bu tür bir analiz, ilgili kurumun bireysel kaynaklarının değerine göre, yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra kültürel ve sosyal beklentilerin etkinliğini de değerlendirecektir.

1.5. Liderlik ve Kadınlar

1.5.1. Liderlik

Liderlik kavramı, literatürde çok sayıda farklı tanıma sahiptir. Wunderer (2011), bu kavramı, ortak görevlerin yerine getirilmesi amacıyla, yapılandırılmış bir ortamda hedef odaklı etkiye yönelik tüm davranışları tanımlamak için kullanmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışı, genellikle erkeklerde görülen özgüven, hırs ve kararlılık gibi tutumlarla özdeşleştirilmiştir. Bu çerçevede, kadınların liderlik yapamayacağına dair bir önyargı bulunmakta olup, bu durum kadınların liderlik pozisyonlarından dışlanmalarına yol açmıştır. Ancak, “gücü korumaya yönelik erkek stratejisi” olarak tanımlanan bu anlayış, günümüzde değişim göstermektedir. Araştırmalar, liderlik becerilerinin cinsiyetle doğrudan ilişkilendirilmediğini ve kadınların liderlik pozisyonlarındaki etkinliğinin, karma cinsiyetli yönetim ekiplerinde veya örgütsel yapıyı değiştiren şirketlerde daha belirgin hale geldiğini göstermektedir. Bu liderlik anlayışındaki dönüşüm, sosyal beceriler, esneklik, iletişim, ekip çalışması ve sezgi gibi daha sofistike faktörlerin giderek daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır (Szebel-Habig, 2009: 81). Ancak, liderlik anlayışındaki bu paradigma değişiminin henüz başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir. Üst düzey yönetim pozisyonlarında, kesintisiz ve tam zamanlı profesyonel faaliyetlere dayalı erkek istihdam biyografisinin hâlâ baskın olduğu gözlemlenmektedir. Cinsiyete dayalı liderlik davranışları hakkında ampirik

kanıtlar sınırlı olsa da, geleneksel cinsiyet rollerinin ve bu rollere yüklenen anlamların göz ardı edilmemesi gerektiği açıktır. Çünkü bu durum, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, cinsiyet kalıp yargıları ile bağlantılı olarak beklentilerin şekillenmesine neden olmakta ve aynı davranışların farklı biçimlerde yorumlanmasına yol açmaktadır (Bartz Schiefer, 2005: 26).

Erkek ve kadın davranışları, genellikle belirli basmakalıp kalıplarla ilişkilendirilmektedir. Erkeklerle yönelik yönetim pozisyonlarında genellikle beklenen kişilik özellikleri arasında baskınlık, atılganlık ve görev odaklılık yer alırken; kadınlar için liderlik özellikleri sosyal denge, iletişim becerisi ve çalışan odaklılık gibi niteliklerle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, kadınlar profesyonel yaşamda değerli ve faydalı kaynaklar olarak kullanılabilecek biyografik yetenekler ve beceriler taşımaktadır. Kadınların geleneksel olmayan çözümler geliştirme, esneklik gösterme, bağımsız düşünme ve yaratıcılığı teşvik etme gibi nitelikleri, yüksek inovasyon potansiyeliyle birlikte vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların kendilerine özgü stres yönetim becerilerinin de bu bağlamda önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Merchel, 2010: 77). Augsburg'da gerçekleştirilen bir araştırma, erkek egemen bir çalışma kültüründe kadın kişiliğinin etkin bir şekilde nasıl değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma, şirketlerin kadınların yönetim pozisyonlarındaki potansiyelini ve liderlik becerilerini daha fazla fark etmeye başladığını göstermektedir. Bu değişim, kadınların kabul görme, fırsat eşitliği sağlanması ve kendi kaderini tayin etme hakları doğrultusunda gerçekleşen kadın hareketinin bir sonucudur (Schaufler, 2000: 13). Aşağıda, kadınsı olarak tanımlanan ve işbirliği yapma isteği, ekip içinde çalışma becerisi ve sosyal konulara ilgi gibi kadınlara atfedilen özelliklerle karakterize edilen yönetim tarzı özetlenecektir. Bu tarz, ne daha iyi ne de daha kötü olarak değerlendirilmemelidir; sadece farklı bir yaklaşım olarak görülmeli ve başlangıçta bireysel farklılıklar üzerinden ele alınmalıdır. İlerleyen süreçlerde ise bu farklılıklar, cinsiyete özgü özellikler doğrultusunda şekillenebilir.

Kadın yönetim tarzı, beceri ve ilgi alanlarının esnek bir şekilde kullanılmasına olanak tanımaktadır. Bu tarz, daha merkezi bir ekip yapısına ve daha az hiyerarşik, ağ tabanlı bir yönetim anlayışına sahip olmaktadır. Önemli bir diğer yönü ise, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin dikkate alınması ve kişisel temaslarda bu ilişkilere verilen önemin ön plana çıkmasıdır. Kadın yönetim tarzı, kişisel inisiyatif ve sorumluluk gibi özellikleri teşvik etmektedir. Ayrıca, kadınların daha anlayışlı bir yaklaşım sergilemesi ve çatışma yönetiminde sosyalleşme yoluyla öğrenilen stratejiler, daha geniş bir çözüm yelpazesi ve çatışma çözme seçenekleri sunmaktadır (Schaufler, 2000: 20). Kadınların, erkek egemen liderlik anlayışlarına uyum sağlamak zorunda kalmadan profesyonel anlamda ilerlemeleri mümkün

olmaktadır. Bu süreçte, her iki cinsiyetin farklı potansiyel ve davranışlarının örgüte daha verimli bir şekilde kazandırılmasına odaklanılabilmektedir.

1.5.2. Liderlik Araştırma Yaklaşımları

- Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları

Kadınlarla ilgili yönetim araştırmalarında önemli bir yere sahip olan Bischoff, 1986, 1991, 1998, 2003 ve 2010 yıllarında yayımladığı “Who Leads into (the) Future” başlıklı çalışmalarında, bireylerin biyografilerini ve kişilik özelliklerini yönetim başarısıyla ilişkilendirmiştir (2010). Bu çalışmalarında, özellikle işletme ve yönetim alanında kadınların durumuna odaklanmış, statü, maaş ve eğitim gibi konularda cinsiyet temelli farklılıklara dikkat çekmiştir. Bischoff, bu farklılıkların nedenlerini ise toplumsal yapılar ve sistemdeki ön koşullarda aramaktadır. Daha güncel bir araştırma ise, kadınların iş hayatına taşıdıkları deneyimlerin işletmelere yeni ve gerekli itici güçler sağlayabileceğini ortaya koymaktadır (Wippermann, 2013: 9).

- Liderlik Araştırması

Liderlik araştırmalarının ilk dönemlerinde, yalnızca doğuştan belirli özelliklere sahip kişilerin lider olabileceği düşünülmüştür. Bu yaklaşım, özellik yaklaşımı olarak adlandırılır ve liderliği bireyin kişisel özelliklerine dayalı bir kavram olarak ele alır. Stogdill (1990), bu çerçevede liderlik için beş temel özellik belirlemiştir. Bu özellikler şunlardır:

- Yetenek (örn. zeka, muhakeme, sözel akıcılık),
- Performans (örn. iş performansı, bilgi),
- Sorumluluk (örn. özgüven, saldırganlık),
- Katılım (örn. sosyallik, bağlılık, uyumluluk),
- Statü (örn. sosyo-ekonomik konum, sosyal durum).

Özellik yaklaşımı, kısa sürede tatmin edici sonuçlar vermemiş ve özellikle özelliklerin öğrenilebileceği gerçeği dikkate alındığında, bu yaklaşımın geçerliliği sorgulanmaya başlanmıştır. Tornow ve Pinto (1976), bir grup liderinin liderlik davranışlarının grup katılımcılarının tutumları ve grup atmosferi üzerindeki etkisini inceleyen saha deneyleri gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar, liderlikte üç farklı tarzın (demokratik, otokratik ve laissez-faire) gelişimine olanak sağlamıştır. 1980’lerin başına kadar liderlik anlayışının temel odağı, liderin kişisel özellikleri ve davranışlarının yanı sıra liderlik durumunu da içeren Durumsal Yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşım, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki ve örgütsel ortam gibi faktörleri de dikkate alarak liderlik sürecini daha geniş bir perspektiften ele almıştır (Jung,

2010: 419). Ancak liderlik pozisyonlarında kadınların sayısının az olması, araştırmaların uzun süre yalnızca erkek liderlere odaklanmasına neden olmuştur. Bu durum, başlangıçta kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunamamasına yol açmıştır. Ayrıca, az sayıdaki kadın yöneticinin, erkek egemen yönetim kurulu kültürüne uyum sağlama çabalarının da bu sonuca katkı sağlamış olabileceği düşünülmektedir (Henn, 2012: 28).

Kadınsı özelliklerden uzaklaşmak, erkek egemen bir dünyada hayatta kalmanın gerekli ya da uygun bir stratejisi olarak görülmüştür. Bu durum, kadınların erkek normlarına ve önyargılarına uyum sağlamasına yol açmış ve liderlik potansiyellerinin fark edilmesini zorlaştırmıştır. Ancak, liderlik anlayışında ve araştırmalarında yaşanan değişimlerle birlikte, iletişim kurma, ekipleri bir araya getirme ve görev devretme becerilerinin yanı sıra yenilikçi düşünme, kararlılık ve stratejik planlama gibi sosyal beceriler giderek daha değerli hale gelmiştir (Schaufler, 2000: 18). Ayrıca, kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla yer aldığı şirketlerde, yüksek performans ve artan iş memnuniyeti dikkat çekmektedir. Bu durum, kadın yöneticilere olan talebi artırmıştır. Günümüzde kadınlar, erkeklerle eşit hatta bazı durumlarda daha yüksek mesleki niteliklere sahiptir ve bu, kadınlar için önemli bir fırsat sunmaktadır. Højgaard'ın (1990) çalışması, profesyonel niteliklere sahip kadınların yönetim pozisyonlarına yerleşme şansının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, erkek egemen bir işletme veya yönetim kültürünün hâkim olduğu, geleneksel liderlik anlayışının baskın olduğu ortamlarda kadınlar hâlâ dezavantajlı konumdadır (Højgaard, 1990: 11)

- Ücretlendirme

Eşit ücret ilkesine yönelik mevcut düzenlemelere rağmen, işyerlerinde cinsiyete dayalı ücret farklılıkları devam etmektedir. “Eşit işe eşit ücret” veya “eşit değerde işe eşit ücret” ilkesi, tüm ücret bileşenleri ve koşulları açısından ayrımcılığın tamamen ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir. Ancak, yakın zamanda yapılan araştırmalar bu ilkenin uygulamada tam olarak gerçekleşmediğini göstermektedir. Örneğin, Almanya’da kadın yöneticilerin oranı %30 olmasına rağmen, kadın ve erkek yöneticiler arasındaki ücret farkı %22,3 düzeyindedir (Federal Ayrımcılıkla Mücadele Ajansı, 2013: 13). Bu eşitsizliğin önemli nedenlerinden biri, maaşların toplu sözleşmelerle belirlenmesine rağmen bireysel müzakere alanlarının hâlâ bulunmasıdır. Bireysel müzakereler, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları nedeniyle kadınlar aleyhine sonuçlanabilmektedir. Örneğin, erkeklerin pazarlık konusunda daha başarılı oldukları ya da işverenlerin erkekleri işe kazandırmak için daha avantajlı bir başlangıç pozisyonu sunduğu düşüncesi, bu eşitsizliği artırabilmektedir. Ayrıca, kadınların müzakere becerilerinin zayıf olduğu varsayımı ve işverenlerin cinsiyet rollerine dayalı önyargıları, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasını engellemektedir. Bunun yanı sıra,

kadınların gelirlerinin genellikle “ek kazanç” olarak görülmesi de bu eşitsizliği pekiştiren bir diğer faktördür. Tüm bu etkenler, cinsiyet temelli ücret farklılıklarını ortadan kaldırmayı amaçlayan düzenlemelerin etkisini zayıflatmakta ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğini sürdürmektedir.

- Mesleki Hiyerarşideki Konum

İşgücü piyasasında, dikey cinsiyet ayrımına ek olarak, cinsiyete dayalı yatay bir ayrım da vardır. Yatay ayrım, belirli meslekler ve çalışma alanları arasında bir ayrım yapılmasıdır. Bu, kadınların ev ve aile içindeki (ücretsiz) işlere, erkeklerin ise profesyonel ve ücretli işlere yöneldiği anlamına gelmez. Kadınlar, genellikle işgücü hiyerarşisinin alt kademelerinde yer almaktadır (Nerge, 1993: 14). Ayrıca, bazı mesleklerdeki cinsiyet dağılımı, o mesleğin toplumsal prestiji ve gelir düzeyiyle de ilişkilidir. Örneğin, sekreterlik mesleği, kadınlar tarafından daha fazla yapılmaya başlandıktan sonra hem prestij hem de gelir kaybı yaşamıştır. Kadınların küçük şirketlerde terfi fırsatlarını daha kolay değerlendirebilmesinin nedeni, muhtemelen hiyerarşinin daha yatay olmasıdır.

- Kariyer İlerlemesini Etkileyen Faktörler

Kadınların profesyonel kariyer hedeflerine ulaşmaları, erkeklerden daha zordur. Kariyerlerini şekillendiren faktörler yalnızca kadınların kişisel özelliklerinden kaynaklanmaz, aynı zamanda sistemsel faktörler de önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle cinsiyetle ilgili unsurlar, kadınların kariyer gelişiminde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Kurumsal faktörlerin yanı sıra, bireysel yaşam deneyimleri de kariyerin yönünü etkileyebilmektedir. Araştırmalar, bir kadının evliliğinin veya ortaklığının sona ermesinin ya da hiç başlamamasının, kariyerine olumlu yönde etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu durum, "çift kariyer" sorunu ile bağlantılıdır. Ataerkil kurum kültürünün kırılması, iş yerindeki erkek meslektaşların ve üstlerin önyargısız davranmaları, ayrıca ev içindeki toplumsal cinsiyet kalıplarının daha esnek hale gelmesi (örneğin, ev ve aile işlerinin paylaşılması, tam zamanlı çocuk bakım hizmetlerinin sunulması) kadınların kariyer planlarını desteklemektedir. Kariyer danışmanlığı, özel eğitim programları, iş paylaşımı teklifleri ve esnek çalışma saatleri gibi destek seçenekleri de kadınların kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olmaktadır (Nerge, 1993: 47).

1.5.3. Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerinin Önündeki Engeller

Kariyer ve aile arasındaki uyumsuzluğun yapısal nedenleri, motivasyon eksiklikleri, sorumluluk almaya yönelik isteksizlik ve genellikle erkekler tarafından şekillenen otokratik

kurumsal kültürler, kadınların yönetim pozisyonlarındaki düşük temsili için olası açıklamalardır. Bu engeller, bireysel, sosyal ve siyasi düzeylerde karşımıza çıkabilir. Ayrıca, kültürel ve psikolojik bariyerler de kadınların yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde engellemektedir (Schaufler, 2000: 9).

1.5.3.1. Kişisel Engeller

- Kariyer Araları

Toplum, hâlâ aile ve kariyer hedefleri olan kadınları yeterince teşvik etmemektedir. Bu nedenle, ailevi nedenlerle verilen kariyer molaları (örneğin, çocuk sahibi olma veya bakıma muhtaç akrabalara bakma) kadınlar için kariyerlerinde bir duraklama olarak görülmektedir (Bartz Schiefer, 2014: 18). Ancak, başlangıçta bir engel gibi görünen bu durum, aslında bir yöneticiden beklenen bazı becerilerle uyumlu olabilir. Örneğin, örgüt becerileri ve doğaçlama yeteneği gibi yenilikçi çözüm stratejileri geliştirme ve destekleyici alternatifler (örneğin eşlerin katkısı) arama gibi beceriler kazandırabilir. İkili kariyer sorunu, burada da sıkça karşılaşılan bir durumdur. Kariyer yapmak isteyen kadınlar, kendilerini yalnızca eş ve anne olarak görmek istememektedirler. Ancak, ortaklıklarda erkekler tarafından sağlanan desteğin aksine, kadınlar yeterli desteği görememektedir. Ayrıca, III. ve V. vergi sınıflarının birleşimi, mevcut eş paylaşımı düzeniyle, çalışan kadınların dezavantajlı durumda olmasına katkı sağlamaktadır (Schaufler, 2000: 23).

- Kariyer Planlaması Eksikliği veya Kararsızlık

Kadın yöneticilerin sayısının az olmasının bir nedeni, kadınların kişisel benlik algılarıdır (Büchi & Haldner, 2004: 59). Bu durum, kadınların kendilerini nasıl değerlendirdikleri ve sundukları ile ilgilidir. Kadınlar, kendi yetkinliklerini sorgular ve genellikle kendilerini daha az nitelikli görürler. Ayrıca, kadınlar toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak daha çok ortaklık temelli ilişkiler kurmayı tercih ederler. Bu da, örneğin uzmanlık bilgilerinin zayıflamasına neden olabilmektedir (Schaufler, 2000: 36). Ancak, geleneksel cinsiyet rollerinin değişmesiyle bu durum giderek daha az önemli hale gelmektedir. Veith (1988: 36), kadınların yönetim pozisyonlarında yer almamalarının kariyer motivasyonu eksikliğinden kaynaklanmadığını vurgulamaktadır. Aslında, kariyer bilincine sahip kadınlar, sürekli bir mesleki biyografiye sahip olmadıkları için bir şirkette ilerlemede zorlanınca, serbest meslek yolunu tercih etmektedirler (Nerge, 1993: 130). Ayrıca, diğer araştırmalar da kadınların daha az başarı odaklı oldukları varsayımını doğrulayamamaktadır (Schaufler, 2000: 9).

- Etik Standartları Kaybetme Korkusu

Kadınların davranışlarını etkileyen, büyük ölçüde kadın ruhundan kaynaklanan engeller de mevcuttur. Bu engeller, genellikle cinsiyete dayalı normlar ve davranış kuralları ile ilişkilidir. İktidar, prestij ve eş arayışı gibi konular, çoğunlukla erkeklerle ilişkilendirilmektedir. Bir hiyerarşideki konum, kişinin kendi statüsünü güvence altına alması, egemenlik odaklı bir kültürle başa çıkması veya diğer insanlara hükmetme durumu erkeklere özgü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, yükselmek için ilişkiler ve bağlantılar genellikle araçsallaştırılmaktadır. Kadın kültürü ise daha çok ilişki odaklıdır. Kadınların değerleri ve davranış biçimleri, ilişkilere, bağ kurmaya, güvene ve bağlılığa odaklanmaktadır (Schaufler, 2000: 35). Kadınların güçle nasıl başa çıktığı, Büchi ve Haldner gibi araştırmacılar tarafından da incelenmiştir (2004: 46). Onlara göre, “güç” çeşitli nedenlerle kadınların yönetim pozisyonlarına gelmesini zorlaştırmaktadır. Öncelikle, yönetim pozisyonlarında atılganlık ve liderlik becerileri beklenmektedir. Bu beceriler de genellikle erkeklere atfedilmekte veya "erkek yaşam bağlamı"na uygun olarak kabul edilmektedir (Nerge, 1993: 186). Dolayısıyla, toplumsal değerlerde bir değişim yaşanmadığı sürece bu engellerin devam etmesi beklenmektedir.

Hedef odaklı etki (Wunderer, 2007: 204) olarak tanımlanan liderlik ve yönetim, yöneticilerin güç kullanmasını da kapsayan bir kavramdır. Liderliğin temel unsurlarından biri olan güç, sosyal örgütlerin yönetimiyle ilgili literatürde de tartışılmaktadır (Merchel, 2010: 113). Bu güçle ilgili tartışmalar, özellikle kadınların gücü nasıl deneyimlediği ve buna nasıl tepki verdiği bakımından, toplumsal cinsiyet ve kadın çalışmaları alanlarında da yer bulmaktadır. Bu bağlamda, güç; sosyal kuruluşlardaki potansiyel kadın liderler için iki farklı açıdan ele alınmaktadır: birincisi, sosyal hizmetteki liderlik ve yönetim anlayışı; ikincisi ise kadın çalışmaları perspektifidir. Gücün önemi ve bireylerin bu güce karşı tutumları göz ardı edilemez. Ancak, cinsiyetler arasındaki eşitsizlik, liderlik pozisyonlarındaki dağılımın dengesizliğini açıklamak için önemli bir başka başlangıç noktasıdır. Augsburg’da Macha tarafından yapılan bir araştırma, liderlik pozisyonlarının aynı zamanda güç pozisyonları olduğunu ortaya koymaktadır. Erkekler, gücü genellikle tahakküm olarak tanımlarken, kadınlar bunu sorumluluk ve etki üzerinden tanımlamaktadır. Bu durum, kadınların gücü yorumlama, organize etme ve kullanma konusunda daha az zorluk yaşadıklarını göstermektedir. Kadınlar, gücü yalnızca bir sorumluluk olarak değil, aynı zamanda değişim ve gelişim yaratma fırsatı olarak da görmekte; insanlara ve süreçlere olumlu etkiler sağlamak için güç kullanmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşım, başkaları üzerinde güç kullanmaktan ziyade, başkaları için güç kullanma anlayışını yansıtmaktadır (1998: 12). Son olarak, yönetim

pozisyonlarındaki kadın eksikliğini yalnızca kadınların tutumları ve davranışlarıyla açıklamak, dar bir bakış açısına sahip olup, bu durumu daha geniş bir perspektiften değerlendirmek gerekmektedir (Nerge, 1993: 16).

1.5.3.2. Sosyal Bağlamdaki Engeller

- Cinsiyete Özgü Stereotipler ve Rol Kararsızlığı

Rol tanımları, iş dünyasında bireylerin meslek ve pozisyon seçimlerini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Sosyal normlara uygun roller hâlâ yaygın bir şekilde benimsenmekte, kadınlar genellikle kadın mesleklerinde (sosyal sektör, hizmet sektörü gibi) çalışmaktadır (Bujnoch, 2008: 47). Kariyer fırsatları açısından, kadınlar genellikle yatay ilerleme yollarını (örneğin uzmanlaşmış ileri eğitim) dikey adımlara (örneğin ileri yönetim eğitimi) tercih etmektedirler (Boruttai Giesler, 2006: 149). Yönetim pozisyonları ise genellikle geleneksel güç ilişkilerine dayalı olarak erkekler tarafından üstlenilmektedir. Bu durum, erkek egemen bir profesyonel dünyayı sürdüren ve hiyerarşik atıfları içselleştiren toplumsal cinsiyet anlayışının etkisiyle şekillenen bir çalışma kültürünü ortaya koymaktadır (Schaufler, 2000: 9). Cinsiyete dayalı rol atamaları, kariyer engellerinin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, belirli bir kültürde erkeklere veya kadınlara yalnızca cinsiyetlerine dayalı olarak atfedilen bir dizi özelliği tanımlar. Örneğin, kadınlar için anlayış ve duygusallık, erkekler için ise baskınlık ve kararlılık gibi özellikler öne çıkmaktadır (Eckes, 2010: 15). Bu atıflar, çoğunlukla belirli bir kültürdeki kadınlar ve erkekler için geçerli kabul edilmektedir. Rol teorisinin farklı yönleri, sosyalleşme teorisi gibi çeşitli yaklaşımlar aracılığıyla açıklanabilmektedir (Schaufler, 2000: 28). Bu yaklaşıma göre, bireylerin deneyimleri ve beklentileri, davranışlarını, ideallerini, değerlerini ve toplumsal normlarını şekillendirmektedir. Çocuklar, kız veya erkek olarak bu rollerin içine doğmakta ve büyüme süreçleri boyunca ilgili kültürel stereotipleri öğrenmektedirler. Erkeklikle ilişkilendirilen kültürel imgeler, güç, kararlılık, üstünlük, başarı arzusu, rekabetçilik, mantıklı düşünme, duygusal denetim ve kontrol gibi özellikleri içermekteyken; kadınlıkla ilişkilendirilen imgeler ise pasiflik, kısıtlama, itaatkârlık, iyi davranış, duygusallık, şefkat ve bakım gibi özelliklerle tanımlanmaktadır.

Kadın cinsiyet rolü stereotipi, duygusal ve yumuşak gibi niteliklerle tanımlanmakta olup, bu özellikler genellikle liderlik, yöneticilik, güç ve etki gibi niteliklerle bağdaşmamaktadır. Yönetim pozisyonlarında kadınlar için liderlik ve yöneticilik gibi özelliklere dair atfedilen nitelikler arasındaki fark, pozisyon yükseldikçe artmaktadır. Ayrıca, kadınların profesyonel rollerinin ötesinde, kadın olarak algılandıkları dış görünüşlerine -

örneğin giyim tarzlarına-ilişkin görüntüler de toplumsal algıyı etkileyen önemli faktörlerdir (Krumpholz, 2004: 119). Bu bağlamda, Kanter'in (1977: 206) token terimi önem kazanmaktadır. Kanter, bir gruptaki azınlık üyelerinin (%15'in altındaki pay) başlangıçta yalnızca azınlık özelliklerine (cinsiyet, yaş, ten rengi gibi) indirgenerek değerlendirildiğini savunmaktadır. Özellikle lider konumundaki bir kadın söz konusu olduğunda, kadınlık özelliklerinden (hem davranış hem de görünüm açısından) kurtulma çabalarının bile bu psikolojik engeli aşmadığı ve ilk etapta sadece cinsiyet rolünün algılandığı anlamına gelmektedir. Bu azınlık statüsünün bir sonucu olarak, bu bireylere düşünme fırsatının verilmemesi de söz konusudur. Ayrıca, azınlık olma durumuna özel bir odaklanma, bu bireylerin ittifak kurmalarını zorlaştırmakta ve bazen reddedilen ittifaklar kurma tehlikesini doğurmaktadır. Geleneksel cinsiyet rollerinin kadınların kariyerleri üzerindeki engelleyici etkisi, hem araştırmalarda hem de literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Bu durumla ilgili en önemli engellerden biri, ebeveynlikte kadın ve erkeklere atfedilen geleneksel cinsiyet rolleridir (Bartz Schiefer, 2005: 15). Bunun yanında, biyolojik temelli zeka farklılıkları ve yaşam boyu edinilen beceri ve davranış kalıplarına yeterince dikkat edilmemektedir (Schaufler, 2000: 20). Toplumsal cinsiyet rollerinin kalıplaşması, kadınların kendilerine olan uygunlukları konusunda şüphe duymalarına yol açabilmektedir. Ayrıca, rol modellerinin sayısının az olması, bu şüpheyi daha da pekiştirmektedir (Bartz Schiefer, 2005: 18).

- Rol Modelleri

Yönetim pozisyonlarındaki kadınlar, yalnızca özel alanda değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet temelli basmakalıp rol modelleriyle de karşı karşıya kalmaktadır. Liderlik pozisyonları, kadınları mesleki sorumluluklar ile toplumsal cinsiyet rollerinin talepleri arasında bir çatışmaya sokmaktadır (Schaufler, 2000: 37). Buna karşın, kadınlar, mesleki ve ailevi rollerinin farklı koşul ve gereksinimlerine uyum sağlamak için çoklu rol gerekliliklerini etkili bir biçimde yerine getirme yeteneği kazanmaktadır (Büchi, Handler, 2004: 52). Ancak bu durum, belirsizlik ve başarısızlık korkusu ile pekişmektedir. Kadınlar, rollerinde net bir şekilde tanımlanmak yerine, toplumsal cinsiyet temelli basmakalıp beklentilerden sapmamak için belirsiz bir tutum sergileme yoluna gitmektedir. Bu, üstlenilen rolün, davranışsal atıflara ve beklentilere (özellikle toplumsal cinsiyet temelli basmakalıp) uymaması halinde ortaya çıkmaktadır (Baecker, 2003: 132).

- Rekabetçi Davranış

Kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaşılan engellerden biri, rekabetçi düşüncenin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bu düşünce, iki farklı şekilde kendini

göstermektedir. İlk olarak, erkekler, yeni bir rakip grup olarak gördükleri kadınları dışlayarak rekabetten kaçınmayı tercih etmektedirler. Bu durum, erkeklerin rekabetçi kaygılarının bir yansımasıdır (Bartz Schiefer, 2005: 18). Diğer taraftan, kadınlar arasında, başlangıçta beklenen dayanışma yerine, kadınlararası çatışmaların devreye girmesi durumunda savunmacı davranışlar gözlemlenebilmektedir. Bu, kadınların birbirlerine karşı savunma mekanizmaları geliştirmelerine yol açmaktadır (Büchi ve Handler, 2004: 65).

1.5.3.3. Kurumsal Yapısal Engeller

Cam Tavan: Cam tavan, özellikle kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen görünmez bir bariyeri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu terim, kuruluşlarda kariyer ilerlemesinin önünde engel teşkil edebilen gayri resmi bir kurallar sistemini ifade etmektedir (Borutta & Giesler, 2006: 136). Kavram, 1980’lerde ABD’de ortaya çıkmış olup, yüksek niteliklere sahip kadınların teorik olarak kariyerlerinde ilerleme fırsatlarına sahip oldukları, ancak sonunda bunu başaramadıkları gerçeğine dayanmaktadır. Cam tavan, özellikle kadınların ve diğer azınlıkların yalnızca belirli bir hiyerarşik konuma kadar terfi ettirildikleri, ancak orta düzeyden üst düzey yönetim pozisyonlarına sıçramalarının engellendiği durumu tanımlamaktadır. Bu durumda, yüksek nitelikli kadın çalışanlar, cam tavan olarak adlandırılan bu engelle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sonuç, ilk olarak 1987 yılında Morrison ve White tarafından ortaya konmuş ve o zamandan bu yana başka çalışmalarla da doğrulanmıştır. Assig ve Beck (1996) ise, “[s]özlü kabul ve yardımsever duyguların”, yönetimde kadınlara nadiren gösterildiğini belirtmektedir (s. 166). Benzerlik ilkesi gereği, erkekler genellikle kendi aralarına kapanmakta ve bu durum, kadınların sosyal, mesleki ve kariyer ağlarına erişimini engellemektedir. Sonuç olarak, erkek üstler erkek çalışanları terfi ettirirken, kadınlar marjinalleşmekte ve eski erkekler ağı tarafından dışlanmaktadır (Neuberger, 2002: 381). Sistem teorisinden geliştirilen bir açıklama, daha düşük hiyerarşik seviyelerde daha fazla kadın bulunmasına rağmen, yönetim ve liderlik seviyelerinde cinsiyet eşitsizliğini açıklamaya çalışmaktadır. Bunun bir diğer nedeni ise belirsizlik başarısızlığından kaynaklanmaktadır ve bu durum, cam tavan fenomenini ortaya koymaktadır (Baecker, 2003: 134).

Cam Duvar: Cam tavan, dikey bir ayrımcılık olgusu olarak tanımlanırken, cam duvar, cinsiyetle ilgili yatay bir seçim mekanizmasıdır ve daha düşük hiyerarşik seviyelerde kendini göstermektedir. Bir yönetim pozisyonuna ulaşma bağlamında cam tavan, üst düzey pozisyonlara erişimi engelleyen görünmeyen engelleri ifade etmektedir (Ohlendieck, 2003: 180). Kadınlar, genellikle cam duvarların dışında kalmakta olup, çoğunlukla çevresel iş alanlarında çalışmakta, erkekler ise merkezi sorumluluk alanlarına atanmışlardır. Örgütler,

tarihsel olarak liderlik ve kariyer alanlarında erkek egemen bir yapıya sahip olmuştur; bu durum erkeklerin örgüt içindeki ve dışındaki temsillerinin daha görünür olmasına yol açmaktadır. Bu yapının değişmesi, Butler (1990) tarafından öne sürülen ve erkekler ile kadınlar arasındaki (tarihsel olarak) yeni rekabet durumuna dayanan toplumsal cinsiyet sorununu gündeme getirmektedir. Yatay ayrımcılık, erkek merkezli bir yaklaşımı desteklemekte ve kadınların beceri ve başarılarının tanınmasını zorlaştırmaktadır (Schaufler, 2000: 31). Bu durum, kadınların giderek daha fazla serbest meslek yolunu tercih etmelerinin sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilmektedir.

Erkek Egemen Ağlar: Cinsiyet, bir dahil etme veya dışlama kriteri olarak, yönetim pozisyonlarının doldurulmasında önemli bir faktör olan ağların rolünü vurgulamaktadır. Bu ağların kurum içi ya da kurumlar arası olmasının önemi ise nispeten daha azdır. Özellikle gayri resmi ağlar, uzun süredir erkek egemen alanlar olarak varlık göstermekte ve ağ üyeleri arasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırarak, benzerlik üzerine şekillenen kalıplaşmış yapılarla gelişmeye devam etmektedir. Simon'un "klonlama etkileri" olarak tanımladığı bu olgu, yönetim pozisyonlarındaki değişikliklerde sıklıkla görülür. Bu etki, yöneticilerin kendi imajlarına uygun bireyler yaratma çabasında ortaya çıkar; bu da güvenlik ve öngörülebilirlik sağlasa da yenilik eksikliğine yol açabilmektedir (Simon, 2005: 170). Erkek egemen ağlar, mesleki ve özel gereksinimlere yönelik düzenlemelerin netleşmediği, erkek egemen çalışma kültürleri ve yapıları yaratmaktadır. Bu yapılar, mekansal ve zamansal esneklik gibi unsurların yeterince dikkate alınmamasına neden olmaktadır (Bartz Schiefer, 2004: 18). Diğer yandan, mevcut güç yapılarını değiştirmeye istekli olan şirketler, cinsiyet yönetiminde fırsat eşitliği sağlanmasına olanak tanımaktadır (Ley ve Kaczmarczyk, 2013: 24).

Döner Kapı Etkisi: Döner kapılar olgusu, kadınların yönetim pozisyonlarına eşit şekilde atandıkları, ancak erkek yöneticilere kıyasla daha sık belirli süreli sözleşmelerle görevlendirildikleri ve bunun sonucunda kurumdan daha hızlı ayrıldıkları şeklinde açıklanmaktadır (Krumpholz, 2004: 19). Bu bağlamda Haubl, döner kapı etkisinin yalnızca kurumsal kültürel faktörlerle değil, aynı zamanda kadınların özel hayat planlamasıyla da ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumda kadınlar, sıklıkla serbest meslek tercihinine yönelmektedirler (Haubl, 2007: 84).

Tezin birinci bölümünde karar alma mekanizmalarında kadın temsili konusu ele alınmış ve bu konuda yapılan kuramsal çalışmalar incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde Türkiye ve Almanya'da karar alma mekanizmalarında kadın temsili durumunu ve kadın temsili artırılmasına yönelik politika ve stratejiler ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE VE ALMANYA’DA KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA KADIN TEMSİLİNİN ARTIRILMASINA YÖNELİK POLİTİKA VE STRATEJİLER

2.1. Türkiye’de ve Almanya’da Kamuda, Özel Sektörde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

Aşağıda her iki ülkenin kamudaki, özel sektördeki ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar alma mekanizmalarında kadın temsilinin durumu incelenecektir.

2.1.1. Türkiye’de Kamuda, Özel Sektörde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliğinin tüm illerde mevcut durumunu ayrıntılı biçimde ortaya koyan kapsamlı bir rapor, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) öncülüğünde, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) iş birliğinde hazırlanan “81 İlde Türkiye’nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi” (2020)’dir. Bu çalışmada 11 adet temel gösterge ile hesaplanan toplumsal cinsiyet eşitliği (TCE) endeks sonuçlarına göre 81 ilin ortalama skoru, 0,471 olarak bulunmuştur. Bu endeks değerinin 1 olması kadın ve erkekler arasında tam eşitliği yansıtmaktadır. Türkiye genel ortalamasının bu eşitlik değerinden çok uzakta olduğu belirtilmelidir.

Endeks değerine eşit katkı sunan 3 alt endeks:

- (i) siyaset ve ekonomide temsil edilme,
- (ii) üretim faaliyetlerine katılım ve
- (iii) eğitime katılım alanlarını kapsamaktadır.

Bu çalışmanın konusunu ilgilendiren “Siyaset ve ekonomide temsil edilme” alt endeksi kadınlar ve erkekler arasındaki eşitlik düzeyini, karar alma süreçlerine katılımları bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır ve hesaplanırken il düzeyinde:

- (i) belediye meclis üyelerinin cinsiyetlerine göre dağılımları,
- (ii) siyasi partilerin ilçe başkanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları,
- (iii) TOBB’a bağlı oda ve borsalarda başkan, meclis başkanı, genel sekreter, yönetim kurulu üyeleri, meclis üyeleri ve meslek komitesi üyelerinin cinsiyetlerine göre dağılımlarının ortalaması,
- (iv) cinsiyetlere göre sendikalaşma oranları ve

(v) şirketlerin imza yetkilerinin cinsiyetlerine göre dağılımları, olmak üzere 5 adet gösterge dikkate alınmaktadır.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan “siyaset ve ekonomide temsil edilme” alt endeksi kadınların en geniş anlamda siyasi yaşama katılımlarının yanı sıra; özel sektörde politika üretim süreçlerine ve karar verme mekanizmalarına katılımlarını da içermektedir (s.30). Üretim kaynaklarına erişim alt endeksinden sonra “siyaset ve ekonomide temsil edilme” alt endeksi, Türkiye’de cinsiyetler arası farkın en çok açıldığı ikinci öncelikli alana işaret etmektedir (s.34).

Dünya Ekonomik Forumunun her yıl yayınladığı Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporları da ülkelerin karşılaştırmalı verilerini dikkate alarak bir sıralama sunmaktadır. Türkiye 2024 yılı raporunda, 146 ülke arasında genel eşitlik sıralamasında 127. sırada bulunmuştur. Bu genel ortalamayı teşkil eden dört alandan “Ekonomik Katılım ve Fırsatlar” sıralamasında 133.; “Eğitime Erişim” sıralamasında 90.; “Sağlık ve Yaşamı Sürdürme” sıralamasında 98.; ve “Politik Güçlenme” sıralamasında 114. sırada yer alabilmiştir (WEF_GGGR:2024). Biri ulusal diğeri uluslararası kapsamda ölçümler sunan bu iki raporun sonuçları Türkiye’de kadınların karar alma mekanizmalarında temsiline toplumsal cinsiyet eşitliği noktasından çok uzakta olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.1.1. Kamuda Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

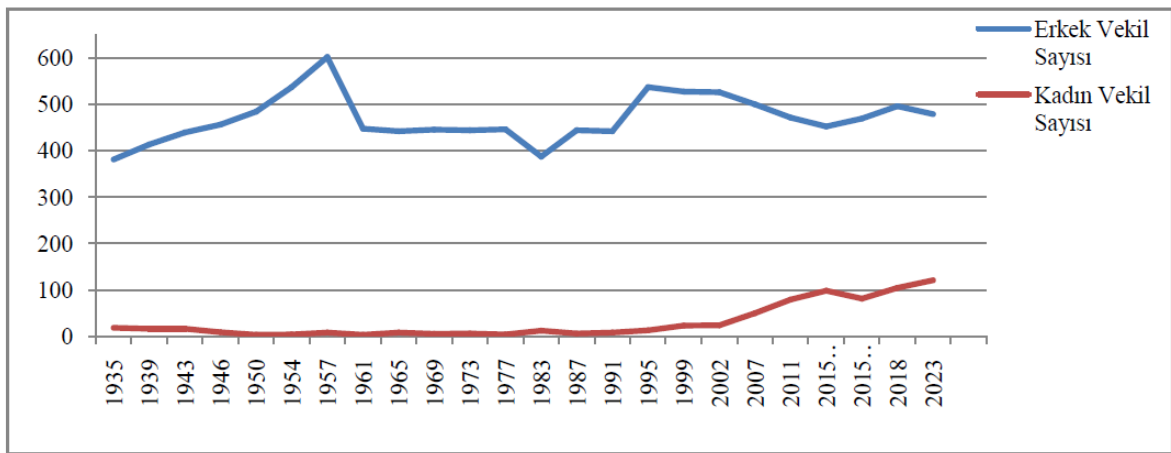
Toplumsal yaşamda eşitliğin sağlanması ve ayrımcılığın önlenmesinde kamu yönetimlerinin rolü oldukça önemlidir. Bu doğrultuda, toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi ile kadınların kamu sektöründeki konumlarının ve temsil oranlarının güçlendirilmesi günümüzde öncelikli bir konu haline gelmiştir. Ancak birçok ülkede kadınlar, kamu yönetimine erkeklerle eşit biçimde katılamamakta ve özellikle üst düzey görevler ile karar alma süreçlerinde yeterince temsil edilmemektedir. Bu durum, kadın ve erkeklerin eşit fırsatlara, haklara ve uygulamalara erişebileceği bir kamu yapılanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Ciğeroğlu, Öztepe, 2023). Bu nedenle kamu yönetimi alanında toplumsal cinsiyet bakış açısıyla değerlendirmeler yapmak ve kadınların kamu yönetimi içindeki konumunu bu çerçevede ele almak büyük bir önem arz etmektedir.

Aşağıda Türkiye’de kadınların kamu kuruluşlarının karar alma mekanizmalarında temsil dereceleri parlamentodan başlamak üzere çeşitli kamu kurumları özelinde incelenmektedir.

i) Parlamentoda Kadın Temsilinin Durumu

Kadınların parlamentolardaki temsili, demokratik süreçlerin etkinliğini ve kalitesini artıran önemli bir faktördür. Yasama süreçlerindeki bu temsiliyet eşitlik ve kapsayıcılığın en önemli göstergesidir. Kadınların karar alma süreçlerine katılımı, farklı perspektiflerin ve deneyimlerin politika yapım süreçlerine dahil edilmesini mümkün kılmakta, bu durum ise daha dengeli ve adil politikaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, kadın temsili cinsiyet eşitliği mücadelesindeki önemli bir ilerleme olarak kabul edilmektedir (Demirci, 2024).

Aşağıdaki Grafik 1935 yılından 2023 yılına kadar Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) görev yapan kadın ve erkek milletvekili sayılarının yıllara göre dağılımını göstermektedir. 1935'te kadınların ilk kez parlamentoya girmesiyle birlikte önemli bir eşik aşılmış, bu dönemde 17 kadın milletvekili görev yapmıştır (toplam milletvekili sayısı yaklaşık 390 civarında olup, kadın temsil oranı yaklaşık %4.4'tür). Ancak sonraki yıllarda kadın temsili uzun süre aynı seviyede kalmış, hatta bazı dönemlerde düşüş göstermiştir.



Grafik 2.1 Kadın ve Erkek Milletvekillerinin Parlamentoda Yıllara Göre Temsil Edilme Oranları (%)

Kaynak: Yüksek Seçim Kurulu (YSK) (2023), Resmi Seçim Verileri

Grafik araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

1990'lardan itibaren kadın temsilinde gözle görülür bir artış başlasa da, bu artış istikrarlı ve yeterli olmaktan uzaktır. Özellikle 2007 ve 2011 genel seçimleriyle birlikte kadın milletvekili sayısında nispi bir artış yaşanmış; 2015 seçimlerinde sayı 98'e ulaşarak (toplam milletvekili sayısının 550 olduğu düşünüldüğünde) kadın temsil oranı yaklaşık %17.8'e yükselmiştir. Bu gelişme, siyasi partilerin kadın adaylara daha fazla yer vermeye başlaması ve kamuoyunda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda artan taleplerle ilişkilendirilebilir. 2023 genel milletvekili seçimlerinde, kadın milletvekili sayısında görece bir artış gözlenmekle birlikte bu artış sınırlı düzeyde olmuş, kadın vekil sayısı 121'e yükselmiştir. 2023 yılında toplam milletvekili sayısı 600'e yükseltilmiş olduğundan, kadın temsil oranı %20.2'dir. Bu

oran parlamento tarihinde kayda geçen en yüksek oran olmakla birlikte, parlamento düzeyinde çok ciddi bir eşitsizliğin sürdüğüne işaret etmektedir.

Aşağıdaki tabloda 28.Dönem TBMM’inde siyasi partilerin kadın milletvekili oranları belirtilmiştir. Görüldüğü gibi iktidar partisi AKP ve ana muhalefet partisi CHP’de kadın milletvekili oranları % 20’yi aşamamaktadır.

Tablo 2.1 28. Dönem TBMM Siyasi Parti Milletvekili Sayıları, 2023

Siyasi Parti	Milletvekili Sayısı	Kadın Milletvekili Sayısı	Kadın Milletvekili Oranı
AKP	272	51	%18,75
CHP	135	27	% 20
HDP	56	27	% 48,21
MHP	47	4	% 8,51
İYİ PARTİ	29	3	% 10,34
YENİ YOL	22	2	% 9,09
BAĞIMSIZLAR	11	1	% 9,09
TİP	3	1	% 33,33
DEMOKRATİK BÖLGELER	2	1	% 50
EMEK PARTİSİ	2	1	% 50
DİĞER PARTİLER	13	0	--
TOPLAM	592	118	% 19,93

Kaynak: <https://tbmm.gov.tr>

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

En yüksek oranlar HDP (%48,21), TİP (%33,33) ve Emek Partisi (%50) gibi solda yer alan partilerde görülsede bu partilerin toplam milletvekili sayıları çok düşük olduğu için genel ortalamayı etkilememektedir.

2023 genel seçimlerinde TBMM’de kadın milletvekili oranı yüzde 19,9’a yükselse de bu oran dünya ortalaması olan yüzde 26,9’un altındadır. Araştırmalar, zorunlu kota uygulayan ülkelerde kadın temsil oranının ortalama yüzde 25, kota uygulamayanlarda ise yüzde 15 civarında olduğunu göstermektedir. Bu fark, kotanın etkisini tek başına ortaya koymaktadır. CHP, 2020’de parlamentoda eşit temsili hedefleyen kota teklifini TBMM’ye sunmuştu. Artık bu yaklaşım parti tüzüğünde somut bir adım haline gelmiştir. 20. Olağanüstü Kurultay’da kabul edilen yeni tüzük, cinsiyet kotasını kademeli olarak artırıp yüzde 50’ye çıkarma kararı almıştır. Bu kota; milletvekili listelerinden il-ilçe yönetim kurullarına, delegelik seçimlerinden tüm aday belirleme süreçlerine kadar uygulanmak zorundadır. Kurultay süreci, bu maddenin kaderini belirleyecektir. Ya kâğıt üzerinde bir “iyi niyet” beyanı olarak kalacak, ya da partinin damarlarına işlemiş bir eşitlik politikası hâline dönüşecektir. Mahallelerden başlayan delege seçimleri, gerçekte kimin söz sahibi olduğunu gösterecektir. Eğer listeler hala erkekler tarafından, erkekler için hazırlanıyorsa, kota bir kâğıt üstü taahhütten ibaret kalacaktır. CHP,

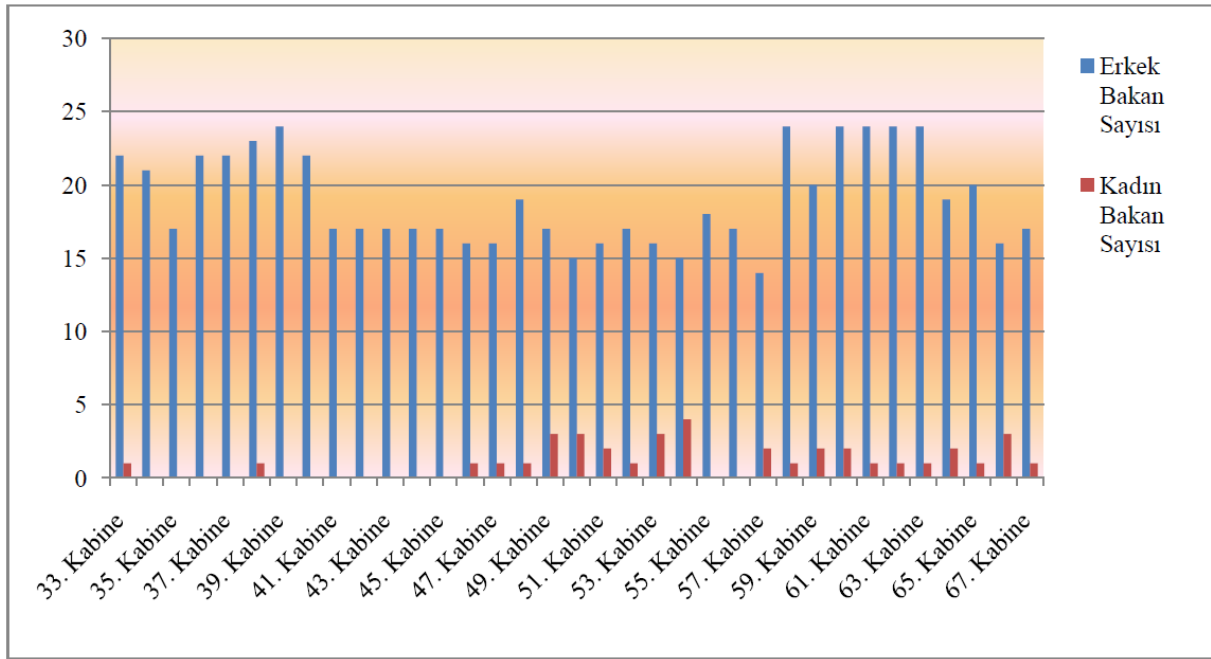
bu kurultayda eşit temsil ilkesini eksiksiz uygularsa, yalnızca kendi örgütünde değil, Türkiye siyasetinin tamamında yeni bir sayfa açacaktır. Aksi halde fırsat, yine yıllar boyunca ertelenmiş olacaktır (<https://yetkinreport.com>).

Kota sayesinde Meclis'e giren kadın milletvekillerinin sadece nicelik olarak değil aynı zamanda niteliksel olarak da kadın temsil oranında artış olması gerekmektedir. Neticede politikacılarda eğitilmiş, bilinçli, özgür ve bağımsız kadınları kendi partilerinde ve Meclis'te görmek için girişimlerde bulunacaklardır. Bu aşamaya tam anlamıyla gelinceye kadar Meclis'te kadın sayısını arttırmak için kota uygulamasına geçici olarak gidilebilir. Ancak bunun uygulanabilirliği etkili olmalıdır. Zira kadına yönelik bütün engellere, kısıtlamalara ve olumsuz şartlara rağmen aktif siyasette kadın sayısını ve oranını arttırmak gerekmektedir. Bunun nedeni üç şekilde açıklanabilir (Ugan, 2017). Birincisi, kadınların temsiliyetindeki eksiklik; adil ve eşit bir toplum yönündeki gelişmeleri olumsuz etkileyeceğinden dolayı, bu durum "adalet" kavramına aykırıdır. İkinci olarak, kadın sorunlarının kadın milletvekilleri tarafından daha fazla önemseneceğinden ve çözülmesi için daha fazla uğraşacakları düşüncesinden hareketle, "temsil veya kadının yararı" kavramı ile açıklanabilir. Son olarak da, "demokrasi" kavramından hareketle, siyasette kadın temsiliyetinin az olması hem demokrasiyi zayıflatacağı hem de kadınların farklı tecrübelerinin demokratik yöntemler aracılığıyla siyasete yeni bakış açıları getireceği düşüncesiyle açıklanabilir (Usal, 2010: 162-163, aktaran Ugan, 2017).

Türkiye'de nüfusun yaklaşık yüzde 50'sini oluşturan kadınların, aynı veya yakın oranda temsil hakkına sahip olması uzun vadeli bir süreçtir ve yapılacak çok iş vardır. Bunun için toplumsal, düşünsel ve hukuken değişikliklere ve yaptırımlara gidilmelidir. Önemli olan parti tüzüklerinde kadınlara yönelik olumlu değişikliklere gidilmesi değil, bunun aynı zamanda pratikte de gönüllü olarak uygulanabilmesidir. Zira burada kadınlar aleyhine önemli bir demokrasi açığı vardır (Ugan, 2017).

ii) Bakanlıklarda Kadın Temsilinin Durumu

Tanzimat dönemiyle birlikte Türkiye'de kadınlar, erkek egemenliğindeki alanlara girmeye başlamışlardır. Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte kadınların toplumsal rolleri değişmiş ve özellikle siyasette, 1930-1934 yıllarında yapılan reformlarla kadınlara seçilme hakkı verilmiştir. Türkiye'deki ilk kadın bakan, 1971'de 33. Hükümet döneminde göreve başlamıştır. O tarihten sonra kurulan 32 hükümette ise sadece 21 kadın bakanlık görevi üstlenmiştir (Aydın ve Kahraman, 2015). Aşağıdaki Grafik Türkiye'de bakanlık düzeyinde kadın temsiliyetinin asgari düzeyde sürmekte olduğunu göstermektedir.



Grafik 2.2 Türkiye’de Kadın ve Erkek Bakanların Genel Dağılımları

Kaynak: Kısa vd. (2023) tarafından TBMM verileri esas alınarak hazırlanmıştır. Grafik araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Türkiye’de 33. kabineden 67. kabineye kadar olan dönemde kadın bakanların temsiline ilişkin grafik incelendiğinde, Türkiye’de kadınların Bakanlar Kurulu’ndaki temsiline, ilk kez 33. Hükümet döneminde Türk siyasetine adını yazdıran Türkân Akyol’un bakan olarak atanmasıyla başladığı görülür. Ancak bu sembolik başlangıcın ardından, 38. Hükümete kadar geçen süreçte kabinelerde hiçbir kadın bakana yer verilmemiştir. 38., 46., 47. ve 48. hükümetler kabinelerinde yalnızca birer kadın bakan görev almıştır. Kadınların hükümetlerde daha görünür hale gelmesi ise 49. hükümet ile gerçekleşmiş; bu dönemde aynı kabinede üç kadın bakan bir arada yer almıştır. Ancak bu ilerleme kalıcı olmamış, takip eden hükümetlerde kadın temsiliyeti yeniden düşüşe geçmiştir. Cumhuriyet tarihinde kadın bakan sayısının en yüksek olduğu dönem, 54. Hükümet olmuştur. Bu kabinde toplam dört kadın bakan görev yapmış ve bu sayı günümüze kadar ulaşan en yüksek kadın temsiliyeti olmuştur. Son olarak, 2023 yılında kurulan 67. Hükümet’te yalnızca bir kadın bakan (*Aile ve Sosyal İşler Bakanı*) görev yapmaktadır (TCC, 2023). Bu durum, Türkiye’de yürütme organında kadınlara neredeyse hiç yer verilmediğini ortaya koymaktadır.

iii) Yerel Yönetimlerde Kadın Temsilinin Durumu

Belediyeler ve belediye meclisleri, demokratik yönetimlerin yereldeki temel unsurlarıdır ve halkın özgür iradesiyle temsilcilerini belirlediği yapılar olarak evrensel demokrasinin yerel düzeydeki yansımalarını oluşturmaktadır. Kadınların yerel seçimlere katılımı ve karar alma süreçlerindeki temsili, yerel demokrasinin işlerliği açısından büyük önem taşımaktadır. Toplumun yarısını oluşturan kadınların yerel yönetimlerde eşit biçimde

yer alması, katılımcı ve adil bir yönetim anlayışının temel koşuludur. Türk kadınına yerel düzeyde seçme ve seçilme hakkı 1930 yılında tanınmıştır (GABB, 2025). Ancak dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de yerel yönetimlerde kadın temsili uzun yıllar boyunca oldukça sınırlı kalmıştır.

Belediye başkanı, 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 38. maddesi uyarınca belediyeyi yasal sınırlar içinde temsil etmekle görevli olan, belediye teşkilatının en üst yöneticisidir. Belediye hizmetlerinin yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygun biçimde gerçekleştirilmesini sağlamakla yükümlüdür (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005, madde 38). Belediye meclisi ise, aynı Kanun’un 17. maddesine göre belediyenin karar organı niteliğindedir. Meclis; stratejik planlar, bütçe ve imar planlarının kabulü; borçlanma; taşınmaz mallar üzerindeki işlemler; hizmet ücretlerinin belirlenmesi gibi konularda yetkilidir. Ayrıca belediyeye ait şirket ve iştiraklerle ilgili kararları almak, yönetmelikleri kabul etmek, yer adlarını belirlemek, mahallî idare birliklerine katılım sağlamak gibi yetkilere de sahiptir. Meclis üyelerinin seçimi, norm kadro çerçevesinde personel düzenlemeleri ve belediye içi uyuşmazlıkların çözümü de meclisin görevleri arasındadır (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005, madde. 17). Görev alanları yukarıda belirtilen belediye başkanlıkları ve belediye meclislerinde kadın temsili halen çok düşük düzeylerde seyrettiği vurgulanmalıdır.

En küçük yerel yönetim birimleri ise muhtarlıklardır. 4541 sayılı Şehir ve Kasabalarda Mahalle Muhtar ve İhtiyar Heyetleri Teşkiline Dair Kanun’un 1. maddesine göre, şehir ve kasabalarda Belediye Kanunu’nun 8. maddesine göre kurulan mahallelerde bir muhtar ile muhtarın başkanlığında bir ihtiyar heyeti bulunur. İşlerin gereği halinde, birden fazla mahallenin tek muhtar ve ihtiyar heyetine bağlanması ya da bir mahallede birden fazla muhtar ve ihtiyar heyeti bulunması, belediye meclisi kararı ve mahallenin en büyük mülkiye memurunun onayına tabidir (4541 sayılı Şehir ve Kasabalarda Mahalle Muhtar ve İhtiyar Heyetleri Teşkiline Dair Kanun, Madde 1). Tarihsel olarak kadınların muhtarlıklarda temsili çok düşük düzeylerde seyretmiş, belki en yüksek seviyesine 2024 seçimlerinde ulaşmıştır.

Tablo 2.2 2024 Yerel Yönetim Seçimleri Sonucunda Kadın Temsil Oranları (%)

Görev Ünvanı	Kadın Temsil Oranı (%)
Belediye Başkanı (il ve ilçe toplamı)	5.6
İl Belediye Başkanı	13.6
İlçe Belediye Başkanı	5.1
Belediye Meclisi Üyesi	11.8
Muhtar	3.3

Kaynak: TÜİK-UN Women, Türkiye’de İstatistiklerle Kadın 2024
Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda 2024 yılı yerel yönetim seçimlerinde ortaya çıkan kadın temsil oranları incelendiğinde, genel olarak kadınların yerel siyasi görevlerde düşük oranda temsil edildiği görülmektedir. İl ve ilçe belediye başkanlarının toplam sayısı içinde kadın temsil oranı %5,6 seviyesinde hesaplanmıştır. İl belediye başkanlığı düzeyinde bu oran %13,6 ile nispeten daha yüksektir. İlçe belediye başkanlıklarında ise kadınların temsil oranı %5,1 ile genel belediye başkanı oranına yakındır. Belediye meclisi üyeliklerinde kadınların temsili %11,8 olarak gerçekleşirken, en düşük oran %3,3 ile muhtarlık pozisyonlarında görülmektedir. Bu veriler, yerel yönetimlerde kadınların özellikle yürütme organlarında (belediye başkanlıkları) yeterince temsil edilmediğini ve mahalli düzeyde karar alma mekanizmalarında kadın katılımının artırılması için etkili politika ve stratejilerin uygulanması gerektiğini göstermektedir.

iv) Valilik ve Kaymakamlıklarda Kadın Temsilinin Durumu

Kamuda karar alma mekanizmalarında kadın temsilinin artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden önemli bir gerekliliktir. Türkiye’de kamu yönetimi alanında kadınların etkin katılımının, özellikle vali ve kaymakam gibi üst düzey yönetici pozisyonlarında tarihsel süreç içinde çok yavaş bir ilerleme kaydettiği görülmektedir.

Tablo 2.3 2010 ve 2023 Valilik ve Kaymakamlıklarda Kadın Temsili Oranları

Görev	2010	2023
Vali (Kadın)	%0	%3,7
Vali (Erkek)	%100	%96,3
Kaymakam (Kadın)	%2,2	%4,1
Kaymakam (Erkek)	%97,8	%95,9

Kaynak: TÜİK-UN Women, Türkiye’de İstatistiklerle Kadın 2024

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tablo Türkiye’de vali ve kaymakam pozisyonlarındaki kadın temsilinin 2010 ve 2023 yılları arasındaki değişimini göstermektedir. Veriler, her iki önemli kamu yönetimi kademesinde de kadınların temsil oranının hala düşük olduğunu ve sınırlı bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. 2010 yılında vali pozisyonunda hiç kadın bulunmazken (%0), 2023 yılında bu oran %3,7’ye yükselmiştir. Artmış gibi görünmekle birlikte bu oran, üst düzey kamu yönetiminde kadınların temsilinin çok sınırlı olduğunu göstermektedir.

Kaymakamlık pozisyonunda ise 2010 yılında kadın oranı %2,2 iken, 2023 yılında bu oran %4,1’e çıkmıştır. İki katına yakın bu artış bile kadınların bu alandaki temsilinin yetersizliğini telafi etmeye hiç bir şekilde yeterli olmamaktadır. Görüldüğü üzere, her iki

pozisyonda da kadın temsilinde bir miktar artış yaşanmış olsa da, bu artış oldukça yavaş ve sınırlı kalmıştır. Bu durum, Türkiye’deki kamu yönetiminin bu kritik karar alma mekanizmalarında cinsiyet eşitsizliğinin devam ettiğini göstermektedir.

v) Hakimler ve Savcılar Kurulunda Kadın Temsilinin Durumu

Hakimler ve Savcılar Kurulu (HSK), 709 sayılı Anayasa ile 6087 sayılı Hakimler ve Savcılar Kurulu Kanunu doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Kurulun yapısı, on üç üyeden oluşmakta ve faaliyetlerini iki ayrı daire hâlinde yürütmektedir. Kurula Adalet Bakanı başkanlık etmekte; Adalet Bakan Yardımcısı ise doğal üye sıfatıyla yer almaktadır. Üyeler, Cumhurbaşkanı ile Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından; adli ve idari yargı mensupları, yüksek yargı organı üyeleri, hukuk alanındaki öğretim üyeleri ve avukatlar arasından belirlenmektedir. Karar alma yetkisini taşıyan Genel Kurul, başkanvekili ile daire başkanlarının seçiminden, etik ve disiplin esaslarının belirlenmesine ve yargı çevrelerine ilişkin düzenlemelere kadar çeşitli görevleri yerine getirmektedir. Kurulun Birinci Dairesi hakim ve savcıların atanması, yer değiştirmesi, yetkilendirilmesi ve izinlerinin düzenlenmesi konularında sorumluluk taşımaktadır. İkinci Daire ise mesleğe kabul, terfi işlemleri, disiplin süreçleri ve görevden uzaklaştırma kararları gibi işlemleri yürütmektedir. HSK’nın idari işleyişi ise Genel Sekreterlik ve Teftiş Kurulu aracılığıyla sağlanmaktadır. Genel Sekreterlik, Kurulun idari ve mali işlerini üstlenmekte; personel, izin ve arşiv işlemlerini yürütmektedir. Teftiş Kurulu ise adli ve idari yargı mensuplarının görevlerini mevzuata uygun biçimde yerine getirip getirmediğini denetlemekte; gerektiğinde inceleme ve soruşturma başlatarak kurula önerilerde bulunmaktadır (HSK, 2025).

Tablo 2.4 2006-2024 Yıllarında Savcı ve Hakimlerde Kadın Temsil Oranları (%)

Görev	Yıl	Kadın Oranı (%)	Erkek Oranı (%)
Savcı	2006	4,2	95,8
Savcı	2023	17,1	82,9
Savcı	2024	16,0	84,0
Hakim	2006	28,2	71,8
Hakim	2023	46,2	53,8
Hakim	2024	46,0	54,0

Kaynak: TÜİK-UN Women, Türkiye’de İstatistiklerle Kadın 2024
Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

HSK (2024) verilerine göre, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla Türkiye genelinde toplam 22.820 hâkim ve Cumhuriyet savcısı görev yapmaktadır (HSK, 2024). Yukarıdaki tablo Türkiye’deki savcı ve hakimlerin 2006 ve 2024 yıllarındaki cinsiyet dağılımlarını

karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. 2006 ve 2024 yılları arasında Türkiye’de hâkim ve savcı meslek gruplarında kadınların temsiline ilişkin veriler, yargı sisteminde toplumsal cinsiyet dengesi açısından önemli bir değişimi ortaya koymaktadır. Özellikle hakimlik alanında kadınların temsili dikkat çekici bir şekilde artış göstermiştir. 2006 yılında kadın hakim oranı %28,2 iken, bu oran 2023 yılında %46,2’ye, 2024 yılında ise %46,0’a ulaşmıştır. Bu veriler, kadınların yargının karar verici pozisyonlarında giderek daha görünür hâle geldiğini ve cinsiyet temsili açısından dengeye yaklaşıldığını göstermektedir.

Buna karşın, savcılık mesleğinde kadınların temsili sınırlı düzeyde kalmaya devam etmektedir. 2006 yılında %4,2 olan kadın savcı oranı, 2023 yılı itibarıyla %17,1’e yükselmiş olsa da, bu artışın sürdürülebilir olmadığı ve 2024 yılında oranın %16,0’ya gerilediği görülmektedir. Bu veriler, savcılık mesleğinde kadınların temsiline düşük seviyelerde seyrettiğini ortaya koymaktadır.

Hâkimler ve Savcılar Genel Kurulu’nun mevcut yapısı incelendiğinde, toplamda 14 üyeden oluşan bu üst düzey yargı organında 1 başkan, 1 başkan vekili ve 12 üye yer almaktadır. Bu yapıda yalnızca 2 kadının görev alması, kadın temsil oranının yaklaşık %14 düzeyinde kaldığını göstermektedir (www.hsk.gov.tr). Bu veriler ışığında, Türkiye genelinde kadın hakim ve savcı oranlarında 2006’dan 2024’e kadar önemli ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, Hakimler ve Savcılar Kurulu’nun (HSK) kendi iç yapısında bu gelişmenin yeterince yansımadağı görülmektedir. Zira, yargı teşkilatında kadın oranı özellikle hakimlik alanında %46’ya kadar yükselmişken, HSK’nın en üst düzey karar alma organında kadın temsili yalnızca %14 düzeyindedir. Başkanlık ve başkan vekilliği görevlerinin de erkekler tarafından yürütülüyor olması, kadınların karar alma süreçlerinin en üst düzeyindeki temsiline ilişkin önemli bir eksikliğe işaret etmektedir. Kadınların hem sayısal olarak hem de etkinlik bakımından karar mekanizmalarında daha güçlü biçimde yer alabilmesi için, HSK gibi kritik kurullarda toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı daha kapsayıcı bir temsiline sağlanması gerekmektedir.

vi) Yükseköğretimde Görevli Rektör ve Akademisyenlerde Kadın Temsili

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi verilerine göre (<https://istatistik.yok.gov.tr>), Türkiye’de toplam 185.928 akademik personel görev yapmaktadır. Bu personelin 87.059’u (%47) kadındır. Profesör unvanında 13.933 kadın akademisyen profesörlerin %35’ini, doçent unvanında 11.298 kadın akademisyen doçentlerin %43’ünü, Doktor Öğretim Üyesi pozisyonunda 21.996 kadın akademisyen bu kadrodakilerin %48’ini, öğretim görevlisi kadrosunda 18.473 kadın akademisyen bu kadrodakilerin %52’sini, araştırma kadrosundaki kadın akademisyenler ise bu kadrodaki personelin %55’ini oluşturmaktadır. Bu veriler çarpıcı

biçimde kadınların yükseköğretimde giderek sayısal üstünlük kazanmakta olduğunu ve yakın bir gelecekte tüm akademik basamaklarda eşitliğin kazanılacağını göstermektedir.

Akademik pozisyonlardaki bu umut verici eşitlik tablosuna rağmen akademik karar alma pozisyonlarında durum eşitlikten çok uzak olmaya devam etmektedir. Üniversitelerdeki en yüksek karar alma pozisyonu olan rektörlük oranlarına bakıldığında bu alandaki sorun ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, 2023-2024 öğretim yılına ait veriler devlet üniversitelerindeki rektörlerin yalnızca %3,9'unun kadın olduğunu göstermektedir (TÜİK-UN Women, 2024). Yüksek Öğretim Kurumu resmi internet sitesindeki en güncel veriler, devlet üniversitelerindeki 126 rektörün sadece 6'sının kadın olduğunu (%4,8) (<https://www.yok.gov.tr>); vakıf üniversitelerindeki 75 rektörün ise 10'unun kadın olduğunu (%13) (<https://www.yok.gov.tr>) göstermektedir.

Tablo 2.5 Yükseköğretimde Görevli Rektör ve Akademisyenlerin Kadın Temsil Oranları

Kategori	Kadın Oranı (%)	Erkek Oranı (%)	Yıl Aralığı
Devlet Üniversitelerinde Rektör	3,9	96,1	2023-2024
Vakıf Üniversitelerinde Rektör	18,7	81,3	2023-2024
Yükseköğretimde Görevli Profesörler	34,6	65,4	2023-2024
Yükseköğretimde Görevli Doçentler	42,1	57,9	2023-2024

Kaynak: TÜİK-UN Women, Türkiye'de İstatistiklerle Kadın 2024
Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Vakıf üniversitelerinde durum devlet üniversitelerine göre biraz daha iyi olmakla birlikte, 2023-2024 rakamlarıyla vakıf üniversitesi rektörlerinin %18,7 olan kadın oranı, YÖK'ün ilan ettiği 2025 yılı rektörler listesinde %13'e düşmüştür (<https://www.yok.gov.tr>). Devlet üniversitelerine kıyasla vakıf üniversitelerinde kadın rektör oranının daha yüksek olsa bile %13 temsil oranı vakıf üniversitelerinde de kadınların üst düzey yönetimde çok düşük düzeyde temsil edildiğini göstermektedir.

Kadın dekan oranı %21,6, kadın dekan yardımcısı oranı ise 34,9'dur (KSGM, 2023).

2.1.1.2. Özel Sektörde Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

Aşağıda Türkiye'de kadınların özel sektördeki genel durumu ve karar alma mekanizmalarındaki temsil dereceleri incelenecektir.

i) Genel Olarak Kadınların İşgücünde Temsili

Kadınların işgücüne katılımının ülke ekonomilerine katkısını ve etkilerini çeşitli açılardan değerlendirmek mümkündür. İlk olarak, kadınların işgücüne katılımı, bir

ekonominin mal ve hizmet üretimini artırarak ekonomik büyümeye doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bu katılım, toplam işgücü arzını artırmakla kalmayıp, üretim kapasitesini genişleterek ekonomiyi daha dinamik ve rekabetçi hale getirir. Kadınların ekonomik faaliyetlere daha fazla katılması, ayrıca yenilikçiliği ve verimliliği teşvik ederek uzun vadede sürdürülebilir büyümenin temel taşlarından biri olabilmektedir.

Bunun yanı sıra, kadınların işgücüne katılım oranındaki artış, gelir dağılımında önemli iyileşmeler yaratabilir. Kadınların işgücü piyasasında yer alması, hane halkı gelirlerini artırarak ekonomik refahın daha dengeli bir şekilde dağılmasına katkıda bulunur. Bu durum, genel olarak gelir eşitsizliklerini azaltma potansiyeline sahip olup, toplumun ekonomik yapısında daha adil ve kapsayıcı bir gelişime zemin hazırlar. Hane içi toplumsal cinsiyet dinamikleri açısından ise kadınların iş hayatında yer alması, onların karar alma süreçlerine daha fazla dahil olmalarını sağlarken, toplumsal cinsiyet rollerinin yeniden tanımlanmasına da katkıda bulunur. Kadınların ekonomik bağımsızlık kazanmaları, toplumsal cinsiyet normlarına meydan okuyarak kadınların toplumsal statülerini güçlendirir ve bu durum, aile içindeki güç dengelerini yeniden şekillendirebilir.

Türkiye’de 2023 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %35,8, erkeklerin ise %71,2 olarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2023). Aynı dönemde, OECD ülkeleri için bu oran kadınlarda ortalama %53 iken, Avrupa Birliği ülkeleri için %52’dir (Dünya Bankası, 2023). Bu veriler, Türkiye’de işgücüne katılım oranları arasındaki cinsiyete dayalı belirgin farkların altını çizmekte ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin işgücü piyasasında hala önemli bir sorun olduğuna işaret etmektedir. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranının, OECD ve Avrupa Birliği ülkeleri ortalamalarının da çok altında olduğu vurgulanmalıdır (Başar, 2024).

ii) Yönetim ve Denetim Kurulu Başkanları veya Üyeleri Düzeyinde Kadın Temsili

Özel sektörde karar alma mekanizmalarında kadın temsiliinin mevcut durumunu anlamak için öncelikle borsaya kayıtlı büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranlarına bakılması yararlı olur. Sabancı Üniversitesinin TÜSİAD ile birlikte oluşturduğu Kurumsal Yönetişim Forumunun 2024 yılında yayınlanan “12. Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadın Raporu”na göre, Borsa İstanbul’a (BIST) kayıtlı olan 562 şirketin pay sahipleri, 2024 yılında toplamda 3.745 yönetim kurulu direktörü atamıştır. Atanan bu direktörlerin 1.274’ü, yani %34’ü bağımsız yönetim kurulu üyeleridir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında kadınların oranı 2023’de %22.1’den 2024’de %24.4’e yükselmiştir. Bu eğilim kadın direktörlerin yönetim kurulunda temsiliinin yavaş da olsa artmakta olduğuna işaret etmektedir.

Rapora göre 2024 yılı itibarıyla, 562 şirketin 191'inin yönetim kurullarının tamamı erkeklerden oluşmakta olup, bu durum tüm şirketlerin %34'ünü temsil etmektedir. 2023 yılına ait verilere bakıldığında, yönetim kurullarının tamamen erkeklerden oluştuğu şirket sayısının 179'a düştüğü (%32) anlaşılmaktadır.

Bu rapora göre, 2023'de borsaya kayıtlı şirketlerin geneli için yönetim kurulu üyeliklerinin %17,9'unu kadınlar oluştururken bu oran 2024'de %18,7'ye yükselmiştir. BİST-100 şirketlerinde de kadınlar 2023'de yönetim kurulu üyeliklerinin %17,3'ünü oluştururken 2024'de %19,7'ye yükselmiş, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelikleri de 2023'de %25,9'dan 2024'de %28,8'e yükselmiştir. Bu oranlar BİST 100 şirketlerinde kadınların yönetim kuruluna dahil olma engellerini aşmayı başardıklarını göstermektedir.

Tablo 2.6 Özel Sektör Yönetici Pozisyonlarında Kadın Temsili Oranları

Pozisyon	Yıl	Kadın Oranı (%)	Erkek Oranı (%)
Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireyler	2023	20,6	79,4
Borsa İstanbul'da İşlem Gören En Büyük 50 Şirketin (BIST 50) Yönetim Kurulu Üyeleri	2024	19,4	80,6

Kaynak: TÜİK-UN Women, Türkiye'de İstatistiklerle Kadın 2024
Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tablo 2023 yılı itibarıyla üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyet dağılımını ve 2024 yılı itibarıyla Borsa İstanbul'da işlem gören en büyük 50 şirketin (BIST 50) yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet dağılımını göstermektedir. 2023 yılı verilerine göre, üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunanların yalnızca %20,6'sı kadındır. Bu oran, yönetim kademelerinde kadınların sayısının oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir. 2024 yılına ait verilere göre ise, BIST 50 şirketlerinin yönetim kurulu üyelerinin sadece %19,4'ü kadındır. Bu durum, Türkiye'de özel sektör kuruluşlarının karar alma organlarında kadın temsiliinin beşte bir oranını (%20) aşmakta zorlandığına işaret etmektedir.

iii) Genel Müdür ve İcra Kurulu Başkanı (CEO) Düzeyinde Kadın Temsili

Genel müdür, bir işletmenin veya örgütün en üst düzey yöneticisi olarak, tüm faaliyetlerin koordinasyonundan, stratejik kararların alınmasından ve işletmenin amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan kişidir. Genel müdür, yönetim kuruluna karşı sorumludur ve işletmenin günlük işleyişini denetlemektedir (Koçel, 2020). CEO (Chief Executive Officer) ise, özellikle küresel ve büyük ölçekli işletmelerde en yüksek karar alma yetkisine sahip

kişidir. CEO'lar hem iç hem de dış paydaşlara karşı işletmenin performansından doğrudan sorumlu tutulmaktadır (Finkelstein vd., 2009).

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun 2024 yılına ait "Türkiye'de Yönetim Kurulunda Kadın Raporu"na göre, Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören şirketlerde kadın CEO sayısında artış gözlemlenmiştir. Raporda belirtildiği üzere, BIST şirketleri genelinde yönetim kurulu başkanı kadın olan şirket sayısı 45'ten 50'ye yükselmiş; kadın CEO sayısı 2023 yılında 23 iken 2024 yılında 25'e yükselmiştir (Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, 2024). Bu artış, kadınların üst düzey yönetim kademelerinde temsiline yönelik olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmekle birlikte, toplam BIST şirketleri göz önüne alındığında kadın yönetim kurulu başkanı oranı (%8,9) ile kadın CEO oranının (%4,4) hâlâ çok düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir.

2.1.1.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

Aşağıda Türkiye'de kadınların sivil toplum kuruluşlarındaki genel durumu ve karar alma mekanizmalarındaki temsil dereceleri incelenecektir.

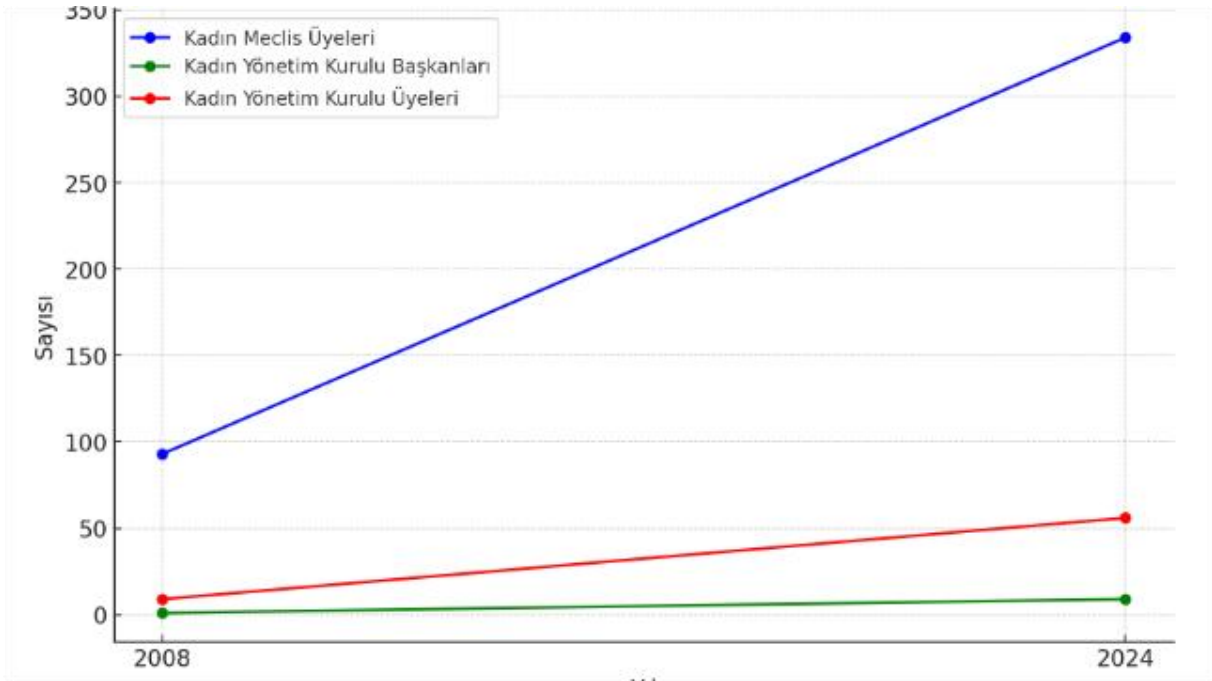
i) Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetiminde Kadın Temsili

TEPAV, TOBB ve TSKB tarafından 2020 yılında yayımlanan 81 İlde Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi Raporunda TOBB çatısı altındaki oda ve borsalarda görev yapan başkanlar, meclis başkanları, genel sekreterler, yönetim kurulu üyeleri, meclis üyeleri ve meslek komitesi üyelerinin cinsiyet dağılımı değerlendirildiğinde, kadınların Türkiye genelindeki temsiliyet oranının %3,3 düzeyinde kaldığı belirtilmektedir (TEPAV, TOBB ve TSKB, 2020). Ayrıca, raporda kadınların toplumsal yaşama katılımını belirleyen temel unsurlar olan üretim faaliyetlerine katılımı, eğitime erişim ve başarı düzeyleri ile siyaset ve ekonomi alanlarındaki temsiliyetleri iller bazında ayrı ayrı kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Kadınların işgücüne dahil olma oranları, eğitim seviyeleri ve karar alma mekanizmalarındaki varlıkları arasındaki ilişkiler analiz edilerek, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından mevcut durum ve geliştirilmesi gereken alanlar ortaya koyulmuştur.

Ticaret ve Sanayi Odaları (TSO'lar), Türkiye'de kadın girişimciliğini destekleyen önemli kurumlardır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) bünyesinde kurulan Kadın Girişimciler Kurulu, 81 ilde faaliyet gösteren İl Kadın Girişimciler Kurulları aracılığıyla kadın girişimcilerin desteklenmesi amacıyla önemli çalışmalar ve projeler yürütmektedir (kadingirisimci.gov.tr). Kadın girişimciliğini destekleyen bu çalışmaların etkisiyle, kadınların iş dünyasındaki temsili artmaktadır. Örneğin, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu'nun

kurulduğu 2008 yılında kadın meclis üyesi sayısı 93 iken, bu sayının 2024 yılı itibarıyla 334'e yükseldiği, ayrıca kadın yönetim kurulu başkanı sayısının 1'den 9'a, kadın yönetim kurulu üyesi sayısının ise 9'dan 56'ya çıktığı belirtilmektedir (TOBB, 2024).

Bu rakamlar dikkate alınarak hazırlanan aşağıdaki grafiğe bakıldığında, kadın temsilindeki en anlamlı artışın meclis üyeliğinde olduğu, yönetim kurulu üyeliğindeki artışın daha düşük düzeyde olmakla birlikte yönetim kurulu başkan sayısındaki artıştan daha iyi olduğu görülmektedir. Bu veriler oda ve borsalarda kadınların yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu başkanlığı kazanmak için çok daha fazla mücadele etmeleri ve kendilerini kanıtlamaları gerekeceğini göstermektedir.



Grafik 2.3 TOBB'a Bağlı Oda ve Borsalarda Kadın Temsilindeki Değişim

Kaynak: TOBB, 2024

Grafik araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

ii) Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Yönetiminde Kadın Temsili

Esnaf ve Sanatkârlar Bilgi Sistemi (ESBİS) verilerine göre, ülkemizde toplam 2.216.505 esnaf ve sanatkâr bulunmakta olup, bunlara ait 2.461.505 işletme faaliyet göstermektedir. Esnaf ve sanatkâr siciline kayıtlı olan esnaf ve sanatkârların nüfusa oranı %2,60'dır. Esnaf ve sanatkâr sicilinde yer alan kadın esnaf ve sanatkâr sayısı 420.305 (%18,96) iken, erkek esnaf ve sanatkâr sayısı ise 1.796.200 (%81,04)'dür. Erkek ve kadın esnaf sayısının yüzdelik dağılımına bakıldığında 30 Eylül 2024 itibarıyla kayıtlı esnaf ve sanatkarların %18,96'sının kadın olduğu tespit edilmiştir (TESK, 2024).

30 Nisan 2025 tarihi itibarıyla Türkiye genelinde 2980 esnaf ve sanatkarlar odası bulunmaktadır (ESBİS, 2025). Bu odaların da bağlı bulunduğu Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)'nin yönetim kurulu üyeliklerine bakıldığında bir tek kadın üye bile bulunmadığı dikkati çekmektedir. (<https://www.tesk.org.tr>). Yüzde 20'ye yakın bir kadın üye temsiline kıyasla konfederasyonun yönetimine kadınların hiçbir şekilde katılamaması ciddi bir temsil eksikliğine işaret etmektedir.

iii) Türkiye Barolar Birliği Yönetiminde Kadın Temsili

Türkiye Barolar Birliği'nin (TBB) kuruluşu, ilk kez 1934 yılında İzmir'de gündeme gelmiş ve 1938 tarihli Avukatlık Kanunu'nda yer bulamamıştır. Ancak 1957 ve 1958 yıllarında baro temsilcileri, birliğin kurulması gerektiği konusunda ortak bir görüşe varmışlardır. Nihayetinde, 1969 yılında 1136 sayılı Avukatlık Kanunu ile Türkiye Barolar Birliği yasal olarak kurulmuştur. İlk toplantı 9-10 Ağustos 1969'da Ankara'da yapılmış ve baro başkanları tarafından birliğin önemine vurgu yapılmıştır. Bu, Türkiye'nin hukuki gelişiminde tarihi bir dönüm noktası olmuştur. TBB, tüm baroların katılımıyla oluşan ve kamu kurumu niteliği taşıyan bir üst meslek kuruluşudur. Avukatlık mesleğinin gelişimine önemli katkılar sağlayan birliğin amacı, sadece mesleki hakları korumak değil, aynı zamanda toplumsal hukuki sorunlara çözüm önerileri sunmaktır. Baroların güçlendirilmesi ve savunma mesleğinin gelişmesi için ulusal ve uluslararası platformlarda aktif çalışmalar yürütmektedir. Türkiye Barolar Birliği Kadın Hukuku Komisyonu (TüBAKKOM), kadın hakları konusunda çalışmalar yürüten ve aile içi şiddet gibi kadınlara yönelik ayrımcılık kaynaklı sorunlarla mücadele etmeyi amaçlayan bir yapıdır. TüBAKKOM, baro temsilcilerinin katılımıyla oluşturulmuş olup, kadınların karşılaştığı hukuki sorunlara çözüm sunmak için faaliyet göstermektedir (Türkiye Barolar Birliği, 2010).

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla TBB verilerine göre, Türkiye genelinde barolara kayıtlı toplam avukat sayısı yaklaşık 185.749'dur. Bu avukatların 88.437'sini (% 47,6) kadınlar, 97.312'sini (%52,3) ise erkekler oluşturmaktadır (TBB, 2024). Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, kadınların hukuk mesleğinde sayısal açıdan güçlü bir varlık sergilediği görülmektedir. Kadın ve erkek avukatlar arasındaki sayısal fark giderek azalmaktadır. Hatta bazı illerde kadın avukat sayısının erkekleri geçtiği ya da onlara oldukça yaklaştığı dikkat çekmektedir. Örneğin, Konya Barosu'nda 2.085 erkek ve 1.716 kadın avukat yer almaktadır. Antalya Barosu'nda ise 3.899 erkek avukata karşılık 3.801 kadın avukat bulunmaktadır. Kocaeli Barosu'nda kadın ve erkek avukat sayılarının neredeyse eşit olduğu göze çarpmaktadır (1.418 erkek, 1.417 kadın, TBB, 2024).

Ancak TBB (2024) verilerine göre, bazı illerde cinsiyet farkının belirgin biçimde yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin, Şanlıurfa’da 1.478 erkek avukata karşılık 591 kadın avukat görev yapmaktadır. Benzer şekilde, Hakkâri’de 198 erkek avukata karşılık 45 kadın avukat bulunmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda batı ve kıyı illerinde cinsiyet dengesinin daha eşitlikçi bir yönde geliştiği, buna karşın doğu illerinde cinsiyet temelli dengesizliğin sürdüğü söylenebilmektedir.

Bunların yanında 2024 yılı itibarıyla Türkiye genelinde toplam 83 baronun sadece 10’unun başkanının kadın olduğu (%12) vurgulanmalıdır. Halen kadın baro başkanlarının görev yaptığı iller Afyonkarahisar, Artvin, Bilecik, Bitlis, Burdur, Manisa, Ordu, Samsun, Sinop ve Yalova’dır. Kadın avukat sayısının yüzde elliye yaklaştığı günümüzde baro başkanlarının sadece %12’sinin kadın olması bu alanda da kadın temsiliyetinin artırılması için ciddi çabaya ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

iv) İş İnsanları Dernekleri Yönetiminde Kadın Temsili

2025 yılı itibarıyla Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) yönetim kurulunda toplam 22 üye (asil ve yedek) yer almakta olup, bu üyelerin 8’i kadındır (TÜSİAD, 2025). Bu oran, yönetim kurulundaki kadın temsiliyetinin yaklaşık %36,4 düzeyinde olduğunu göstermektedir. Yönetim kurulu başkanlığı ise bu dönem bir erkek üye tarafından yürütülmektedir. TÜSİAD geçmişte üç dönem kadın yönetim kurulu başkanlarınca yönetilmiştir (tusiad.org). Kadınların TÜSİAD gibi Türkiye’nin en etkili sivil toplum kuruluşlarından birinde yüksek oranda temsil edilmesi, özel sektörde kadın liderliğinin gelişimi açısından olumlu bir göstergedir.

2025 yılı itibarıyla Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) yönetim kadrosu incelendiğinde, toplam 29 üyeden (asil ve yedek) yalnızca 2’sinin kadın olduğu görülmektedir. Derneğin başkanlık görevini ise bir erkek sürdürmektedir (MÜSİAD, 2025). Bu veriler, iş dünyasının önde gelen sivil toplum kuruluşlarından biri olan MÜSİAD’da kadın temsiliyetinin oldukça sınırlı düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların toplam yönetim yapısı içindeki oranı %7 civarındadır. Türkiye’de kadınların girişimcilik ve üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almasının teşvik edildiği bir dönemde, MÜSİAD gibi etkili kurumların yönetim kademelerinde kadınlara daha geniş yer verilmesi, hem kapsayıcı yönetim anlayışının gelişmesi hem de kurumsal çeşitliliğin artırılması açısından önem arz etmektedir.

Türk İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)’in yönetim yapısı incelendiğinde, 20 kişiden oluşan yönetim kurulu başkan yardımcılığı pozisyonlarının 5’inin kadınlardan oluştuğu görülmektedir (TÜRKONFED, 2025). Bu durum, kadınların söz konusu kademedeki

temsil oranının yaklaşık %25 olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, TÜRKONFED'in 31 kişilik genel yönetim kurulu üyeleri arasında 7 kadın yer almaktadır (TÜRKONFED, 2025). Bu durum kadınların genel kurul yapısındaki oranının yaklaşık %23 düzeyinde olduğunu göstermektedir. Her ne kadar bu oranlar cinsiyet temsili açısından tam dengeyi yansıtmasa da, özellikle başkan yardımcılığı gibi üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadınların dörtte birlik bir paya sahip olması, pozitif bir gelişme olarak değerlendirilebilmektedir.

2.1.2. Almanya'da Kamuda, Özel Sektörde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Mevcut Durumu

Cinsiyet eşitliği, çağdaş demokrasilerin merkezi bir amacı olup, aynı zamanda toplumsal adalet ve ekonomik verimliliğin bir göstergesidir. Pek çok yasal girişim ve toplumsal çabaya rağmen, Almanya'da kadınların karar verici pozisyonlardaki oranı hala beklentilerin gerisinde kalmaktadır.

2.1.2.1. Kamuda Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

Kadın ve erkeklerin karar alma pozisyonlarındaki eşit temsiliyeti, demokratik katılım, sosyal adalet ve kurumsal etkinliğin temel bir göstergesidir (BMFSFJ, 2025). Özellikle kamu sektörü bu bağlamda özel bir örnek olma sorumluluğunu taşımaktadır. Almanya'nın en büyük işvereni ve siyasal-idari yönetişimin taşıyıcısı olarak kamu sektörü, cinsiyet eşitliğini sadece talep etmekle kalmamalı, aynı zamanda bunu aktif olarak uygulamalıdır. Ancak 2025 yılı itibarıyla da kamu hizmetinde kadınlar hâlâ yönetim pozisyonlarında yetersiz temsil edildiği belirtilmektedir.

i) Parlamentoda Kadın Temsili

Almanya'da yapılan son seçimlerde oluşan parlamentoda kadınlar azınlıkta kalmaya devam etmektedir. 21. Federal Meclis'e giren 630 milletvekilinden 204'ü kadındır. Kadınların temsil oranı yüzde 32,4 olmuştur ve bu oran, 2021 seçimlerinden (2021'de yüzde 34,8) 2,3 puan daha düşüktür. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi kadın milletvekili oranının en yüksek olduğu parti, yüzde 61,2 ile (2021'de yüzde 58,5) Bündnis 90/Die Grünen (Yeşiller) Partisi, en düşük olduğu parti ise yüzde 11,8 ile (2021'de yüzde 13,3) AfD Partisidir. CDU'da kadın oranı yüzde 22,6 (2021: yüzde 23,8), SPD'de yüzde 41,7 (2021: yüzde 41,8), Die Linke'de yüzde 56,2 (2021: yüzde 53,9) ve CSU'da yüzde 25 (2021: yüzde 22,2) olarak kaydedilmiştir.

Tablo 2.7 21. Dönem Siyasi Parti Milletvekili Sayıları, 2025

SİYASİ PARTİ	MİLLETVEKİLİ SAYISI	KADIN MİLLETVEKİLİ SAYISI	KADIN ORANI
Die Grünen	85	52	% 61,2
Die Linke	64	36	% 56,2
SPD	120	50	%41,7
CSU	44	11	% 25
CDU	165	37	% 22,6
AfD	152	18	% 11,8
TOPLAM	630	204	%32,4

Kaynak: <https://www.bundeswahlleiterin.de>

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

2025 seçimlerinde koalisyonu kuran bir sol parti ile iki sağ parti arasındaki kadın milletvekili oranı dikkat çekmektedir. SPD % 41,7 kadın milletvekili çıkarırken, diğer iki parti CSU ve CDU % 25 ve altında kalmıştır. Milletvekili sayısı yüksek olan aşırı sağ parti AfD ise yalnızca % 11,8 kadın milletvekili çıkarabilmiştir. Meclisi giren diğer iki sol partide ise kadın milletvekili oranı % 50'nin üzerindedir. Fakat 2021 seçimleriyle karşılaştırıldığında SPD 86 koltuk kaybederken, AfD 69 koltuk kazanmıştır.

ii) Son Hükümet Bakanlıklarında Kadın Temsili

Başbakan Friedrich Merz kabinesi, Hristiyan Demokrat Birlik (CDU), Hristiyan Sosyal Birlik (CSU) ve Sosyal Demokrat Parti (SPD) bakan adaylarını açıklamış, kabine on erkek, sekiz kadından oluşmaktadır (Bundesregierung, 2025). Friedrich Merz, kabinesinin ilk toplantısına başkanlık ettiğinde, sekizi kadın olmak üzere onyedili bakanla masaya oturmuştur. Koalisyonunda kabinedeki kadın oranı yüzde 47, Merz dahil tüm kabinede ise yüzde 44'dür. Ancak üç parti arasında farklılıklar vardır. CSU'dan bir kadın ve iki erkek bakan, CDU'dan üç kadın ve dört erkek bakan, SPD'den ise dört kadın ve üç erkek bakan kabineye katılmaktadır. Federal Meclis Başkanı da CDU partisinden bir kadın siyasetçidir (<https://www.bundestag.de>).

Almanya'da son kabineye giren kadınların hangi federal bakanlıkların başına geçtikleri de önemlidir. Federal Ekonomi ve Enerji Bakanı, Federal Araştırma, Teknoloji ve Uzay Bakanı, Federal Adalet ve Tüketiciyi Koruma Bakanı, Federal Eğitim, Aile, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanı, Federal Konut, Şehircilik ve İnşaat Bakanı, Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanı, Federal Sağlık Bakanı, Federal Çalışma ve Sosyal İşler Bakanı kadındır. Kadın bakanların enerji, teknoloji, adalet, eğitim, inşaat, kalkınma, sağlık ve çalışma konularının başına geçmiş olmaları kadın temsili açısından büyük önem arz etmektedir.

iii) Üst Düzey Federal Kurumlarda Kadın Temsilinin Durumu

30 Haziran 2024 tarihi itibarıyla, BBk (Almanya Merkez Bankası) hariç üst düzey federal kurumlarda üst kademe kamu hizmetinde toplam 13.392 kişi çalışmaktadır; bunların %49'u kadındır (Statistisches Bundesamt, 2024). 24 üst düzey federal kurumdan 21'inde, üst kademe kamu hizmetindeki kadın oranı, o kurumdaki toplam kadın çalışan oranının altında kalmıştır.

- Kadınların düşük oranda temsil edildiği kurumlar şunlardır:

- Sayıştay (BRH) %38
- Savunma Bakanlığı (BMVg) %40
- Dışişleri Bakanlığı (AA) %41

- Kadınların yüksek oranda temsil edildiği kurumlar şunlardır:

- Aile, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı (BMFSFJ) %76
- Kültür ve Medyadan Sorumlu Federal Hükümet Temsilciliği (BKM) %64
- Tarım Bakanlığı (BMEL) %60
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı (BMZ) %59
- Çevre Bakanlığı (BMUV) %57
- Çalışma Bakanlığı (BMAS) %56
- Eğitim ve Araştırma Bakanlığı (BMBF) %56
- Basın ve Bilgilendirme Dairesi (BPA) %56

Yönetim pozisyonlarındaki üst kademe kamu personeli değerlendirmesine, siyasi yönetim pozisyonları da dahil edilmiştir. Ancak, bakanlar ve parlamenter devlet sekreterleri gibi en üst düzey siyasi liderlik görevleri bu kapsam dışında bırakılmıştır. Yasal düzenlemelere göre, yönetim pozisyonları hem üst hem de orta kademe kamu hizmeti (gehobener Dienst) için dikkate alınmaktadır. Özellikle Dışişleri Bakanlığı'ndaki (AA) özel yapılar nedeniyle, burada yönetim görevleri bazen orta kademe personeline de devredilebildiğinden, bu gruba ait yönetim pozisyonları da değerlendirmeye katılmıştır (<https://www.destatis.de>).

iv) Eyalet Yönetimlerinde Kadın Temsili

Aşağıda Almanya'da kadınların eyalet yönetimlerdeki karar alma mekanizmalarındaki temsil dereceleri incelenecektir. Eyalet başbakanları 16 eyaletin yöneticileri iken, eyalet belediye başkanları eyaletlerin içinde yer alan belediyelerin yöneticileridir. Almanya'da kadınlar 100 yılı aşkın bir süredir oy hakkına sahiptir ve erkeklerle kadınların eşit haklara sahip olması yaklaşık 75 yıldır Temel Yasa'da yer almaktadır (Lpb, 2024). Kadınların siyasette nüfus oranlarına uygun bir yeri olsaydı, Federal Mecliste, eyalet parlamentolarında

ve belediye meclislerindeki üyelerin en az yüzde 50'si kadın olurdu. Ancak böyle bir sandalye dağılımı Federal Cumhuriyet'te sadece birkaç yerel mecliste görülmektedir. Eyalet veya federal düzeydeki parlamentoların hiçbir yerinde cinsiyete göre eşit bir görev dağılımı sağlanamamıştır.

Tablo 2.8 Almanya'da Eyalet Yönetimi Pozisyonlarında Kadın Temsili

Eyalet Yönetimi Pozisyonları	Kadın Temsil Oranı Ortalaması
Eyalet Başbakanlıkları	%12,50
Eyalet Meclis Üyeleri	%33,50
Eyalet Belediye Başkanları	%13,50
Eyalet Belediye Meclis Üyeleri	%30,50
İlçe Belediye Başkanlıkları	%5,10
Muhtarlıklar	%3

Kaynak: DStGB (2024), BMFSFJ (2024)
Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Hem eyalet hem de belediye meclis üyeliklerinde % 30'un üzerinde kadın temsil oranı, eyalet başbakanlıkları ve belediye başkanlıklarında % 14'ün altında kalmıştır.

v) Alman Hakimler Birliğinde (Deutscher Richterbund) Kadın Temsili

Alman Hakimler Birliği (DRB), toplam 25 üye birliğin çatı kuruluşudur (<http://www.drb.de>). Buna 16 eyalet birliği ve Federal Yüksek Mahkemeler nezdindeki 5 birlik dahildir (Federal Adalet Divanı ve Federal Başsavcılık, Federal İş Mahkemesi, Federal Maliye Mahkemesi, Federal Sosyal Mahkeme ve Federal Patent Mahkemesi). Ayrıca, DRB'ye özel yargı alanlarından 4 birlik daha bağlıdır, iş, maliye, sosyal ve askerî hizmet yargıçları bu birliğe katılmışlardır.

Alman Hakimler Birliği'nin organları, en yüksek karar organı olan Federal Temsilciler Kurulu, Federal Yönetim Kurulu ve Başkanlıktır (<https://www.drb.de>). Başkanlık, birliğin günlük işlerini yürütmektedir. Federal Temsilciler Kurulu, tüm üye birliklerin temsilcilerinden oluşmaktadır. Tüzükte belirlenen bir anahtara göre delegelerini göndermektedirler. Federal Temsilciler Kurulu, birlik politikasına dair temel kararları almakta ve başkanlığı seçmektedir. Kurul, her 18 ayda bir düzenli olarak toplanmaktadır. Federal Yönetim Kurulu, başkanlık üyeleri ve üye birliklerin belirlediği diğer üyelerden oluşmaktadır. Şu anda Federal Yönetim Kurulu'nda yaklaşık kırk meslektaş bulunmaktadır. Bu kurul, Federal Temsilciler Kurulu toplantıları arasında en önemli karar organıdır. Genellikle yılda iki kez toplanmaktadır. Başkanlık, Alman Hakimler Birliği'nin günlük işlerini yürütmektedir.

Ayda bir kez düzenli olarak federal merkez ofiste toplanmakta ve bir genel sekreter tarafından desteklenmektedir.

Ayrıca uzman komisyonlar ve çalışma grupları da bulunmaktadır. Uzman komisyonlar, Federal Yönetim Kurulu tarafından atanmakta ve Başkanlık ile Federal Yönetim Kurulu'nun günlük çalışmalarını hazırlayıcı danışma görevleriyle desteklemektedir. En önemli görevleri, Federal Hükûmet, Federal Meclis ve Federal Konsey'in yasa tasarılarına ilişkin birlik görüşlerini içeren iç raporları hazırlamaktır. Ancak, bu görüşlerin nihai olarak karara bağlanması her durumda Başkanlık, Federal Yönetim Kurulu veya Federal Temsilciler Kurulu'na aittir. Uzman komisyonlar şunlardır: Maaş Komisyonu, Büyük Ceza Hukuku Komisyonu, Savcılık Komisyonu. Ayrıca Başkanlık, önemli çalışma alanları için kısa vadeli katkı sağlamak üzere çalışma grupları kurma yetkisine sahiptir.

Tablo 2.9 Alman Mahkemelerinde Kadın Hakim ve Savcılarının Temsili

Mahkeme Türü	Yıl	Hakim ve Savcı	Kadın Hakim ve Savcı	Temsil Oranı
Eyalet	2023	1640	530	% 32,3
Federal	2023	450	170	% 38,1

Kaynak: <https://www.destatis.de>

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Tablo 2.9.'daki istatistik verileri hakim ve savcıları kapsamaktadır. Federal Anayasa Mahkemesi hâkimleri bu istatistiklere dahil edilmemiştir. Tabloda görüldüğü gibi federal hakim ve savcılar arasında kadın temsili %38,1, eyalet düzeyinde ise %32,3'dür.

Alman Hakimler Birliği yönetiminde Başkanlık Kurulu 14 kişiden oluşmaktadır. İki başkandan biri kadındır (<https://www.drb.de>). Ayrıca kurulun 7 üyesi de kadınlardan oluşmaktadır. Diğer 5 üyesi ise erkektir. Üyelerden biri Federal Yüksek Mahkeme Başsavcısı Yasemin Tüz'dür. Yetkili olduğu alanlardan biri fırsat eşitliği konusudur.

vi) Yükseköğretimde Profesörler ve Rektörlerde Kadın Temsilinin Durumu

Alman yükseköğretim kurumlarında kadın profesör oranı 2023'de %28,7'ye ulaşmıştır (Bkz. Tablo 2.10.). Bu orana kıyasla kadın rektör oranının daha yüksek olması dikkat çekicidir. Almanya'daki kamu üniversitelerinin rektör veya başkanlarının üçte birinden fazlası kadındır (CHE, 2025). *Aralık 2024'te kadınların oranı yüzde 35 olmuştur.* Bu oran 2021'e göre yaklaşık on puan daha yüksektir.

Tablo 2.10 Alman Yükseköğretim Kurumlarında Kadın Profesör Temsili

Yıl	Toplam Profesör	Kadın Profesör	Kadın Oranı
2022	51 161	14 326	%28
2023	51 873	14 934	%28,7

Kaynak: <https://www.destatis.de>

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

2.1.2.2. Özel Sektörde Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

Aşağıda Almanya’da kadınların özel sektördeki genel durumu ve karar alma mekanizmalarındaki temsil dereceleri incelenecektir.

i) Genel Olarak Kadınların İşgücünde Temsili

Almanya’da son 30 yılda kadınların iş gücüne katılımı önemli ölçüde artmıştır. 1990’lı yılların ortalarında, 15 ila 64 yaş arası kadınların istihdam oranı %55 civarındayken, bu oran yaklaşık yüzde 20 puan artarak günümüzde %74’e yaklaşmıştır (Wrohlich, 2024). Bu artış sayesinde Almanya, uluslararası karşılaştırmalarda üst sıralarda yer almaktadır. 2023 yılında kadınlar ile erkekler arasındaki istihdam oranı farkı yalnızca yaklaşık yüzde 7 olmuştur. Ancak, halen çalışan kadınların yaklaşık yarısı yarı zamanlı (part-time) çalışmaktadır. Erkeklerde bu oran sadece %12’dir. Son 30 yılda yarı zamanlı çalışma oranı sürekli artış göstermiştir. 1990’lı yılların ortalarında kadın çalışanların yalnızca üçte biri yarı zamanlı çalışmaktaydı. Bu nedenle, kadın çalışanların haftalık ortalama çalışma süresi 1991 yılında yaklaşık 32 saat iken, 2022 itibarıyla 25 saat civarına düşmüştür. Yani, kadınların iş gücüne katılımı belirgin şekilde artmış olsa da, aynı dönemde yarı zamanlı çalışma oranı da önemli ölçüde yükselmiştir.

Çocuk sahibi kadınlara bakıldığında bu zıt eğilimler daha da netleşmektedir (Wrohlich, 2024). 12 yaş altı çocuğu olan annelerin iş gücüne katılım oranı Almanya’da uluslararası ortalamanın üzerinde olup %75’e yakındır. Ancak bu grupta yarı zamanlı çalışma oranı da oldukça yüksektir, yaklaşık %70’dir. Çocukların yaşının artmasıyla birlikte çoğu kadın, çalışma süresini tekrar artırmamaktadır. Kadın ve erkeklerin yaşa göre haftalık ortalama çalışma sürelerinin analizine göre, kadınlarda yarı zamanlı çalışma oranı 25–30 yaş aralığından itibaren yaklaşık %30’dan başlayarak sürekli artmakta ve 40 yaşında %60’ın üzerine çıkarak en yüksek seviyeye ulaşmaktadır. 40 yaş sonrasında ise bu yüksek seviyede sabit kalmaktadır.

SOEP (Sosyo-Ekonomik Panel) verilerine dayanan güncel analizler, 35 ile 65 yaş arası kadınların haftalık ortalama çalışma sürelerinde fark olmadığını göstermektedir (Wrohlich, 2024). Bu, çocuk bakımına ayrılan sürenin bu yaş aralığında belirgin şekilde azalmasına rağmen, kadınların çalışma saatlerinin artmadığını ortaya koymaktadır. Almanya’da sadece

küçük çocuğu olan anneler değil, birçok kadın yarı zamanlı çalışmaktadır. Kadınlar, aile kurma döneminde çalışma sürelerini azaltmakta, ancak çocuklar büyüdükçe bu süreyi eski düzeyine geri getirmemektedir.

ii) Yönetim ve Denetim Kurulu Başkanları veya Üyeleri Düzeyinde Kadın Temsili

Yönetim kurullarında kadın temsiliinin artırılması, şirketlerin finansal ve operasyonel başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur (yonetimkurulundakadin.org). Yapılan araştırmalar, kadın liderliğinin şirketlere çeşitli avantajlar sağladığını ortaya koymuştur. Kadınların yönetimde yer aldığı şirketler, genellikle daha yüksek finansal performans sergilemekte ve hisse senedi değerlerinde artış yaşanmaktadır. Ayrıca, kadınların bulunduğu yönetim kurullarında çalışan memnuniyeti ve müşteri tatmini daha yüksek olmakta, yatırımcılar da bu şirketlere daha fazla güven duymaktadır. Bu durum, kadınların yönetimde yer almasının, şirketlerin genel imajını iyileştirdiğini ve uzun vadeli başarılarını desteklediğini göstermektedir. Yönetim kurullarındaki kadın temsili sadece toplumsal bir gereklilik değil, aynı zamanda şirketlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktördür. Çeşitliliğin getirdiği performans artışı ve sürdürülebilirlik katkıları somut bir şekilde gözlemlenmektedir. Nüfusun ve yeteneğin yarısının kadınlardan oluştuğu bir dünyada, kadın temsili için başka bir neden aramaya gerek olmadığı düşünülmektedir.

Almanya'da 2024/2025 yılına girerken, daha fazla kadın üst yönetim kademelerine ulaşmıştır ve yönetim kurullarındaki kadın oranı her zamankinden daha yüksektir (<https://www.haufe.de>). Bununla birlikte, her beş yönetim kurulu üyesinden dördü hala erkektir. DIW, EY ve Fidar tarafından yapılan analizler, yönetim kurulları ve denetim kurullarındaki kadınların oranına ilişkin en son rakamları göstermektedir. Borsada işlem gören Alman şirketlerinin üst kademelerinde her zamankinden daha fazla kadın yer almaktadır. Denetim ve danışmanlık firması Ernst & Young (EY) tarafından yapılan bir analize göre, DAX ailesindeki 160 şirketteki kadın üst düzey yönetici sayısı 136'ya yükselmiştir. Bu rakam bir yıl öncesine göre 14 kişi daha fazladır. 136 kadın yönetici, yönetim kurulu komitelerindeki toplam 559 erkek meslektaşlarıyla dengelenmekte, bu da neredeyse her beş yönetim kurulu üyesinden birinin (yüzde 19,6) kadın olduğu anlamına gelmektedir. Bu oran bir önceki yıla kıyasla yüzde 1,8 puan artmıştır (haufe.de).

Bununla birlikte, 2025 yılında icra komitelerinin birçoğu tamamen erkeklerden oluşmaya devam etmektedir. Dax40, MDax ve SDax'taki on şirketten neredeyse dördünün (yüzde 37) icra komitelerinde tek bir kadın yönetici bulunmamaktadır. Analiz edilen 160 şirketin sadece yedisinde kadın (eş) CEO bulunmaktadır. Buna ek olarak, yönetim danışmanlığı şirketi Horváth tarafından yapılan bir analiz, 2024 yılında borsada işlem gören

160 Alman şirketinde doldurulan 100 kadar yeni yönetim kurulu pozisyonundan sadece 29'unun kadınlara verildiğini göstermektedir. Bir önceki yıl yeni kadın atamalarında görülen yüzde 36'lık rekor oranla karşılaştırıldığında bu önemli bir düşüştür.

Güncel Yönetim Kurulunda Kadın Endeksi (Women-on-Board-Index) rakamlarına göre (Aralık 2024 itibariyle), 178 şirketin denetim kurullarındaki kadın oranı hafif bir artışla yüzde 37,2'ye, yönetim kurullarındaki kadın oranı ise yüzde 20,3'e yükselmiştir (haufe.de). DIW Managerinnen-Barometer'e göre (Ocak 2025 itibariyle), Almanya'nın en yüksek ciroya sahip 200 şirketinde bir yıl öncesine kıyasla yine daha fazla kadın yönetim kurulu üyesi ve denetim kurulu üyesi bulunmaktadır (haufe.de). 2024 sonbaharında, bu şirketler grubunda neredeyse her beş yönetim kurulu üyesinden biri (yüzde 19) kadındır ve bu oran bir yıl öncesine göre yaklaşık bir buçuk puan daha fazladır. Giderek daha fazla sayıda şirket Yönetim Kurullarına en az ikinci bir kadın üye atamaktadır. Her üç üyeden birinin artık kadın olduğu denetim kurullarındaki kadın sayısında da hafif bir artış olmuştur. Geçtiğimiz yıl içinde daha fazla kadının yönetim kurullarının en üst kademelerine yükselmesi dikkat çekicidir. İlk 200 grubunda, CEO olarak 13 kadın vardır ve bu sayı bir yıl öncesine göre dört kadın daha fazladır.

Kadın yöneticiler en güçlü şekilde Dax40 şirketlerinin yönetim kurullarında temsil edilmektedir: EY'nin Karma Liderlik Barometresi (Mixed-Leadership-Barometer)'ne göre, Almanya'nın önde gelen endeksinin yönetim kurulu üyelerinin dörtte birinden biraz fazlası (Ocak 2025 itibariyle) kadındır (yüzde 26) (haufe.de).

Çeşitli analizler, farklı veri kaynaklarına dayanarak, kadınların şirketlerin yönetim pozisyonlarında hala yeterince temsil edilmediğini göstermektedir. Kredi bilgilendirme kurumu SCHUFA'nın 4,7 milyon şirketin (bireysel firmalar, şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri) verilerini temel alan bir analizine göre, 2024 yılında (Mart ayı itibarıyla) sadece yüzde 27'sinde en az bir kadın ilk yönetim kademesinde (yönetim kurulu, şirket yönetimi, şirket sahibi vb.) yer almaktadır (Schufa Holding, 2024). İncelenen şirketlerin denetim kurullarında ise her beş üyeden sadece biri kadındı (yüzde 20,1).

Sosyal sigorta yükümlülüğü olan çalışanları olan şirketleri sorgulayan IAB İşletme Paneli 2022'nin bir değerlendirmesi, birinci (kadın oranı yüzde 28) ve ikinci yönetim kademesinde (kadın oranı yüzde 41) cinsiyet dağılımında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Kohaut, S. & Möller, I., 2023). Kadınların yönetim pozisyonlarındaki temsilde, ekonomik sektöre göre ve Batı ile Doğu Almanya arasında da büyük farklılıklar vardır. Araştırmalar, yönetim pozisyonlarındaki kadınların bir şirketin inovasyon

potansiyelini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. En üst yönetim kademesinde kadınlar olmadan bu potansiyel büyük ölçüde kaybolmaktadır.

Aşağıda, Almanya'nın özel sektöründe (finans sektörü hariç) en yüksek ciroya sahip 200 şirketin (Top-200) üst yönetimindeki kadınların oranı incelenmektedir (Hunt, Dixon-Fyle, Prince ve Dolan, 2020). DIW Berlin Kadın Yöneticiler Barometresi, 15 yılı aşkın bir süredir yönetim kurullarında ve genel müdürlüklerde ve denetim, yönetim ve danışma kurullarında ve müteveli heyetlerinde kadınların oranlarına ilişkin bir genel bakış sunmaktadır. Kadın Yöneticiler Barometresi yayınında toplam 500'den fazla şirkete ait rakamlar yer almaktadır. Top 200 şirketlere ait bilgilerin yanı sıra, Top 100 şirketler, tüm DAX şirketleri, federal katılımlı tüm şirketler, en büyük 100 banka ve en büyük 60 sigorta şirketine ait rakamlar da yayınlanmaktadır. Bu araştırmaya göre, yönetim kurullarında ve genel müdürlüklerde kadınların oranı, en büyük 200 şirketin yönetim kurullarında ve genel müdürlüklerinde yıllar içinde genel olarak olumlu bir gelişme göstermiştir: 2006 yılında 953 yönetim kurulu ve genel müdürlük üyesinin sadece %1,2'si kadın iken, 2024 yılında kadınların oranı %19,1'e ulaşmıştır. 2018 yılından bu yana kadınların oranı %9,0'dan %19,1'e çıkarak iki katından fazla artmıştır. Bununla birlikte, kadınlar Alman ekonomisinin en üst düzey organlarında hala önemli ölçüde yetersiz temsil edilmektedir. Yönetim kurullarında veya yönetim kadrolarında şu anda her beş koltuktan biri bile kadınlar tarafından doldurulmamaktadır. Top 200 şirketten şu anda sadece 44'ü cinsiyet kotasına tabi olduğundan, şirketlerin büyük bir kısmında hala yönetim kurulunda kadın bulunmamaktadır.

Ancak, 2021 yılında yönetim pozisyonları yasasının asgari katılım şartına genişletilmesiyle kadınların oranındaki gelişme genel olarak biraz hız kazanmıştır (FidAR, 2024). 2006 ile 2013 yılları arasında yönetim kurulundaki kadınların oranı yıllık ortalama sadece 0,5 puan artarken, 2013 ile 2020 yılları arasında ise yıllık ortalama 1,0 puan artmıştır. 2020 yılından bu yana ise kadınların oranı yıllık ortalama 1,9 puan artmaktadır. Ayrıca, yönetim kurulunda iki kadın bulunan ilk 200 şirketin oranı 2023'te yüzde 11 iken, 2024'te yüzde 15'e yükselmiştir. Kadın yönetim kurulu başkanlarının sayısı da zaman içinde toplamda artış göstermiş olsa da, hala çok düşük bir seviyede kalmaktadır. 2008 yılında sadece bir kadın yönetim kurulu başkanı kaydedilmiştir. 2024 yılında, 179 yönetim kurulu başkanlığından 13'ünü kadınlar üstlenmiştir, bu da yüzde 7,3'lük bir orana karşılık gelmektedir. Böylece, yönetim kurulu başkanları arasında kadınların oranı, son zamanlarda gözlenen düşüş eğiliminin ardından, bir önceki yıla göre tekrar hafif bir artış göstermiştir.

Yönetim pozisyonları yasasına göre yönetim kurulunda asgari katılım şartına tabi olan şirketlerde, 2024 yılında yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık dörtte biri (yüzde 24,3) kadındır

ve 66 şirketten sadece üçünde yönetim kurulunda kadın üye bulunmamaktadır. Şu anda bu şirketlerin yüzde 30'unda yönetim kurulunda iki veya daha fazla kadın üye bulunmaktadır. Böylece şirketler, yönetim kurulunda bir kadın olması yönündeki yasal gerekliliği aşmaktadır (FidAR, 2024). Denetim ve yönetim kurullarındaki kadınların oranı da – özellikle liderlik pozisyonları yasası sayesinde – yıllar içinde önemli ölçüde artmış ve yönetim kurulları ve icra kurullarındaki kadınların oranının açıkça üzerine çıkmıştır. 2015 yılında kota uygulamasının başlatılmasından bu yana, kadınların oranı %19,7'den 2024 yılında %33,2'ye yükselmiştir. 2006 yılında kadınların oranı sadece %7,8 idi. Bununla birlikte denetim kurulu üyelerinin sadece üçte biri kadındır, kadınlar bu alanda da azınlıkta kalmaya devam etmektedir. Genel olarak bakıldığında, kota uygulamasının başlatılmasından sonra kadınların oranı daha hızlı artmıştır, ancak ilk 200 şirketin bir kısmı kota uygulamasına tabidir: 2006'dan 2015'e kadar denetim kurullarında kadınların oranı yıllık ortalama 1,3 puan artarken, o tarihten bu yana ortalama 1,5 puan artmıştır. Kotanın yürürlüğe girmesinden sonraki yıllarda biraz daha güçlü bir büyüme kaydedilmiştir: 2015 ile 2018 yılları arasında bu oran yıllık ortalama 2,4 puan artmıştır.

Denetim kurulunda cinsiyet kotasını yerine getirmek zorunda olan 103 şirkette, kadınların oranı 2024 yılında yaklaşık yüzde 38'dir ve 2015 yılından bu yana yaklaşık 17 puan artmıştır (FidAR, 2024). En büyük 200 şirketin kadın denetim kurulu başkanlarının sayısı, kadın yönetim kurulu başkanlarının aksine sürekli artmıştır, ancak çok düşük bir seviyede kalmıştır: 2024 yılında, denetim kurulu başkanlığı pozisyonunda 15 kadın (toplam 159 kişiden) bulunmaktaydı, bu da yüzde 9,4'lük bir orana karşılık gelmektedir.

2.1.2.3. Sivil Toplumda Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Durumu

FAIR SHARE of Women Leaders kuruluşu, Alman sivil toplum kuruluşlarının yönetim kademelerindeki cinsiyet dağılımına ilişkin en son araştırmanın sonuçlarını yayınlamıştır (FAIR SHARE Monitor 2024). Bu yıl 222 kuruluşun katılımıyla gerçekleştirilen araştırma, sivil toplum kuruluşlarında gerçek cinsiyet eşitliğine giden yoldaki ilerlemeleri ortaya koymaktadır. 2024 yılı toplumsal cinsiyet eşitliği açısından bir dönüm noktasına işaret etmektedir. FAIR SHARE'in yıllık izlemeye başlamasından bu yana ilk kez, sivil toplum kuruluşlarında liderlik pozisyonlarındaki kadın oranı için belirlenen yüzde 40 eşiğine ulaşılmakla kalınmamış, bu eşik aşılmıştır. FAIR SHARE, 222 STK, vakıf, sendika, hayır kurumu ve sosyal girişim üzerinde yaptığı araştırmada yönetim ve denetim kurullarında ortalama %42 oranında kadın olduğunu tespit etmiştir. Aslında, kadınların sektörler arası yetersiz temsili giderek daha fazla sivil toplum kuruluşu (STK) tarafından bir sorun olarak

kabul ediliyor gibi görünmektedir. Bu yıl, katılmaya davet edilen STK'ların yüzde 48'i veri toplamaya aktif olarak katılmıştır. Bu, Monitor'ün bugüne kadarki tarihinde bir rekor ve sektör için şeffaflık açısından açık bir kazanım olmuştur.

Bununla birlikte, toplumsal cinsiyet eşitliğinin durumuna ilişkin rakamlara bakıldığında bir dizi eksiklik göze çarpmaktadır. Kuruluşların yüzde 29'unun yönetim ekibinde hala tek bir kadın bile yer almamaktadır ve yönetim ekibinde yer alan kadınlar STK'ların yüzde 55'inde azınlıktadır. Çoğunlukla gönüllülerden oluşan denetim organlarında, kadınların temsil edilmediği yalnızca on bir kuruluş bulunmaktadır. Erkekler bu organların %59'unda çoğunluğu oluşturmaktadır, ancak kuruluşların yalnızca %51'inde başkanlık görevini üstlenmektedirler.

STK'lara neden yıllık izlemeye katıldıkları sorulduğunda, yüzde 89'u daha fazla şeffaflığa katkıda bulunmak istediklerini belirtmiştir. Kuruluşların yarısından fazlası kendilerini hesap verebilir kılmak istemektedir. Her yıl kamuoyuna açıklanan ve sektörün gelişimini belgeleyen sıralama ve analizlerde hazırlanan verilere ek olarak, ankete katılan kuruluşlar izleme sürecinin STK'ların yüzde 30'unun, kuruluşun bütününde toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna daha fazla önem vermesiyle sonuçlandığını belirtmiştir. Bu sonuçlar, FAIR SHARE Monitor'ün sivil toplum kuruluşları hakkında ve sivil toplum kuruluşları içinde şeffaflık yaratmak ve hem kuruluşları sorumlu tutmak hem de onları yönetim yapıları ve kültürleri üzerinde eleştirel bir şekilde düşünmeye ve aktif olarak şekillendirmeye teşvik etmek için etkili bir araç olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği çok gecikmiştir, ancak Alman sivil toplumunun tamamının bu yola girmesi için büyük bir azim ve sebat gerekmektedir. FAIR SHARE, önümüzdeki yıllarda öncelikle sivil toplum kuruluşu yapılarındaki çoklu ayrımcılığın tespit edilmesi ve azaltılmasına odaklanmayı planlamaktadır.

i) Ticaret ve Sanayi Odaları Yönetiminde Kadın Temsili

2025 itibarıyla, Almanya genelindeki 79 Sanayi ve Ticaret Odası (IHK), kendi bölgelerindeki ticari ekonominin çıkarlarını temsil etmekte ve üye şirketlerini çeşitli hizmetler ve uzmanlıklarla desteklemektedir (dihk, 2025). 79 odanın yalnızca 5 başkanı (%6,3) kadındır. IHK'ların çatı kuruluşu olan Alman Sanayi ve Ticaret Odaları Birliği (DIHK), Almanya genelinde tüm sektörlerden ve bölgelerden üç milyondan fazla şirketi temsil etmektedir. Üyelerin %30'u kadındır. Berlin merkezli birliğin (DIHK) başkanı erkek, genel müdürü bir kadındır. Brüksel'deki Avrupa Birliği nezdinde DIHK temsilciliğinin başkanı da bir kadındır. 9 kişilik yönetim kurulunun 3'ü (%33,3) kadındır.

ii) Alman Zanaatkarlar Merkez Birliği (ZDH)'nde Kadın Temsili

ZDH, Almanya'daki zanaatkârları (el sanatları ve teknik ustalık mesleklerini icra edenleri) ulusal düzeyde temsil eden en üst çatı kuruluşudur (zdh.de, 2025). Kuruluş, çeşitli zanaat odaları (Handwerkskammern), meslek birlikleri ve branş dernekleri arasında koordinasyon sağlar ve politik, ekonomik ve sosyal alanlarda zanaatkârların çıkarlarını savunur. Birlik, Alman ekonomisinin üst birliğinden biri olarak, yaklaşık 5,6 milyon çalışanı ve 350.000 çırağı ile 1 milyon zanaat işletmesini temsil etmektedir.

2025 itibariyle birliğin başkanı ve genel sekreteri erkektir. Üyelerin % 25'i kadındır. Birliğin Başkanlık Kurulu 5 kişiden oluşmaktadır, 1'i (% 20) kadındır. Toplam 22 yönetim kurulu üyesinden yalnızca 2'si (% 9) kadındır. Bu rakamlar, kadınların zanaatkârlar düzeyinde çok düşük düzeyde temsil edildiğini, %25 üye oranının çok altında kaldığını göstermektedir.

iii) Baroların Yönetiminde Kadın Temsili

2025 yılında Almanya'da toplam 28 baro mevcuttur (<https://www.brak.de>). Kayıtlı kadın avukatların oranı % 37,55'tir. Bu barolarda toplam 470 yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır, ancak bunlardan kaç üyenin kadın olduğu bilgisine ulaşılamamıştır. 28 baro başkanının 4'ü (% 14,3) kadındır. Bu barolar, Federal Baro (BRAK) çatısı altında toplanmaktadır. Şu anki barolar başkanı bir erkektir. 21 yönetim kurulu üyesinin ise 14'ü (% 66,6) kadındır. Baro başkanları düzeyinde kadın temsili çok düşük olsa da, BRAK yönetim kurulundaki kadın temsili oldukça yüksektir.

iv) İş İnsanları Dernekleri Yönetiminde Kadın Temsili

Alman İşverenler Birliği Konfederasyonu (BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) en tepedeki birliktir (arbeitgeber.de). Tüm Alman ekonomisini temsil etmektedir. Üye sayısı 60 altıdır. Yaklaşık 1 milyon işletme ve onların 30 milyon çalışanı bu üst birliğe bağlıdır. Yönetim kurulu üye sayısı 74'dür. Bunların yalnızca 12'si (% 16) kadındır, başkan erkektir.

2.1.3. Türkiye'de Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Politika ve Stratejiler

Aşağıda Türkiye'de karar alma mekanizmalarında kadın temsilinin arttırılmasına yönelik uygulanan politika ve stratejiler incelenecektir.

2.1.3.1. Kalkınma Planlarındaki Politika ve Stratejiler

Türkiye'de planlı kalkınma süreci 1963 yılında başlamış ve bugüne kadar on iki kalkınma planı hazırlanmıştır (sbb.gov.tr). Bu planlar, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeyi yönlendirmek amacıyla yapılmış ve dönemsel olarak ülkenin öncelikleri doğrultusunda

şekillenmiştir. Birinci (1963-1967) ve İkinci (1968-1972) Kalkınma Planları, sanayileşme temellidir. Kadınlara yönelik doğrudan bir politika belirtilmemiş, ancak sınırlı biçimde kadınların kırsal kalkınmadaki rolüne değinilmiştir.

Üçüncü (1973-1977) ve Dördüncü (1979-1983) Planlar, köy-kent dengesi, temel hizmetlerin yaygınlaştırılması gibi sosyal hedefleri öne çıkarmıştır. Kadın istihdamı kavramı bu dönemlerde sınırlı düzeyde planda yer almıştır. Beşinci (1985-1989) ve Altıncı (1990-1994) Planlar, toplumsal refahı artırma amacıyla sosyal politikaları biraz daha ön plana çıkarmış, kadınların eğitimi ve sağlık hizmetlerine erişimi konularına değinmiştir. Yedinci (1996-2000) ve Sekizinci (2001-2005) Planlar, kadınların iş gücüne katılımı, kadın eğitimi ve sağlık düzeyinin iyileştirilmesi gibi başlıklarda daha belirgin hedefler içermektedir.

Sekizinci Plan ile birlikte “Uzun Vadeli Strateji 2001-2023” hazırlanmış ve toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi daha görünür hale gelmiştir. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) ile kadınların karar alma mekanizmalarında yer alması, eğitime katılımı ve iş gücüne entegrasyonu daha sistematik şekilde planlanmıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, sosyal politika alanında bir hedef olarak ele alınmıştır. Onuncu (2014-2018) ve On Birinci (2019-2023) Planlar, kadınların ekonomik yaşama katılımı, girişimciliğinin desteklenmesi, liderlik pozisyonlarında yer alması gibi konuları kapsamaktadır. Ayrıca, kadınlara yönelik şiddetle mücadeleyle dair tedbirlere de yer verilmiştir.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kalkınma Planları ve Stratejiler (SBB) raporunda yer alan bilgiye göre *On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)*, *kadın-erkek fırsat eşitliğinin tüm kamu politikalarına entegre edilmesini hedeflemiştir*. Bu kapsamda, cinsiyet, yaş, engellilik, göçmenlik ve coğrafi konuma göre ayrıştırılmış veri üretimi teşvik edilmekte; bu verilerle toplumsal cinsiyet temelli analizlerin yapılması öngörülmektedir. Toplumsal cinsiyet odaklı bütçelemenin yaygınlaştırılması, spor gibi alanlarda kadın temsiline ilişkin göstergelerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı için “geçici özel önlemler” (kota, ilave destek vb.) uygulanması; kamu, özel sektör ve siyasette kadın temsiline artırılması amacıyla aşamalı geçiş modelleri hayata geçirilmesi plana dahil edilmiştir.

Kadınların istihdamının, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda desteklenmesi; bu amaçla bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması, dijital ve finansal okuryazarlık programlarının genişletilmesi ve kadın girişimciliğine yönelik modellerin geliştirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca depremde etkilenen kadın üreticilere yönelik ekonomik ve psikolojik güçlenme odaklı programlar uygulanması; kırsalda ise kadın girişimciliğinin desteklenmesi, sosyal alanların oluşturulması ve kayıtlı istihdam gibi alanlarda kadınların desteklenmesi konuları da

plana dahil edilmiştir. Kadına yönelik şiddet ve erken yaşta evliliklerle “sıfır tolerans” ilkesiyle mücadele edilmesi, mağdurların desteklenmesine yönelik bütüncül politikalar geliştirilmesi de 12. Kalkınma Planının önemli hedefleri arasındadır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2018-2023) Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Stratejik Hedefler ve Öncelikler başlığında, On Birinci Kalkınma Planı’nda cinsiyet eşitliği açısından belirlenecek hedefler ve uygulanması gerekli tedbirler yer almıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Eğitimde cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla bir dizi stratejik hedefin belirlendiği ve bu kapsamda, *“cinsiyet eşitliği konusundaki eğitim ve öğretim programlarının etkili ve verimli bir şekilde uygulanması için gerekli tedbirlerin alınacağı”* ifade edilmiştir. Bunların dökümü aşağıdadır:

- Eğitim alanındaki tüm karar vericiler, uygulayıcılar ve destek personelin kız çocuklarının güçlendirilmesine yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri sağlanacak, destek materyalleri hazırlanacak ve etki analizleri yapılacaktır.
- Yükseköğretimde toplumsal zihniyet dönüşümünü sağlamak için üniversitelerde toplumsal cinsiyet eşitliği konularında dersler, yüksek lisans ve doktora programları oluşturulacaktır. Kadın Araştırmaları Merkezlerinin sayısı artırılacak, mevcut merkezlerin kapasiteleri geliştirilecek ve bu merkezlere bütçe desteği sağlanacaktır.
- Ailelerin ihtiyaçlarını gözetten sürdürülebilir modeller geliştirilecek, okul öncesi eğitim ücretsiz ve zorunlu hale getirilecektir. Okullarda cinsel sağlık ve üreme sağlığı eğitimi yaşa uygun şekilde zorunlu hale getirilecek, çocukların analitik düşünmelerini teşvik eden, cinsiyete dayalı meslek yargılarını aşan programlar müfredata alınacak ve kız çocuklarının bu programlara katılımı teşvik edilecektir.
- Erken çocukluk döneminden başlayarak, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen aile eğitimi kurs programları yaygınlaştırılacak; anne destek programlarına ek olarak baba destek programları da hayata geçirilecektir.
- Eğitim yöneticileri, öğretmenler ve okul personeline toplumsal cinsiyet eşitliği, çocuk istismarı türlerinin tespiti ve bildirim konularında hizmet içi eğitimler verilecek ve farkındalıkları artırılacaktır.
- Kız çocuklarının okul içi karar mekanizmalarına katılımı desteklenecek, düzenli olarak izleme ve değerlendirme yapılacaktır. Geleceğin mesleklerini öğretebilecek donanımlı öğretmenlerin yetiştirilmesi için üniversitelerde akademik programlar oluşturulacaktır.
- Okuryazar olmayan kadınların tespitine yönelik alan taramaları yapılacak, veriler analiz edilecek ve bu kadınlara yönelik özel programlar hazırlanacaktır.

- 6287 sayılı yasa ve ilgili mevzuat çerçevesinde, kız çocuklarının eğitimden kopmasına neden olan toplumsal cinsiyet eşitsizliği temelli sebepler (erken evlilik, çocuk işçiliği, ev işlerinde çalıştırma) tespit edilecek, etki analizleri yapılacak ve kız çocuklarının okullaşma oranlarını artırmaya yönelik tedbirler alınacaktır.
- Eğitim sisteminin verimliliği ölçülerek elde edilen veriler kamuoyu ile paylaşılacaktır.
- Erken yaşta ve zorla evliliklerin yüksek, kız çocuklarının okullaşma oranlarının düşük olduğu illerde, bu sorunlarla mücadeleye yönelik burs ve sosyal yardım programlarının uygulanması ve duyurulması sağlanacaktır. Ayrıca, bu konuda gerekli tedbirler alınacaktır.
- Kız çocuklarının okula devamını sağlamayan ailelere yönelik etkili ve caydırıcı cezai yaptırımlar uygulanacaktır.
- Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) öğrenci takip sistemi kullanılarak, temel eğitim kademelerindeki devamsızlıkları veya hiç eğitim sistemine girmemiş okul çağındaki çocuklar tespit edilecektir. Bu çocukların velileriyle daha sıkı iletişim kurulacak, caydırıcı yaptırımlar uygulanacak ve yerele özgü ihtiyaç analizleri yapılarak özel modeller geliştirilecektir. Örneğin, mevsimlik tarım işçisi çocuklar için telafi eğitim programları hazırlanacak ve yaygınlaştırılacaktır.
- Kız çocuklarının okullaşma durumlarını izlemek için okullarda erken uyarı sistemleri oluşturulacak ve bu sistemlerle riskleri önlemeye yönelik tedbirler alınacaktır.
- Engelli kadın ve kız çocuklarının okula erişim ve devamsızlık durumlarına ilişkin özel çalışmalar yapılacaktır.
- Mevsimlik tarım işleri gibi sebeplerle eğitime devam edemeyen kız çocuklarının yeniden okula kazandırılması için gerekli tedbirler alınacak; bu doğrultuda projeler ve programlar uygulanacaktır.
- MEB'e bağlı kurumlarda gerçekleştirilen "Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi (ETCEP)" projesi sürdürülecek, geliştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.
- Özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK) aracılığıyla verilen teknoloji eğitimleri, örgün ve yaygın eğitimin her aşamasında yaygınlaştırılacaktır.
- İlkokul ve ortaokul öğrencilerine yönelik projelerle, çocuklara erken yaşta mesleki ve pratik bilgi kazandırılması, girişimcilikle tanışmaları sağlanacak ve toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı meslek eğitim alanları tanıtılacaktır. Bu kapsamda, 'Çocuk Girişim Garajları' veya 'Çocuk İnkübatörleri' kurulacaktır.

- Geçici özel önlemlerle kız çocuklarına yönelik destekler artırılacak, üniversiteye geçişte ve STEM (fen, teknoloji, mühendislik, matematik) alanlarında kız çocuklarının eğitimi teşvik edilecektir.
- Kız çocuklarının okullaşma oranlarının düşük olduğu bölgelerde ve kız-erkek okullaşma oranı farkının yüksek olduğu illerde, özellikle kız çocukları için Şartlı Eğitim Yardımı gibi programlar artırılacaktır.
- Kırsalda yaşayan ve ortaöğretime devam eden çocukların nitelikli barınma hakkını korumak amacıyla nüfus etütleri yapılacak, öğrenci sayısının yeterli olduğu yerlerde okul sayısı artırılacak ve mevcut mekanizmalar etkinleştirilecektir. Taşımali eğitim sistemi güçlendirilerek çocukların okula erişimi kolaylaştırılacaktır.
- Yükseköğretimde özellikle kız öğrenciler için yurt sayısı ve kapasitesi artırılacak; Devlet, özel sektör ve STK iş birliğiyle yurtların etkin şekilde denetlenmesi sağlanacaktır. Ayrıca, Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun bütçe olanakları genişletilecektir.
- Kırsal alandaki kadınlara tarım ve tarım dışı istihdam alanları yaratacak mesleki eğitimler düzenlenecek ve yaygınlaştırılacaktır.
- Kırsal kesimdeki kız çocuklarına, lider kadınlar ve rol modeller aracılığıyla geleneksel alanların dışında yeni beceriler kazandırılacaktır.
- Eğitim programlarına katılan kadınların genellikle eş veya babalarının desteğini almaları gerektiğinden, bu programlar erkeklerin katılımını da içerecek şekilde geliştirilecektir.
- Kırsal bölgelerde kadın girişimciliğini desteklemek amacıyla girişimcilik eğitimleri düzenlenecek, bu eğitimlerin etkinliği artırılarak yaygınlaştırılacaktır. Başarılı kadın girişimciler, rol model olarak öne çıkarılacak ve bu başarı hikâyeleri görünür hale getirilecektir.
- Meslek Yüksekokullarından mezun kız öğrencilerin istihdamını artırmak için özel sektör ve kamu alanında geçici önlemler alınacaktır. Bu önlemler arasında kota uygulamaları, istihdam teşvikleri, girişimcilik derslerinin zorunlu hale getirilmesi ve yabancı dil eğitimlerinin sağlanması yer alacaktır. Ayrıca, kız öğrencilerin yurtdışı değişim programlarından yararlanma oranları artırılacaktır.
- Çalışan kadınlara yönelik uzaktan eğitim platformları oluşturularak bilgisayar ve internet becerileri ile yabancı dil eğitimleri sağlanacaktır. Bu projelerin ve eğitimlerin bilinirliği artırılacak, koordinasyon tek bir merkezde toplanacaktır.

- Devlet, özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve meslek örgütleri tarafından verilen online eğitimler belirli platformlarda bir araya getirilerek kamuoyunda tanıtılacaktır.
- Kadın girişimcilere yönelik eğitimler uygulama odaklı hale getirilecek, vergi sistemi, muhasebe, standardizasyon belgeleri ve e-ticaret gibi teknik konularda destek sağlanacaktır. Eğitimcilerin eğitimi konusunda da çalışmalar yapılacaktır.
- Başarılı kadın girişimcilerin ve profesyonellerin rol model olarak tanıtılması sağlanacak, bu kişilerin üniversitelerde öğrencilere ders vermeleri teşvik edilecektir. Ortaöğretim ve üniversitelerde kız öğrenciler için staj olanakları artırılacak, sosyal bilimler ve beşeri bilimler gibi alanlarda sigorta primlerinin ödenmesi için mali kaynak sağlanacaktır.
- Halk Eğitim Merkezlerinde geleneksel mesleklerin yanı sıra farklı alanlarda kadınlar için mesleki eğitim programları düzenlenecek, bu programların farkındalığı artırılacaktır. Piyasanın ihtiyaçlarına yönelik yeni meslekler dikkate alınarak mesleki eğitim programları oluşturulacaktır.
- Kadınların dijitalleşme sürecine dâhil edilmesi amacıyla e-vatandaşlık ve diğer elektronik ortam bilgilerini öğrenmelerine yönelik eğitimler verilecektir. Sporcu, sanatçı ve politikacı gibi alanlarda dünya çapında tanınan kadınların biyografileri, kız çocuklarına uygun biçimde hazırlanarak yayımlanacak ve müfredatta yer alacaktır.
- Toplumun doğru dini bilgiyi öğrenmesi ve yanlış bilgilerin düzeltilmesi için kadın ve çocuklar başta olmak üzere geniş bir kitleye erişim sağlanacaktır. Bu amaçla erişim kanalları oluşturularak gerekli çalışmalar yapılacaktır.
- Kadınların ve kız çocuklarının eğitime katılımını artırmak ve devamlılığını sağlamak için kamu plan, program ve bütçelerinde toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımlar benimsenerek uygulanacaktır.
- Mülteci, göçmen ve geçici koruma statüsüne sahip kadınların nitelikli iş gücüne katılabilmeleri için Türkçe dersleri, meslek kursları ve online eğitimler teşvik edilecektir. Ayrıca, bu kadınların güvencesiz olarak istihdam edildikleri sektörlerde, işverenlere ve çalışanlara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalık eğitimleri verilecektir.

Türkiye'nin kalkınma planları, kadınların toplumsal statüsünü güçlendirmeyi, karar alma mekanizmalarında kadın temsiliğini artırmayı ve kadına yönelik şiddetle mücadeleyi hedefleyen önemli politika ve stratejiler içermektedir. Ancak, 2024 yılına kadar yürürlüğe konan bu kalkınma planlarına rağmen, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 Toplumsal

Cinsiyet Eşitliği Raporu'nda Türkiye'nin 146 ülke arasında 127. sırada yer alması dikkat çekicidir (WEF-GGG). Bu durum, Türkiye'de uygulanan politikaların etkinliği ve sürdürülebilirliği konusunda önemli soruları gündeme getirmekte; hedeflenen iyileşmelere rağmen cinsiyet eşitliğinde beklenen ilerlemenin sağlanamaması üzerine kapsamlı değerlendirmelerin yapılmasını gerekli kılmaktadır.

2.1.3.2. Hükümet Programlarındaki Politika ve Stratejiler

Türkiye'de kadınların güçlendirilmesine yönelik stratejik planlama ve politika geliştirme çalışmaları 2000'li yılların başından itibaren sistematik biçimde yürütülmektedir. Bu kapsamda, kadına yönelik şiddetle mücadele ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik çeşitli ulusal eylem planları hazırlanmıştır.

2006/17 sayılı Başbakanlık Genelgesi'nin ilgili hükmü çerçevesinde kadınlara yönelik bazı eylem planları hazırlanmış, yürürlüğe koyulmuş ve uygulama ile izleme-değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir (T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2021). Bunlar arasında; “2007-2010 yıllarını kapsayan Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetle Mücadele Ulusal Eylem Planı”, “2012-2015 dönemini içeren Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele İkinci Ulusal Eylem Planı” ve “2016-2020 yıllarını kapsayan Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Üçüncü Ulusal Eylem Planı” bulunmaktadır. Bunların yanında “Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele IV. Ulusal Eylem Planı” (2021-2025) ilgili kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, sendikalar, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler ve medya temsilcilerinin katkı ve katılımlarıyla Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü koordinasyonunda hazırlanmıştır.

Kadına yönelik şiddetle mücadele için hazırlanan bu eylem planlarına rağmen ülkemizde kadına yönelik şiddetin ve kadın cinayetlerinin artmaya devam ettiği göz önüne alındığında, şiddetin hem eşitsizliğin sonucu hem de kaynağı olduğu tespitinden hareketle, bu eylem planlarının hem şiddeti hem de eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya pek etkisi olmadığı ifade edilebilir.

Cumhurbaşkanlığı tarafından 8 Mart 2025 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan genelge ile kadınların ekonomik, sosyal ve siyasal alanlardaki rollerinin güçlendirilmesine ilişkin yapılması gereken çalışmalar belirlenmiştir. Genelgede, kamu kurum ve kuruluşlarının bu hususa azami özen ve titizlikle yaklaşımları gerektiği vurgulanmıştır.

Kadınların ekonomik, sosyal ve siyasal alanlardaki rollerinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar, özellikle 2000'li yıllardan itibaren stratejik belgeler ve eylem planları aracılığıyla sistematik biçimde yürütülmektedir. Bu çerçevede, 2008-2013 yıllarını kapsayan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı eğitim, sağlık, ekonomi, karar alma

mekanizmalarına katılım, yoksulluk, medya ve çevre gibi yedi temel alanda politika dokümanları oluşturarak önemli bir başlangıç olmuştur (T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2008). Bunu takiben, *2018-2023 döneminde Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı* hazırlanmış ve kadınların toplumsal yaşamın tüm alanlarında güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Plan, *eğitim, sağlık, ekonomi, karar alma mekanizmalarına katılım ve medya* olmak üzere beş politika eksenini etrafında şekillenmiştir. Aynı doğrultuda *2022-2026 dönemini kapsayan Tarım ve Orman Bakanlığı Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı*, kırsal kalkınma ve tarım sektöründe kadınların karar alma süreçlerine aktif katılımını desteklemeyi amaçlamaktadır (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022).

Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında yer alan toplumsal cinsiyet eşitliği hedefi doğrultusunda, Türkiye'de *2024-2028 dönemini kapsayan yeni bir Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı yürürlüğe konulmuştur* (TİHEK, Resmî Gazete, 2025).

Yukarıdaki kurumların planladıkları hedefler ve stratejiler incelendiğinde, bunların uygulamalarının çok yararlı olacağı kesin olarak anlaşılmaktadır. Bugüne kadar uygulanan planların sonuç raporları incelenmeli ve ne derece hedeflerine ulaştığı araştırılmalıdır.

2.1.3.3. Bakanlıkların Eylem Planlarındaki Politika ve Stratejiler

Türkiye'de karar alma mekanizmalarında kadın temsiliyetinin arttırılmasına yönelik iki bakanlığın şu anda yürürlükte olan eylem planları aşağıda özetlenmiştir:

i) T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı: Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2024-2028

T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın bu konuda hazırladığı bu ikinci belge ve plandır. İlk plan aynı adla 2018-2023 yılları arasında kapsamaktadır. Bakanlığın önceki yıllarda yayımlanmış olduğu Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı ise 2008-2013 yılları arası için hazırlanmıştır.

Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2024-2028'e göre, *kamu politikalarının toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı hale getirilmesi ve kadınların iş gücüne katılımının artırılması, girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi ve karar alma süreçlerindeki temsil oranlarının yükseltilmesi hedeflenmektedir*. Bu amaçla Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanı başkanlığında Kadının Güçlenmesi Koordinasyon Kurulu oluşturulmuş, tüm illerde valiliklerin eşgüdümünde Kadının Güçlenmesi İl Eylem Planları hazırlanması öngörülmüştür (TİHEK, Resmî Gazete, 2025).

ii) T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEEP) 2022-2026

Bakanlık bu eylem planında tüm faaliyetlerinde kadın-erkek fırsat eşitliği ilkelerine uymayı ve her türlü önyargıdan uzak bir ortam yaratmayı taahhüt etmektedir (TAGEM, 2022). İyi yapılandırılmış bir cinsiyet stratejisi kurumları bu konuda yönlendirirken, kadın-erkek fırsat eşitliği stratejisini ana akımlaştırarak, kurumsal düzeyde araştırma ve yenilik içeriğinde uygulanmasını sağlamaktadır. Bakanlık bünyesinde hazırlanmış olan ve 2022-2026 yıllarını kapsayan ilk “Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı” (CEEP), araştırma ve inovasyonda kadın-erkek fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik tüm girişimler için yönerge ve esasları belirlemeyi amaçlayan bir çalışma belgesidir. Bu eylem planının amacı, kadın-erkek fırsat eşitliğini iyileştirmek ve fırsat eşitliğine olan bağlılığı desteklemek için kurumsal bir politika oluşturmak üzere net hedefler belirlemek maksadıyla bir çerçeve çizmektir.

Tarım ve Orman Bakanlığı’nın görevleri arasında “Çiftçinin örgütlenmesi ve bilinçlendirilmesi, tarımsal desteklemelerin etkin bir şekilde yönetilmesi, tarımsal piyasaların düzenlenmesi gibi ana faaliyet konularının gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak, tarım politikalarının belirlenmesi amacıyla uygulanmasını izlemek ve denetlemek” yer almaktadır. Türkiye’de toplam istihdamın %22,7’si, toplam tarımsal istihdamın ise %41,3’ü kadın işgücünden oluşmaktadır. Bu bağlamda, tarımsal işgücünün yarıya yakınını oluşturan kadınların, tarım sektöründe karar alma ve liderlik pozisyonlarında eşit ve etkili temsili önem arz etmektedir. Kurum içi değerlendirmeler neticesinde, kadınların liderlik ve karar alma pozisyonlarındaki mevcudiyetinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, kadın erkek fırsat eşitliğini etkileyen unsurların araştırılması ve önceliklerin belirlenerek, farkındalık çalışmaları ile fırsat eşitliğinin teşvik edilmesi gelişmeye ihtiyaç duyulan önemli alanlar olarak değerlendirilmektedir.

Karar alma ve liderlik kapsamında kadın-erkek fırsat eşitliği konusunda kurumsal farkındalığı artırmak için aşağıdaki eylemler gerçekleştirilecektir:

- Karar alma düzeyinde, kadın-erkek fırsat eşitliği konusunda mevcut durumun ve farkındalığı ortaya koymak üzere, cinsiyet bazında ayrıştırılmış veriler derlenerek konuya yönelik yapılan çalışmanın sonuç raporu yayınlanacaktır.
- Kadın ve erkeklerin karar alma pozisyonlarına ve ilgili süreçlere dengeli katılımını teşvik etmek için ulusal ve uluslararası mevzuat ile iyi uygulamalar incelenerek raporlanacaktır.

- Tüm karar alma pozisyonlarında cinsiyet dengesi hedefine ulaşmak için politikalar geliştirilerek, kadın oranının en az %40'a ulaştırılması amacıyla politika belgesi yayınlanacaktır.
- Proje hazırlama ve değerlendirme süreçlerinde, cinsiyet dengesi gözetilerek proje liderliği için kadınların teşvik edilmesi amacıyla, lideri kadın olan projelerde değerlendirme seviyesinde avantaj sağlamak üzere düzenleme yapılacaktır.

Bakanlıkların eylem planlarındaki politika ve stratejileri incelendikten sonra, aşağıda özel sektör örgütlerinin politika ve stratejileri incelenecektir.

2.1.3.4. Özel Sektör Örgütlerinin Politika ve Stratejileri

2000-2025 döneminde Türkiye'de özel sektör örgütleri, kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsiliyetini artırmaya yönelik çeşitli politika ve stratejiler geliştirmiştir. Bu çabalar, özellikle kamu-özel sektör iş birlikleri çerçevesinde şekillenmektedir. Kadınların iş gücüne katılımını artırmak, yönetim pozisyonlarında yer almalarını teşvik etmek ve girişimciliklerini desteklemek amacıyla yürütülen çalışmaların merkezinde, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) bünyesinde oluşturulan Kadın Girişimciler Kurulları (KGK) yer almaktadır. KGK'lar, Türkiye'nin 81 ilinde faaliyet göstermekte ve kadın girişimciliğini yaygınlaştırma, kadınların ekonomik hayatta daha görünür hale gelmesini sağlama hedefiyle çalışmaktadır. Bu kapsamda, KGK'lar aracılığıyla çeşitli eğitim programları, mentorluk projeleri, iş geliştirme toplantıları ve farkındalık kampanyaları düzenlenmiştir. Kurullar ayrıca, kadınların yönetim kademelerinde aktif roller üstlenmesi amacıyla liderlik geliştirme ve kapasite artırımı temelli stratejiler uygulamaktadır (TOBB, 2024). KGK'nın yürüttüğü projeler arasında "İşimiz Temiz Projesi", "Kadınların Kooperatif Yoluyla Güçlenmesi", "Her Köye Bir Mentor Projesi", "Girişimin Kadın Kahramanları Projesi", "Girişimci Kadınlara Teknoloji Gücü Projesi", "Geleceği Yazan Kadınlar Projesi", "Kız Kardeşim Projesi ve Hibe Programı", "Finansal Kurumlar İle İşbirliği" gibi çeşitli faaliyetler bulunmaktadır (TOBB, 2023). Buna ek olarak, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) gibi çatı örgütler de iş yerlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen politika belgeleri yayımlamakta ve kadın istihdamını artırmak amacıyla rehberler hazırlamaktadır. TİSK'in yayınladığı strateji belgelerinde kadınların karar alma süreçlerine katılımı vurgulanmakta ve eşit fırsatlara dayalı kurumsal yapılar oluşturulması önerilmektedir (TİSK, 2022).

TOBB ve TİSK'in üst yönetimlerinde kadın temsili halen çok düşüktür. 21 kişiden oluşan TOBB yönetim kurulunda yalnızca 1 kadın vardır. Benzer şekilde TİSK'in 26 kişilik

yönetim kurulunda da yalnızca 2 kadın üye vardır. Bu kuruluşların öncelikle kendi üst yönetim yapılarında kadın temsilini arttırmak için politikalar geliştirmeleri gerekmektedir.

i) Bağımsız Kadın Direktörler (IWD) Projesi

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT), Egon Zehnder International (EZI) Türkiye ile stratejik bir ortaklık kurarak 2012 yılında "Bağımsız Kadın Direktörler (IWD)" projesini başlatmıştır (Sabancı Üniversitesi, 2023). Bu girişim, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Ocak 2012 tarihinde yürürlüğe giren ve yönetim kurulu üyelerinin en az üçte birinin bağımsız olmasını zorunlu kılan düzenlemesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu düzenleme, aynı zamanda şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın direktör bulunmasını tavsiye etmekteydi. Ancak, şirketlerin bu tavsiyeyi uygulamak için yönetim kurullarını genişletmeye gitmeleri ve genellikle erkekleri bağımsız direktör olarak atamaları sonucunda, 2011'de %12,5 olan kadın temsil oranı, 2012'de %11,5'e gerilemiştir. IWD projesi, bu istenmeyen gelişmeye karşı bir çözüm önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

IWD projesinin temel hedefi, şirketlerin bağımsız direktör adaylarını belirlerken kadın adayları göz önünde bulundurmalarını teşvik etmek ve bu adaylara yönelik destek sağlamaktır. Bu amaca yönelik olarak, nitelikli kadınlardan oluşan bir veri tabanı oluşturulmuş ve her aday başvurusu, Forum ve EZI Türkiye tarafından belirlenen belirli kriterlere göre değerlendirilmiştir. 2023 yılı itibarıyla, IWD veri tabanında 324 nitelikli kadın yönetim kurulu adayı bulunmaktadır. Veri tabanına dahil olabilen kadınlar, başvurularını değerlendirip başarıyla tamamladıktan sonra ayrıca bir değerlendirme sürecine tabi tutulmadan Global Board Ready Women (GBRW) veri tabanına dahil edilmektedir.

2013 yılında, Sermaye Piyasası Kurulu, IWD'nin önerileri doğrultusunda mevcut düzenlemeyi gözden geçirmiştir. Bu revizyon ile, borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye oranının en az %25 olması gerektiği belirtilmiş ve şirketlerin bu hedefe ulaşmak için bir politika geliştirmeleri zorunlu kılınmıştır. Ayrıca, yönetim kurulları, bu hedefe ulaşmadaki ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirecek ve bu konuda raporlama yapacaktır. Bu düzenleme, "Uy ya da Açıkla" ilkesine dayanmaktadır; bu ilke çerçevesinde hedef belirlemeyen şirketlerin yıllık Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarında, neden belirli bir hedefe ulaşmadıklarını açıklamaları gerekmektedir.

IWD Projesi, 2012 yılından bu yana, IFC (Uluslararası Finans Kurumu) gibi birçok önemli şirket ve yatırımcıya, uygun kadın yönetim kurulu adayları bulma konusunda destek olmuştur. Proje, ayrıca Türkiye'deki zorunlu elektronik genel kurullar aracılığıyla, tamamen erkeklerden oluşan yönetim kurullarına cinsiyet çeşitliliği hedefleri hakkında soru soran hissedar girişimlerini de kapsamaktadır. IWD projesi kapsamında toplanan veriler, eğilimleri

analiz etmek, akademik araştırmalar yapmak ve bu bulguları yaygınlaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Sabancı Üniversitesi İşletme Fakóltesi akademisyenleri tarafından geliştirilen Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları Endeksi, bu verilerle hesaplanmakta ve en yüksek puanı elde eden yönetim kurulları ödüllendirilmektedir.

ii) Yüzde 30 Club Türkiye

2010 yılında İngiltere’de Dame Helena Morrissey tarafından kurulan %30 Kulübü, kurulduğu günden bu yana küresel bir misyona dönüşmüştür (Sabancı Üniversitesi, 2023). Kulüp, kadınların yönetim kurullarındaki temsili oranının artırılmasını hedefleyen bir kampanya olarak başlatılmıştır. 2016 yılında Melsa Ararat ve Murat Yeşildere tarafından, Bağımsız Kadın Direktörler Projesi’nin bir uzantısı olarak Türkiye’de de faaliyete geçirilmiştir. Türkiye Bölümü’nün kurucu üyeleri arasında Tayfun Bayazıt, Ahmet Dördüncü, Humphrey Hutton, Murat Özyeğin, Sani Şener ve Ömer Yüngül yer almaktadır. %30 Kulübü Türkiye Bölümü, 2017 yılında Borsa İstanbul’da açılmış ve kuruluşundan itibaren Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından ev sahipliği yapılmış ve koordinasyonu üstlenilmiştir. Bugün itibariyle kulübün Türkiye bölümünde 79 üye bulunmaktadır.

%30 Kulübü, 20’den fazla ülkede faaliyet gösteren ve iş dünyasında çeşitliliği artırmayı amaçlayan bir organizasyondur. Bu gönüllü organizasyon, üst düzey kurumsal profesyonellerden oluşmakta olup, üyeleri genellikle yönetim kurulu başkanları ve CEO’lardır. Ancak kulüp, bireylerin ve kuruluşların da değişim yaratma kampanyasına katkı sağlamalarını teşvik etmektedir. Kulüp, üst düzey profesyonellerin işbirliğine dayalı çabalarının, iş dünyasında daha iyi bir cinsiyet dengesi sağlanması yönünde büyük bir etki yaratacağına inanmaktadır. %30 Kulübü, bu hedefe ulaşmak için şu stratejilerle çalışmaktadır:

- Yönetim kurulları ve üst düzey yönetim kademelerinde daha fazla kadının yer alması için, CEO’lar ve yönetim kurulu başkanları teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.
- Çeşitliliği artırmaya yönelik çalışan işletmelere bilgi sağlanmaktadır.
- Kamu medyasının desteği alınarak ve sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılmasıyla değişim kampanyaları yayılmaktadır.
- Hükümetlerin ve kurumların değişimi yönlendiren faaliyetlere daha fazla enerji ve kaynak ayırmalarını teşvik etmek amacıyla araştırmalar yapılmakta ve bu araştırmalar desteklenmektedir.

2.1.3.5. Sivil Toplum Örgütlerinin Politika ve Stratejileri

Birleşmiş Milletler Kadının Statüsü Komisyonu (UN CSW, Unites Nations Commission On The Status Of Women) gibi uluslararası platformlarda Türkiye’deki kadın

hakları savunucuları ve sivil toplum örgütleri aktif olarak yer almakta, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda küresel standartların yerel uygulamalara yansımaları sağlamaktadır (globalcompactturkiye.org). BM Kadının Statüsü Komisyonu'nun 69. Oturumu (CSW69), 10-21 Mart 2025 tarihleri arasında New York'taki Birleşmiş Milletler Genel Merkezi'nde gerçekleştirmiştir. 1995 yılında kabul edilen Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu'nun 30. yıldönümüne denk gelen bu oturum (Beijing +30), hükümet temsilcileri, Birleşmiş Milletler temsilcileri, iş dünyası liderleri, politika yapıcılar, aktivistler ve diğer paydaşları bir araya getirmiştir. Oturumda kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan zorluklar ile “2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi”ne yönelik ilerleme değerlendirilmiştir

CSW kapsamında, UN Global Compact Türkiye ve TÜSİAD 20 Mart 2025’de “*Eşitlik için İş Birliği: Yönetim Kurullarında Kadın için Şirketleri Harekete Geçirmek*” başlıklı yan etkinlik gerçekleştirmiştir. Etkinlikte, kadınların ekonomi, liderlik ve karar alma süreçlerindeki rolünü güçlendirmede kurumsal mekanizmaların önemi ele alınmıştır. Birleşmiş Milletler Kadının Statüsü Komisyonu (KSK) 1946 yılında toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesini ve kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesini desteklemek amacıyla kurulan hükümetler arası bir yapıdır. Toplantının açılışında, üye devletler oybirliğiyle bir siyasi deklarasyon kabul ederek Pekin Deklarasyonu'ndaki taahhütleri yeniden teyit etmiştir. Bu deklarasyon, kadınların ekonomik eşitliği, teknoloji ve eğitime erişimi, karar alma süreçlerine katılımı ve kadınlara yönelik şiddetin önlenmesi gibi alanlarda hızlandırılmış eylem çağrısında bulunmuştur. Oturum sırasında, kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsiliyetini artırmak amacıyla hazırlanan "Siyasette Kadınlar Haritası"nın güncel versiyonu tanıtılmıştır. Harita, kadınların yürütme pozisyonları ve ulusal parlamentolardaki temsiline dair güncel verileri içermektedir. Mart 2025 tarihinde CSW69’da öne çıkan odak alanlardan bazıları şunlardır: *Kadınlara yönelik şiddetin sona erdirilmesi, Barış ve güvenlikte kadınların rolü, Ekonomik eşitlik ve kadınların güçlenmesi, Teknoloji ve eğitimde eşitlik, Karar alma süreçlerinde kadınların temsili.*

Sivil toplum kuruluşları içinde kadın odaklı örgütlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Kadınlar hem nüfusun yarısını oluşturmaları hem de dezavantajlı gruplar arasında yer almaları nedeniyle, kamusal alana katılımlarını çoğunlukla Sivil Toplum Kuruluşları (STK) aracılığıyla gerçekleştirebilmektedir. Sivil toplum, özel ve siyasal alan arasında bir köprü işlevi görerek kadınların ortak amaçlarla bir araya gelmelerine olanak tanımaktadır (Negiz ve Kayacan, 2025). Son dönemde, kadınların sivil toplumdaki önemi ve karar alma mekanizmalarındaki rolleri konusunda artan bir farkındalıkla birlikte, bu durumu

düzeltilmeye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Sivil toplum kuruluşları kendi bünyelerinde toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları geliştirmekte, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini desteklemekte ve karar alma süreçlerine daha aktif katılımlarını sağlamaya çalışmaktadırlar (ILO, 2023). Sivil toplum örgütleri Türkiye’de kadınların karar alma süreçlerine katılımını artırmada kritik bir rol üstlenmektedir.

Aşağıda kadınların karar alma mekanizmalarında temsiline artırılmasına yönelik çalışmalar yapan belli başlı sivil toplum kuruluşları ele alınacaktır.

i) KA.DER (Kadın Adayları Destekleme Derneği)

Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER), kadınların siyaset ve yönetim alanında daha görünür olmaları için eğitim programları, mentorluk ve farkındalık kampanyaları gerçekleştirmektedir (KA.DER, 2023). KA.DER’in 2023 yılında yayımladığı “Temsilde Kadın-Erkek Eşitliği Karnesi”, karar alma organlarındaki kadın temsil oranlarını ölçümleyerek kamuoyuna sunması bakımından önemli bir referans teşkil etmektedir.

Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER), UN Women Türkiye tarafından yürütülen ve İsveç Büyükelçiliği’nin İsveç Uluslararası Kalkınma ve İşbirliği Ajansı aracılığı ile finansal destek sağladığı “*Kadın Liderler*” programı kapsamında “*Siyaset ve Karar Alma Süreçlerinde Kadınların Güçlenmesi Projesi*”ni uygulamaktadır. Bu proje kapsamında KA.DER Türkiye’de yerel seçimlerde aday olacak kadınlara yönelik olarak UN Women’in küresel olarak geliştirdiği ve uyguladığı Siyasi Liderlik ve Adaylık Eğitim Programı’nı hayata geçirecektir. Program, Türkiye’de 31 Mart 2024 tarihinde yapılan 2024 yerel seçimleri bağlamında, kadınların siyasi hayatta güçlenmesini sağlamayı ve liderlik becerilerini geliştirmeyi ve siyasi kurum ve süreçlere tam olarak katılan, liderlik eden kadın sayısını arttırmayı amaçlamaktadır. Programın hedef grubu, 31 Mart 2024 Yerel Seçimi’nde aday olacak ve/veya katılımcı liderlik açısından güçlenmek isteyen deneyimli kadın politikacılar (ka-der.org.tr). Katılımcılar belirlenirken, 2024 Yerel Seçimlerinde aday olacak kadınlara öncelik verileceği belirtilmiştir.

ii) TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği)

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) gibi iş dünyası temsilcisi sivil toplum kuruluşları da kadınların iş hayatında ve karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almasının gerekliliğine vurgu yapmakta ve politika yapıcılar için önerilerde bulunmaktadır (TÜSİAD, 2023). TÜSİAD, 13 Mart 2024 tarihinde kamuoyu ile paylaştığı “*Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması için İş Dünyası Çağrısı*” etkinliğinde, başta halka açık şirketler olmak üzere, tüm şirketleri, yönetim kurullarındaki kadın üye oranını 2 yıl içinde %25 ve 5 yıl içinde en az %33 oranına ulaştırmaya davet etmiştir (tusiad.org.tr). Ayrıca şirketlerin tüm yönetim

kademelerindeki kadın oranlarını açıklaması için çağrıda bulunmuştur. Bu çağrının bir devamı olarak “Yönetimde Kadınların Eşit Temsili için Paydaş Çalıştayı” düzenlenmiştir. İlgili özel sektör temsil örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla gerçekleşen çalıştayda, belirlenen süre içerisinde iş dünyasının bu hedeflere erişmesini hızlandıracak bir yol haritası için öncelikli adımlar ve işbirliği alanları ele alınmıştır.

TÜSİAD üç kez kadın başkan seçmiştir. Arzuhan Doğan Yalçındağ (2007-2010), Ümit Boyner (2010-2013) ve Cansen Başaran-Symes (2015-2016) yönetim kurulu başkanlığı görevlerinde bulunmuşlardır. Halen yönetim kurulunda % 23 kadın üye bulunması da TÜSİAD’ın bu konuda öncü bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Yönetim kurulu 1 Başkan ve 12 üyeden oluşmaktadır, bunların 3’ü kadındır. 10 yedek yönetim kurulu üyesinden 5’i kadındır. Toplam olarak hesaplanırsa kadın oranı % 35’dir.

iii) KAGİDER Türkiye Kadın Girişimciler Derneği

Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), 2002 yılının Eylül ayında, ülke çapında faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşu olarak İstanbul’da 37 kadın girişimci tarafından kurulmuştur (kagider.org). KAGİDER’in temelleri, 2002 yılı Şubat ayında gerçekleştirilen *Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Toplantısı*’na Türkiye’den davet edilen kadınların kendilerini yalnız hissetmeleri sonucunda atılmıştır. Bu toplantıya katılan 9 Türk kadın girişimciden biri olan Meltem Kurtsan, dönüşte bu durumu tartışmaya açmış ve bir dernek kurma fikrini Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ile paylaşmıştır. TÜSİAD’ın desteğiyle KAGİDER, 12 Eylül 2002’de resmi olarak kurulmuştur.

Kuruluşundan itibaren KAGİDER, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşu paydaşlarıyla işbirliği içinde genç kadınları iş yaşamına hazırlamak, girişimci olmak isteyen kadınlara eğitim ve mentorluk desteği sağlamak, girişimci kadınları görünür kılmak ve rol model olarak artırmak amacıyla birçok proje geliştirmiştir. Günümüzde, farklı sektörlerde aktif olarak çalışan ve değer üreten yaklaşık 400 kadın girişimci üyeye sahip olan KAGİDER, büyümeye ve güçlenmeye devam etmektedir.

Derneğin Vizyonu “*Kadının üreterek ve varlığını özgürce ifade ederek tüm karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynadığı bir dünya yaratmak*”; Misyonu ise “*Kadın girişimciliğini geliştirmek; ekonomik ve sosyal yaşamda kadının konumunu güçlendirmek*” dir.

KAGİDER, birçok önemli sivil toplum ağı ve kuruluşunun üyesidir. Denge ve Denetleme Ağı’nın üyesi olan KAGİDER, aynı zamanda GEN Türkiye’nin de bir üyesidir. İlk Fırsat Esas Sosyal’ın İlk Fırsat programı kapsamında iş birliği yaptığı Türkiye’nin önde gelen 17 sivil toplum kuruluşundan biri de KAGİDER’dir. 26 Şubat 2014 tarihinde hayata geçirilen Kadın Liderlik Platformu’nun kurucularından biri olan KAGİDER, Sivil Toplum Diyalogu

Ağı'nın da kurucu üyesidir. KAGİDER, Türk İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) bünyesinde SEDEFED delegesi olarak Yönetim Kurulu üyesidir ve TÜRKONFED'in Yeşil İş, Gençlik ve İş Dünyasında Kadın Komisyonları üyesidir. Ayrıca, Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Grubu'nda da yer almaktadır. KAGİDER'in Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ile kadın girişimciliğini destekleme amacıyla bir iş birliği protokolü bulunmaktadır.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TÖSYOV) üyesi olan KAGİDER, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) Mütevelli Heyeti Üyesidir. Ayrıca, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPK) bünyesinde Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nin İçerik Komitesi üyesidir. KAGİDER, Women 20 Türkiye (W20) Organizasyon Komitesi üyesi olup, W20 Türkiye Organizasyon Komitesi'nin kurulduğu yıl başkanlık ve sekretarya görevini üstlenmiş ve hâlâ KAGİDER'den üç temsilci, W20 Delegesi olarak Türkiye'yi temsil etmektedir.

KAGİDER, uluslararası alanda pek çok önemli sivil toplum kuruluşu ve ağının da üyesidir. Akdeniz İş Kadınları Birliği (AFAEMME) üyesi olan KAGİDER, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (EESC) tarafından Türkiye'yi temsil etmek üzere Genişleme Aday Ülke Üyesi olarak seçilmiştir. Azerbaycan Girişimciler Konfederasyonu ile bir iş birliği protokolü bulunan KAGİDER, Balkan İş Kadınları Koalisyonu'nun yönetim kurulu üyesidir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Türkiye ve Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi'nin özel danışmanlık statüsüne sahip olan KAGİDER, aynı zamanda Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) Sivil Toplum Kuruluşları Yönlendirme Komitesi'nde yer almaktadır. KAGİDER, Euro-Mediterranean Women's Foundation (EMWF) ve Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales (FCEM) gibi uluslararası ağların üyesidir. Ayrıca, Kıbrıs Türk Girişimci Kadınlar Derneği (GİKAD) ile iş birliği protokolü bulunmaktadır. Inclusive Capitalism'in paydaşı olan KAGİDER, Global Summit of Women ve International Trade Centre SheTrades (ITC SheTrades) gibi önemli platformların da paydaşlarındandır. KAGİDER, Türkiye-AB Karma İstişare Komisyonu ve Karadeniz Kadın Girişimcilik Ağı (WE TOUR) gibi birçok ulusal ve uluslararası işbirliğine de katkı sağlamaktadır. Son olarak, Women Entrepreneurship Platform (WEP) üyesi olan KAGİDER, kadın girişimciliği alanındaki çalışmalarını bu platformda da sürdürmektedir.

KAGİDER Yönetim Kurulu Başkanı, kadın girişimcilerin yapıcı bir bilinçle desteklendiklerinde sadece ekonomiye değil, toplumsal hayata da büyük katkı sağladıklarını belirterek, *"46 farklı sektörde faaliyet gösteren üyelerimiz aracılığıyla 110 milyar dolarlık*

ciroya ve 250 bin kişilik istihdam kapasitesine sahibiz. Türkiye ekonomisinin yüzde 10'unu temsil eder hale geldik." ifadelerini kullanmıştır (aa.com.tr).

Derneğin en güncel 2025 yılı projesi *KAGİDER Momentum*'dur. KAGİDER Momentum, Türkiye'de mikro ve küçük ölçekli, dezavantajlı kadın liderliğindeki işletmelerin büyümesini, dayanıklılığını ve rekabet gücünü artırmayı hedefleyen 24 aylık kapsamlı bir projedir. Program; dijital eğitim, mentorluk, danışmanlık, yönetim kurulu simülasyonu ve ağ oluşturma destekleri sunarak kadın girişimcilerin işlerini sürdürülebilir şekilde geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

Program kapsamında seçilen kadın girişimcilere aşağıdaki destekleri sunmayı hedeflemektedir:

- Çevrimiçi video eğitimleri ve interaktif dijital eğitimler
- Mentorluk ve danışmanlık desteği
- Ulusal ve uluslararası iş ağlarına erişim fırsatları
- Yönetim kurulu simülasyonları ve danışmanlık toplantıları
- Kadın girişimcileri yatırımcılar, potansiyel müşteriler ve iş ortaklarıyla bir araya getiren Buluşma ve Sunum Günleri

Temelde KAGİDER bu program ile kadın girişimcilerin iş geliştirme süreçlerini hızlandırarak ekonomiye katılımlarını ve etkilerini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Program, 24 ay boyunca 10 fazda hibrit modelde gerçekleşecektir (<https://kagider.org>).

iv) YKKD Yönetim Kurulunda Kadın Derneği

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD), Ocak 2017'de kurulmuş olup, temel amacı yönetim kurullarında kadın temsiliğini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemektir (yonetimkurulundakadin.org). Dernek, kadınların eşit temsiliğinin toplumsal ve ekonomik faydalarını savunarak, bu alanda tüm paydaşlar nezdinde savunuculuk yapmayı ve kadınları bu süreçte desteklemeyi hedeflemektedir. YKKD, aynı zamanda yönetim kurullarında daha fazla kadının yer alabilmesi için eğitim ve mentorluk gibi fırsatlar sunarak kadınların gelişimine katkı sağlamaktadır.

Derneğin kökeni, 2012 yılında kurulan "*Yönetim Kurulunda Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı*"na dayanmaktadır (yonetimkurulundakadin.org). YKKD, bu programı geliştirmiş ve Türkiye'nin ilk ve tek Yönetim Kurulunda Kadın Programını başlatmıştır. Bu program, saygın akademik kurumlar tarafından akredite edilmekte ve kadınların yönetim kurullarında görev alabilmesi için gerekli donanımı kazandırmayı amaçlamaktadır. Programda, iş dünyasının en etkin isimlerinden mentorluk almak da mümkündür. Mentorluk süreci, 18 ay süresince her dönemde mentorların yeni bir

kadın mentee ile çalışarak onları yönetim kurulu üyeliğine hazırlamalarını sağlamaktadır. İlk dört dönem sonunda 195 kadın yönetici mezun olmuş ve programın beşinci dönemi Ocak 2022’de başlamıştır. Beşinci dönemi Haziran 2023’te tamamlanacak, altıncı dönem ise Ocak 2024 - Haziran 2025 arasında gerçekleştirilecektir.

YKKD, yönetim kurullarında kadın temsil oranını artırmak amacıyla farkındalık yaratma, iletişim ve işbirliği platformları oluşturarak çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Derneğin misyonu, kadınların yönetim kurullarında eşit temsiliyetini sağlamak ve bu alandaki engelleri aşmaktır. YKKD’nin misyonu, Türkiye’de kadın istihdamının artırılması ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesinin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktır. Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu’nun Cinsiyet Eşitliği Raporu’nda 129. sırada yer almakta olup kadın istihdam oranı %38,5’tir. Ayrıca, Türkiye’deki Borsa’ya kote 475 şirketin yönetim kurullarındaki koltukların sadece %17,5’i kadınlara aittir. YKKD, bu durumu değiştirmek için gönüllü bir çaba sarf etmekte ve kadınların yönetim kurullarına katılımını desteklemektedir. YKKD’nin çalışmalarını sürdürebilmesi için birçok kurumsal destekçiye sahiptir ve bu destekçiler beş yıl süreyle hibe taahhüdü vermiştir. Destekçiler arasında Akbank, Akkök Holding, Alarko, Boyner Grup, Çalık Holding, Doğan, Fiba, Koç, Limak, Shell, Türk Telekom, Türk Tuborg A.Ş., Yıldız Holding ve Zorlu gibi büyük şirketler bulunmaktadır. YKKD, toplumun tüm potansiyelini kullanabilmesi için kadınların iş dünyasında eşit fırsatlara sahip olmalarının önemli olduğuna inanmaktadır. FİBA Grubu Yönetim Kurulu Başkanı, YKKD Danışma Kurulu Dördüncü Dönem Başkanı, bu noktada şunları ifade etmektedir: *“Toplumun ileriye gidebilmesi için tüm varlıklarını, yeteneklerini ve potansiyelini kullanabilmesi esastır. Kadınlar iş hayatında eşit fırsatlara sahip olduğu zaman başarıya ulaşacağız.”*

YKKD’ni özgün kılan unsurlar arasında, yönetim kurullarında kadın temsilini artırarak toplumsal kalkınmayı destekleyen ilk oluşum olması, ülkenin en önde gelen kurumlarından mentorlar, mentiler ve danışma kurulu üyelerinin yer alması, kadınları yönetim kurullarına hazırlayan özgün gelişim programı sunması, Yönetim Kurulu Üyeliği alanında Türkiye’nin tek akredite sertifika programını yürütmesi ve tüm paydaşların kolektif öğrenme sürecine katılmasını sağlaması yer almaktadır (yonetimkurulundakadin.org). Derneğin temel prensipleri, çeşitliliği, kadın ve erkeğin birlikte çalışması gerektiğini savunmayı, Türkiye’deki farklı disiplinlerden gelen kadınları Yönetim Kurulu Üyeliği yolunda desteklemeyi, diğer dernek ve oluşumlarla açık işbirliği içinde bulunmayı ve fırsat eşitliği sağlamayı içermektedir. Ayrıca, toplumsal cinsiyet dengesinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak, iş dünyasında kadınlar için daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir yaklaşım benimsenmesi hedeflenmektedir.

Çeşitlilik, hem demokrasilerde hem de ekonomilerde sağlıklı ve bütünsel kararlar oluşturabilmek için vazgeçilmez bir unsurdur (yonetimkurulundakadin.org). YKKD'nin 2012 yılından bu yana yürüttüğü Şirketler Arası Mentorluk ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Sertifika Programı, yönetim kurulu üyeliği alanındaki mekanizmaları saygın akademik kurumlar tarafından akredite edilen, Türkiye'nin ilk ve tek sertifika programıdır. Bu programla birlikte, Türkiye'de yönetim kurulu üyeliğine uygun yetkinlik ve deneyime sahip üst düzey kadın yönetici aday havuzu genişletilmiştir; yönetim kurulu üyeliği için karar veren ve atama yapan kişiler ile yüksek potansiyelli kadın yöneticiler bir araya getirilmiştir; mentorlar tarafından verilen tavsiyeler ve rehberliklerle, kadın menteelerin yönetim kurulu üyeliğine yönelik donanımları güçlendirilmiştir; ülkenin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu başkanları, farklı özelliklere sahip kadın yöneticileri yakından tanıma fırsatı bulmuş ve onları uygun pozisyonlara tavsiye etme imkânı elde etmiştir. Bu program, kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer alabilmesi için önemli bir adım olup, kurumların çeşitlilik ilkelerini hayata geçirmelerine katkı sağlamaktadır.

Mentorlar, sahip oldukları bilgi ve deneyimleri ile iş dünyasında ve toplumsal yapıda önemli bir dönüşüm yaratma potansiyeline sahip olmaktadır. Yönetim kurulu üyelikleri için yüksek çeşitlilik içeren bir yetenek havuzundan faydalanma fırsatına sahip olmaktadır. Ayrıca, yüksek potansiyel gösteren üst düzey kadın yöneticilerle tanışma şansı bulmakta ve bu kadınları uygun pozisyonlara tavsiye etme imkânı elde etmektedirler. Bu süreç, yönetim kurullarında daha fazla kadın temsiline sağlanmasına katkı sağlamaktadır ve mentorlar, yönetim kurulu üyeliklerine kadın aday gösterme sorumluluğunu üstlenmiş olmaktadır.

Mentiler, iş dünyasının lider figürleriyle çalışma fırsatı buldukları bu süreçte, yönetim kurulu üyeliği pozisyonuna yönelik hazırlıklarını güçlendirmektedirler. Mentorlar aracılığıyla, mevcut bilgi birikimlerini geliştirmekte, tecrübelerini zenginleştirmekte ve kişisel yetenek alanlarında ilerleme kaydetmektedirler. Yönetim kurulu üyelerinden beklenen nitelikler konusunda derinlemesine farkındalık kazanmaktadır ve kendilerine sunulan gelişim fırsatlarıyla donanımlarını arttırmaktadırlar. Bu bağlamda, kariyerlerini ileriye taşıyacak fırsatlar elde etmektedirler.

Katılan kurumlar, başarılı ve yetenekli kadın yöneticiler için kapsamlı bir gelişim platformu sağlamaktadırlar. Bu platform, onlara genişletilmiş bir yönetim kurulu aday havuzuna erişim imkânı tanımakta ve en uygun yönetim kurulu üyesi aday profilini belirlemelerinde yardımcı olmaktadır. Ekonomik alanda kadınların etkisinin artırılması ve yönetim kurullarında kadınların daha fazla yer almasının sağlanması, iş dünyasında çeşitliliğin ve bütünselliğin güçlendirilmesine olanak vermektedir. Bu süreç, aynı zamanda

kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik konusunda kararlılıklarını gösterme fırsatı yaratmakta ve programın mesajı sayesinde markalarının itibarını artırmalarını sağlamaktadır.

v) TESEV Türkiye Ekonomik Sosyal Etütler Vakfı

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) 1994 yılından bu yana çözüm bekleyen sorun alanlarına ilişkin kanıta dayalı politika önerileri geliştirmeyi hedefleyen bağımsız bir düşünce kuruluşudur (<https://www.tesev.org.tr>). TESEV, kısa vadenin ötesini hedef alan, yararlanmak isteyen her kesimin kullanımına sunulan, kamu kurumları ve geniş toplumsal kesimlerin ihtiyaç duyduğu bilimsel bulgulara dayalı, sürdürülebilir çözüm önerileri sunmaktadır. TESEV; demokratikleşme, iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi, sosyal eşitsizliklerin giderilerek kapsayıcı politikaların geliştirilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi için çalışmalar yürütmektedir.

TESEV'in öne çıkan alanları: Kent Yönetimi ve Sürdürülebilirlik, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Dijital Politika Araçları, Çocuk Politikaları, Göç Politikaları, Sivil Toplumun Güçlendirilmesi, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, İklim Krizi, Afet, Yapay Zeka.

TESEV, demokratikleşme, iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi, sosyal eşitsizliklerin giderilerek kapsayıcı politikaların geliştirilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi konularının tümünde toplumsal cinsiyet eşitliği boyutunu önceliklendirmektedir (<https://www.tesev.org.tr>). Bu çerçevede kadınların ekonomik, sosyal ve siyasi hayata katılımlarını güçlendirme amaçlı, bulgu temelli politika önerileri sunmaktadır.

Bu konuda TESEV aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirmektedir:

- Kadınların ekonomik hayata katılımlarının artırılmasına yönelik veri temelli politika önerilerinin üretilmesi
- Kadınların ekonomik, politik ve sosyal hayata katılımlarına ilişkin kamu politikalarının izlenmesi ve etkilerinin değerlendirilmesi
- Veriye dayalı toplumsal cinsiyet politikaları ve savunuculuk araçlarının geliştirilmesi
- Toplumsal cinsiyet alanındaki yeni tartışmaların yayımlanması ve yaygınlaştırılması
- Ulusal ve uluslararası toplumsal cinsiyet eşitliği yaygınlaştırma süreçleri takibi ve süreçlere ilişkin politika önerilerinin üretilmesi

Vakıf 2019 tarihli raporunda, kadın katılımını artırmak için aşağıdaki politika önerilerinde bulunmuştur (TESEV, 2019). Kadın katılımını artırma amacıyla, üst düzey kadın karar alıcılar, kadınların güçlendirilmesi ve insanca çalışma koşullarının sağlanmasında devletin temel sorumluluğa sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, yerel yönetimlerin de kadın istihdamını artırmada önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir. Kadın katılımını

artırmaya yönelik politikaların oluşturulmasında ideolojik farklılıkların aşılması gerektiği vurgulanmakta, kadın ve çocuk konularının siyaset üstü meseleler olarak ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki politika önerileri öne çıkmaktadır:

- *Kaliteli Eğitime Erişim:* Kız ve erkek çocuklarının eşit şekilde kaliteli eğitime erişebilmesi sağlanmalıdır.
- *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Kavramının Öğretimi:* Toplumsal cinsiyet eşitliği, eğitim sistemine entegre edilerek, çocukların en genç yaşlardan itibaren bu kavramla tanıştırılması sağlanmalıdır.
- *Eşit Hak ve Sorumluluk:* Çocuk bakım sorumluluğu ebeveynler arasında eşit şekilde paylaşılmalı ve bakım desteği yalnızca kadınlara değil, her iki ebeveyne de verilmelidir.
- *Erişilebilir Kreşler:* Kreşler yalnızca iş yerlerinde değil, aynı zamanda mahallelerde de bulunmalıdır.
- *Ofiste Bebek:* İş yerlerinde kreş hizmetleri ve süt odası uygulamaları, düzenli olarak denetlenmeli ve daha yaygın hale getirilmelidir.
- *Eşit Haklar ve İstihdam:* Kadınların iş gücüne katılımı, erkeklerle eşit koşullarda sağlanmalıdır.
- *Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kent Politikaları:* Yerel yönetimlerde toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen stratejilerle şehirlerin, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda eğitim veren alanlara dönüşmesi sağlanmalıdır.
- *Katılımcı Yönetişim:* Kadın katılımını artıran politikalar, kadın örgütleri ve karar alıcı kadınlarla iş birliği içerisinde oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Vakıf 2019 tarihli raporunda (<https://www.tesev.org.tr>) toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ve savunuculuğu konusunda da önerilerde bulunmuştur. Üst düzey kadın karar alıcıların, toplumsal cinsiyet eşitliğini her zaman gündemde tutması gerektiği vurgulanmaktadır. Eğitim, istihdam ve karar alma mekanizmalarında daha fazla kadının yer almasının toplumsal önyargıları kıracağı ve toplumu daha adil bir şekilde dönüştüreceği ifade edilmektedir. Bu nedenle, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının sürekli olarak artırılması ve savunulması gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki öneriler dile getirilmiştir:

- *Duyarlı Medya:* Toplumsal cinsiyet eşitliği aleyhine olan medya ürünleri, özellikle diziler ve reklamlardaki mesajlar, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyecek şekilde yeniden şekillendirilmelidir.
- *Eşitlikçi Erkek Liderler:* Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın katılımı için farkındalık oluşturan etkinliklere erkek liderlerin de destek vermesi gerektiği belirtilmektedir. Bu

tür etkinliklerde erkeklerin aktif katılımı, toplumsal eşitlik için daha geniş bir etki yaratacaktır.

- *Eşitlikçi Dil:* Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ve diğer resmi alanlarda cinsiyetçi dilin değişmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışına uygun bir dil kullanımının teşvik edilmesi gerekmektedir.
- *Yargıda Kadın Temsili:* Yargıdaki üst düzey karar alıcı pozisyonlarda kadın temsili artırılmalıdır. Bu konuda yargı mensupları ve ilgili paydaşlar arasında savunuculuk yaparak kadın temsili için adımlar atılmalıdır.
- *Birlikte Daha Güçlü:* İş yerlerinde kadın ve erkeklerin eşit şartlarla birlikte çalışması teşvik edilmelidir.

Raporda, kadın katılımını artırmaya yönelik politikalar uygulansa da, *kadınların da bu süreçte üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gerektiği* vurgulanmaktadır. Üst düzey kadın karar alıcılar, kadınlara yönelik olarak cesaret verici ve destekleyici önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler, *kadınların özel ve kamusal alanda mücadeleyi bırakmamaları, birbirlerine destek olmaları ve örgütlenerek toplumsal değişime katkı sunmaları gerektiği* üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kadınların, kendilerine güvenerek her alanda mücadele etmeleri gerektiği, dayanışmanın gücünün kadın katılımını artırabileceği ve örgütlenmenin toplumda somut bir etki yaratacağını ifade etmektedir.

vi) TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türkiye'nin dış ticaretine yön vermek, ihracat politikasını belirlemek, pazar çeşitliliğini geliştirmek ve uluslararası arenada ihracatçıların rekabetini kolaylaştırmak için kökleri, Cumhuriyetimizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatlarıyla; 4 Mart 1937 tarih ve 2/6107 sayılı Kararname ile kurulmuş olan Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği Türk Anonim Şirketine dayanan İhracatçı Birliklerimizin çatı kuruluşudur.

TİM; 27 sektör, 61 İhracatçı Birliği ile 150 bini aşkın ihracatçıyı temsil eden Türkiye ihracatının tek çatı kuruluşudur. 1993 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan Meclisimiz, 2009 yılında Resmi Gazete'de yayınlanan Kanun (3 Temmuz 2009, Resmi Gazete, Sayı: 27277, Kanun No. 5910 Türkiye İhracatçılar Meclisi İle İhracatçı Birliklerinin Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun) çerçevesinde faaliyetlerine devam etmektedir (<https://tim.org.tr>).

Kurumun web sitesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Planlarının, “toplumsal cinsiyet sorunlarının üstesinden gelmeye yönelik güçlü kurumsal taahhütler sunan önemli politika ve planlama araçları” olduğu belirtilmektedir. (tim.org.tr). Kurum tüm faaliyetlerinde kadın-erkek fırsat eşitliği ilkelerine uymayı ve her türlü önyargıdan arınmış bir ortam yaratmayı ilke

edinmiştir. İyi yapılandırılmış bir toplumsal cinsiyet stratejisi, kuruluşların kurumsal düzeyde araştırma ve yenilik içeriğine toplumsal cinsiyet eşitliğini yönlendirebileceği ve dâhil edebileceği temel çerçeveyi sağlamaktadır.

Kurumun 2024-2027 yıllarını kapsayan ilk "*Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı*" (CEP), araştırma ve inovasyonda cinsiyet eşitliğini teşvik etmeyi ve tüm girişimler için kılavuz ve ilkeler oluşturmayı amaçlayan bir çalışma belgesidir. Bu eylem planının amacı, toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmeye yönelik spesifik hedeflerin belirlenmesine yönelik bir çerçeve oluşturmak ve fırsat eşitliği taahhüdünü destekleyecek kurumsal bir politika oluşturmaktır. CEP, istihdamda, araştırmada, inovasyon finansmanında ve Türkiye İhracatçılar Meclisinin (TİM) tüm sosyal etkileşimlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için bir çerçeve oluşturmanın yolunu açacaktır. TİM, CEP eylemlerinin uygulanmasını izleyecek, gerektiğinde gözden geçirecek ve geliştirecektir. CEP aşağıda yer alan yedi hedefe odaklanmaktadır:

1. Cinsiyete göre ayrıştırılmış sistematik veri toplama, izleme ve değerlendirmeye yönelik kurumsal yapının oluşturulması
2. Çalışanlar (liderlik dâhil) ve komite üyeleri arasında cinsiyet dengesinin iyileştirilmesi
3. Çalışanların ve komite üyelerinin toplumsal cinsiyet konusunda bilinçlendirilmesi
4. Cinsiyet perspektifinin ilgili alanlara entegrasyonu için resmi mekanizmaların yürürlüğe konması
5. Cinsiyete duyarlı bir iletişim stratejisinin uygulanması
6. Tüm birimlerde uygulanabilecek iş-yaşam dengesi stratejisinin oluşturulması
7. Cinsel tacizin, cinsiyete dayalı şiddetin ve ayrımcılığın önlenmesine yönelik mevcut mekanizmaların iyileştirilmesi.

Türkiye'nin kadın temsiliyetinin arttırılmasına yönelik politika ve stratejileri incelendikten sonra, Almanya'nın politika ve stratejileri incelenecektir.

2.1.4. Almanya'da Karar Alma Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Politika ve Stratejiler

Aşağıda Almanya'da karar alma mekanizmalarında kadın temsiliyetinin arttırılmasına yönelik politika ve stratejiler ele alınacaktır.

2.1.4.1. Hükümet Programlarındaki Politika ve Stratejiler

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsiliyetini arttırmak için 2015 yılından itibaren Alman Federal hükümetin çıkardığı Federal Yasalar aşağıda ele alınmaktadır.

i) Yönetim Pozisyonları Yasası I (FüPoG I)

Federal Aile, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı ile Federal Adalet ve Tüketiciyi Koruma Bakanlığı tarafından hazırlanan ve *1 Mayıs 2015 tarihinde yürürlüğe giren Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Kadın ve Erkeklerin Yönetim Pozisyonlarına Eşit Katılımına İlişkin Yasa*, iş dünyası ve yönetim kademelerinde kadınların oranını artırmayı hedeflemektedir (BMFSFJ, 2017). 2016 yılından itibaren, borsada işlem gören ve eşitlik temelinde ortak belirlemeye tabi tutulan şirketlerin denetim kurullarında %30'luk cinsiyet kotası uygulanmaktadır. Bu şirketler, denetim kurulları, yönetim kurulları ve üst yönetim kademelerindeki kadın oranını artırmak amacıyla somut hedefler belirlemekle yükümlüdür. Benzer şekilde, kamu sektöründe de düzenlemeler yapılmıştır. Federal Fırsat Eşitliği Yasası ve Federal Organlara Atamalar Hakkında Federal Yasa, federal kamu hizmetinde yönetim pozisyonlarındaki kadın oranını artırmak üzere değiştirilmiştir. 2016 yılından itibaren, federal hükümetin en az üç sandalye ile temsil edildiği denetim organlarına gerçekleştirilen tüm yeni atamalarda en az %30'luk bir cinsiyet kotası uygulanmaktadır.

ii) Yönetim Pozisyonları Yasası II (FüPoG II)

Kadın ve Erkeklerin Özel Sektör ve Kamu Sektöründeki Yönetim Pozisyonlarına Eşit Katılımına Yönelik Düzenlemeleri Tamamlama ve Değiştirme Yasası (İkinci Yönetim Pozisyonları Yasası - FüPoG II), 2015 yılında yürürlüğe giren Yönetim Pozisyonları Yasası (FüPoG) üzerinde iyileştirmeler yaparak yasanın etkinliğini artırmak ve uygulamadaki boşlukları gidermek için çıkarılmıştır (BMFSFJ, 2021). *7 Ağustos 2021* tarihinde yürürlüğe giren bu yasanın getirdiği en önemli yeniliklerden biri, büyük Alman şirketlerinin üçten fazla üyeye sahip yönetim kurulları için *asgari bir kadın üye* gerekliliğidir. Bu düzenleme, yönetim kademelerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Yönetim Pozisyonları Yasası II (FüPoG II)'nin *Temel Düzenleyici İçerikleri* aşağıda açıklanmaktadır:

- Özel sektör şirketlerinde, eşit ortak karar alma yetkisine sahip ve borsada işlem gören şirketler için, üçten fazla üyeye sahip yönetim kurullarında asgari bir kadın katılım şartı getirilmiştir (BMFSFJ, 2021). Bu düzenlemenin, mevcut durumda yönetim kurullarında hiç kadın üyesi bulunmayan 66 şirketten 21'ini doğrudan etkileyeceği öngörülmüştür. Ayrıca, gelecekte şirketler, yönetim kurullarına kadın üye atamama hedefi belirledikleri takdirde bunun gerekçesini açıklamakla yükümlü olacaklardır. Yönetim kurulları için belirli bir hedef oranı bildirmeyen veya sıfır hedef oranı için tatmin edici bir gerekçe sunmayan şirketlere yönelik yaptırımlar, yasanın etkinliğini artırmak amacıyla daha sıkı bir şekilde uygulanacaktır.

- Federal hükümetin çoğunluk hissesine sahip olduğu şirketlerde ve kamu şirketlerinde, federal hükümet, cinsiyet eşitliği alanında rol model olma işlevini ciddiyle yerine getirmekte ve bu doğrultuda şirketleri için katı hedefler belirlemektedir (BMFSFJ, 2021). Denetim kurullarında %30'luk sabit cinsiyet kotası, federal hükümetin çoğunluk hissesine sahip olduğu şirketleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bu kapsamda, federal hükümetin kontrolündeki 94 şirkette, ikiden fazla üyesi bulunan yönetim kurulları için asgari kadın kotası uygulaması da yürürlüğe konulmuştur. Bu düzenleme, federal hükümetin cinsiyet eşitliğini destekleme ve özel sektöre örnek oluşturma konusundaki kararlılığını yansıtmaktadır. Sağlık sigortası, emeklilik ve kaza sigortası kurumları ile Federal İş Ajansı gibi kamu kuruluşlarında, çok üyeli yönetim kurullarında en az bir kadın üyenin bulunması zorunlu hale getirilmiştir. Bu düzenleme, gelecekte yaklaşık 155 sosyal sigorta kuruluşunda asgari kadın katılım şartının uygulanmasını sağlayacaktır.

Federal hükümetin kamu hizmetinde, federal hükümet, 2025 yılı sonuna kadar Federal Cinsiyet Eşitliği Yasası kapsamında kadınların yönetim pozisyonlarına eşit katılımını sağlamayı hedeflemiştir (BMFSFJ, 2021). Bu hedef, Organlara Üye Atanmasına İlişkin Federal Yasa gerekliliklerinin genişletilmesiyle desteklenmiştir. Bu düzenlemeler, yalnızca iki üyesi bulunan komitelerin de bu kapsama alınmasını sağlamış, yaklaşık 107 federal organın gelecekte yeterli sayıda kadın üyeye sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir.

İkinci Yönetim Pozisyonları Yasası'nın (FüPoG II) *Temel ve Önemli Noktaları* aşağıda açıklanmıştır (BMFSFJ, 2021).

➤ Minimum Katılım Şartı

FüPoG kapsamında denetim kurulları için uygulanan sabit cinsiyet kotası, FüPoG II ile yönetim kurulları için asgari katılım şartıyla genişletilmiştir. Bu düzenlemeye göre, *borsaya kote şirketler ve eşitlik esasına dayalı ortak karar alma ilkesine tabi şirketler, üçten fazla üyeden oluşan yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulundurmak zorundadır*. Bu şart, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik ederek daha kapsayıcı bir yönetim anlayışını hedeflemektedir.

➤ Hedef Belirleme ve Raporlama Yükümlülükleri

2015 yılında yürürlüğe giren FüPoG, şirketlerin kadınların üst yönetim pozisyonlarına (denetim kurulu, icra kurulu, birinci ve ikinci yönetim kademeleri) katılımını artırmak amacıyla hedefler belirlemesini zorunlu kılmıştır. Ancak, bu hedeflerin çoğunlukla sıfır olarak belirlenmesi veya hiçbir gerekçe sunulmaması ciddi bir uygulama eksikliğine işaret etmiştir. FüPoG II ile bu durum düzeltilmiştir. Artık *şirketler, hedef belirlememe veya sıfır hedef*

gösterme durumunda, geçerli bir gerekçe sunmak zorundadır. Bu yükümlülüğe uyulmaması halinde ciddi para cezaları uygulanacaktır. Yeni düzenleme, yalnızca hukuki bir zorunluluk değil, aynı zamanda şirketlerin kadın çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemesi için bir teşvik mekanizması olarak da işlev görmektedir. Şirketlerin, kadın liderlerin yetişmesini sağlayacak bir strateji oluşturması gerekmektedir.

➤ **Bağlayıcı Düzenlemelerin Etkisi**

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına katılımını artırmak için bağlayıcı düzenlemelerin etkili olduğu 2015 tarihli FüPoG'un uygulanmasıyla açıkça görülmüştür. Bağımsız değerlendirmelere göre, sabit cinsiyet kotasına tabi şirketlerde kadın oranı, gönüllü hedefler belirleyen şirketlere kıyasla daha hızlı ve yüksek bir artış göstermiştir. Örneğin, sabit kota uygulayan şirketlerde kadın oranı 2015 yılında %25 iken, bu oran 2021 itibarıyla %35,4'e yükselmiştir. Buna karşın, sabit kotası olmayan şirketlerde bu oran yalnızca %19,9 seviyesinde kalmıştır. Ayrıca, sabit kota uygulayan şirketler daha iddialı hedefler belirleme eğilimindedir. Bu bulgular, Alman hükümetinin dördüncü yıllık raporunda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

➤ **Yıllık İzleme ve Şeffaflık**

Federal hükümet, FüPoG ve FüPoG II kapsamında kaydedilen ilerlemeyi yıllık izleme raporlarıyla düzenli olarak değerlendirmektedir. Bu raporlar, yasanın etkilerini analiz etmekte ve kamuoyuna şeffaf bir şekilde bilgi sunmaktadır. Özel sektöre ilişkin değerlendirmeler, şirketlerin Alman Ticaret Kanunu'na uygun olarak yayımladıkları kurumsal yönetim beyannamelerine dayanmaktadır. Bu süreç, yasanın etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamayı, eksiklikleri tespit etmeyi ve şirketleri daha iddialı hedefler belirlemeye yönlendirmeyi amaçlamaktadır,

iii) Federal Hükümetin Üçüncü Cinsiyet Eşitliği Raporu

Alman Federal Meclisi, Federal Hükümet'e her yasama dönemi için toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda rapor sunma yükümlülüğü getirmiştir (Die Bundesregierung, 2021). Benzer şekilde, Federal Konsey de 23 Eylül 2011 tarihinde toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki değerlendirmelerin artırılması çağrısında bulunmuştur. İlk rapor 16 Haziran 2011'de yayımlanmış, ikinci rapor 7 Temmuz 2017'de sunulmuş ve Federal Hükümetin Üçüncü Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu bu sürecin devamı olarak 10 Haziran 2021 tarihinde hazırlanmıştır. Bu rapor, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikaların sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir ön koşul olduğunu vurgulamakta ve eşitlik hedeflerini pekiştirmektedir.

Federal Hükümet, 2020 yılında birimler arası eşitlik stratejisi başlatarak tüm politika alanlarında eşitlik hedeflerini teşvik etmiştir (Die Bundesregierung, 2021). Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi'ndeki Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Hedefi ile uyumlu olarak, bu strateji toplumun her kesiminde kadın ve erkeklerin eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Özellikle dijitalleşme bağlamında, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikaların dönüştürücü etkisi göz önünde bulundurularak yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Dijitalleşmenin toplumsal cinsiyet eşitliği üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla Federal Hükümet, bağımsız bir uzmanlar komisyonu oluşturmuştur. Bu disiplinler arası uzmanlardan oluşan komisyon, dijitalleşmenin kadınlar ve erkekler için sunduğu fırsatları ve riskleri inceleyerek somut eylem önerileri sunmuştur. Raporda, dijital dönüşüm süreçlerinin mevcut toplumsal eşitsizlikleri yeniden üretebildiği, ancak aynı zamanda eşitlik hedeflerini destekleyecek fırsatlar sunduğu belirtilmiştir (Die Bundesregierung, 2021) .

Rapor, cinsiyete dayalı veri eksikliğinin giderilmesi ve toplumsal eşitliği destekleyen yapısal reformların hayata geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle kadınların dijital ekonomideki temsilini artırmak, dijital becerilere erişimini sağlamak ve bakım sorumluluklarını eşit bir şekilde paylaşmayı teşvik etmek için öneriler sunulmuştur. Bu bulgular, önceki raporların tespitleriyle uyumlu bir şekilde dijitalleşme bağlamında genişletilmiştir. Raporda yer alan öneriler, federal hükümet, eyalet yönetimleri, yerel idareler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik somut tedbirler içermektedir. Ayrıca, dijitalleşme sürecinde toplumsal eşitliği desteklemek için federal bütçede kaynak ayrılması gerektiği belirtilmiştir. Mevcut tedbirlerin uygulanabilirliği, ilgili bütçe planlamalarına ve müzakerelere bağlıdır.

Üçüncü Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu, dijitalleşmenin hızlandırdığı toplumsal dönüşüm süreçlerinde toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin korunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Federal Hükümet, raporda yer alan bulguları değerlendirmeye ve eşitlik hedefleri doğrultusunda politikalarını geliştirmeye devam etmektedir. Bu rapor, yalnızca dijital ekonomide eşitlik sağlanmasına yönelik bir çerçeve oluşturmakla kalmamış, aynı zamanda dijitalleşmenin toplumsal etkilerini anlamak ve yönetmek için kapsamlı bir yol haritası sunmuştur. Bu rapor, dijital ekonomide kadın ve erkeklerin eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamak için izlenmesi gereken yolları belirlemeyi amaçlamakta; dijital sektör, dijital ekonomi, dijitalleşmiş ekonomi ve toplumun dijitalleşmesi arasındaki farkları ortaya koyarak, dijitalleşmenin farklı boyutlarını "*soğan modeli*" ile açıklamaktadır. Modelin merkezinde, dijital teknolojilerin geliştirildiği ve tasarlandığı dijital sektör yer alırken, diğer

katmanlar bunun etrafında sıralanır. Toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı politikalar ve araçlar ise bu modeli destekleyen bir "üreme zemini" olarak tanımlanmaktadır.

Raporda sosyo-teknik bir perspektif benimsenmiş, teknolojinin mevcut toplumsal cinsiyet ilişkileri göz önünde bulundurularak sosyal bağlamı içinde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu yaklaşım, teknolojiyi yalnızca teknik bir araç olarak görmek yerine, toplumsal yapılarla etkileşim halinde aktif olarak şekillendirilmesini önermektedir. Bu bağlamda dijitalleşmede toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerini gerçekleştirmek için üç temel ön koşul belirlenmiştir. *İlk olarak, cinsiyet eşitlikçi bir erişim sağlanması gereklidir.* Bu erişim, yalnızca bilgi ve iletişim teknolojilerine değil, aynı zamanda zaman, mekân ve bilgisel özerklik gibi kaynaklara da eşit erişimi kapsamalıdır. *İkinci olarak, dijital teknolojilerin toplumsal cinsiyet eşitliğine uygun bir şekilde kullanılması önemlidir.* Erişim fırsatlarının olması, bu fırsatların eşit bir şekilde değerlendirileceğinin garantisi değildir. Yapısal eşitsizlikler, toplumsal cinsiyet kalıpları ve şiddet deneyimleri bu kullanımın önündeki engeller olarak tanımlanmıştır. *Üçüncü olarak, dijital dönüşüm süreçlerinin eşitlikçi bir tasarımla şekillendirilmesi gerekmektedir.* Teknolojiyi kimlerin geliştirdiği ve yönlendirdiği sorusu, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Raporda, cinsiyet eşitliğine dayalı teknoloji geliştirme, dijitalleşmeyle ilgili becerilere ve kaynaklara cinsiyetten bağımsız erişim, eşit ücret ve ekonomik güvence, toplumsal cinsiyet kalıplarının çözülmesi, ücretsiz bakım işinin eşit paylaşımı ve ayrımcılığın azaltılması gibi hedefler sunulmuştur. Ayrıca, iş dünyası, siyaset ve toplumda cinsiyet eşitliğine dayalı yaratıcı gücün desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Koalisyon anlaşmasında yer alan öncelikler, raporun belirlediği hedeflerle paraleldir. Bu kapsamda algoritmaların ayrımcılık ve dolandırıcılık gibi sorunlar açısından denetlenmesi, dijitalleşmenin iş sağlığı ve güvenliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi, çalışanlar ve tüketiciler için eşit hakların sağlanması, mobil çalışmanın teşviki ve yeni bir çalışma ortamı raporu hazırlanması gibi öneriler bulunmaktadır. Dijitalleşme süreci, toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifiyle ele alınarak, eşit erişim, kullanım ve tasarım ilkeleri temelinde bir dönüşüm gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Avrupa Komisyonu, 9 Mart 2021’de Avrupa’nın 2030 yılına kadar dijital dönüşümüne ilişkin bir vizyon ve yol haritası sunmuştur. *Bu vizyon; beceriler, güvenli ve sürdürülebilir dijital altyapı, şirketlerde dijital dönüşüm ve kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi olmak üzere dört temel alana odaklanmaktadır.* Daha önce, 19 Şubat 2020 tarihli "Avrupa’nın Dijital Geleceğini Şekillendirmek" başlıklı bildiri, dijitalleşmenin insan merkezli bir yaklaşımla ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, kadınların teknoloji alanında cazip

kariyerler yapmasının teşvik edilmesi ve kadınların becerilerinin Avrupa teknoloji şirketlerine fayda sağlaması gerektiği belirtilmiştir. “Dijital Pusula 2030” bildirisi, Avrupa nüfusunun dijital becerilerle donatılmasını ve yüksek nitelikli dijital uzmanların sayısının artırılmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda, *2030 yılı için önerilen hedeflerden biri, kadın ve erkekler arasındaki farkı azaltarak 20 milyon Bilişim ve İletişim Teknolojileri uzmanının istihdam edilmesidir.* Avrupa Komisyonu, dijitalleşme hedefleri ve ilkeleri konusunda vatandaşların görüşlerini almak için geniş bir istişare süreci başlatmayı planlamaktadır. Bu süreç, toplumun dijital dönüşüme aktif katılımını sağlamayı ve dijital politikaları kapsayıcı bir şekilde şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, Federal Hükümet, Üçüncü Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu’nu bu çerçevede sunacaktır. Avrupa Komisyonu, dijital dönüşüm sürecinde teknolojik gelişmenin yanı sıra toplumsal cinsiyet eşitliğini de öncelik olarak görmektedir. Kadınların teknoloji sektöründe daha fazla yer alması ve dijital becerilerin topluma yaygınlaştırılması, bu hedeflerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Komisyonun bu vizyonu, teknolojik ilerleme ile sosyal adaletin bir arada ilerlemesini desteklemektedir.

Kadınların dijital sektöre daha fazla katılımını teşvik etmek ve cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik olarak çeşitli eylemler önerilmektedir. İlk olarak, *STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında kadınların desteklenmesine yönelik programlara erken yaşlarda başlanması gerekmektedir.* İkinci olarak, kadınların sektörde kalıcılığını sağlamak için *iş ve kurum kültürlerinin dönüştürülmesi* büyük önem taşımaktadır. Bu dönüşüm, bireyleri değiştirmeye odaklanmak yerine şirketleri ve çalışma ortamlarını değiştirmeye yönelik bir anlayışı benimsemelidir. Üçüncü olarak, *cinsiyet eşitlikçi ve ayrımcı olmayan teknoloji tasarımlarının teşvik edilmesi gerekmektedir.* Teknoloji geliştirme süreçlerinde cinsiyet duyarlı ve katılımcı yöntemlerin standartlaştırılması ve sistematik olarak uygulanması, bu alandaki eşitsizlikleri azaltmak açısından önemli bir adım olacaktır.

Dijitalleşmede toplumsal cinsiyet eşitliği politikası, diğer politika alanlarında olduğu gibi belirli yapılar ve süreçlere ihtiyaç duymaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği politikasında ilerleme kaydedebilmek için, uzman politika bilgisi üreten, toplumsal karar alma süreçlerini organize eden ve bu süreçlere destek veren yapıların varlığı gereklidir. Mevcut yasama döneminde toplumsal cinsiyet eşitliği politikası konusunda bazı ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, bu politika henüz diğer alanlardaki yapılarla aynı seviyeye ulaşmamıştır. Bu sebeple, *toplumsal cinsiyet eşitliği stratejisinin güncellenmesi ve kurulacak olan Federal Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Vakfı’nın yeterli donanımına sahip olması gerektiği* ifade edilmektedir. Uzman Komisyonu, dijitalleşme bağlamında fırsat eşitliğinin fiili olarak uygulanabilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliği politika yapılarını bir zemin olarak görmektedir. Güçlü toplumsal

cinsiyet eşitliği politikaları, dijitalleşmenin kadın ve erkeklere eşit fayda sağlayacak şekilde şekillendirilmesinin temelini oluşturur. Bu politikalar, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kaydedilecek ilerlemelerin temelini atmaktadır.

iv) Federal Hükümetin Eşitliği Teşvik Eden Yasaları

Almanya’da, kadınlar ve erkekler arasındaki eşit haklar, 70 yıldır Anayasa’da yer almaktadır. Gerçek eşitliğe doğru atılan önemli bir adım, 1994 yılında Anayasa’nın 3. Maddesinin 2. Fıkrasına eklenen eşitlik şartı cümlesidir:

“Devlet, kadınlar ve erkekler için eşit hakların fiilen gerçekleştirilmesini teşvik eder ve mevcut dezavantajların ortadan kaldırılması için çalışır.”

Eşit muameleye dair anayasal gerekliliklerin yanı sıra, 2006 yılında kabul edilen Genel Eşit Muamele Yasası (AGG), Almanya ve Avrupa Birliği üye ülkelerinde işgücü piyasası ve toplu medeni hukuk işlemlerinde cinsiyet temelli ayrımcılığa karşı yasal koruma getirmiştir. Bu yasayla birlikte, kadınlar ve erkekler, cinsiyetlerinden dolayı işe alım, terfi, çalışma koşulları veya mesleki eğitime erişim konusunda dezavantajlı olduklarını hissettiklerinde, söz konusu yasal düzenlemelere başvurma hakkına sahip olmuştur. Ayrıca, bu yasaların uygulanabilirliğini sağlamak için bağımsız bir ayrımcılıkla mücadele merkezi kurulmuş ve bu merkez, hukuki danışmanlık, bilimsel araştırmalar ve halkla ilişkiler çalışmalarının yanı sıra AGG hakkında işaret levhaları ve kılavuzlar hazırlamıştır. Buna rağmen, son yıllarda kurulan sağlam yasal çerçeveler ve yapılan eşitlik politikası çabalarına rağmen, kadınlar hala yaşamlarının pek çok alanında erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir. Gerçek eşitliğe ulaşmanın önündeki engellerden biri, özellikle kadınlar için zorlu bir iş-yaşam dengesi olabilir. Örneğin, bakıma muhtaç çocuklar ve diğer aile üyeleri için bakım sorumlulukları, hâlâ çoğunlukla kadınlar tarafından, çoğu zaman kendi mesleki kariyerleri aleyhine yerine getirilmektedir. Bu bağlamda, kadınların iş gücüne katılımı genellikle kesintilere uğramakta, aile sorumluluklarını yerine getirebilmek adına marjinal ya da yarı zamanlı istihdama yönelmeleri daha olası hale gelmektedir. Bu durum, kadınların mesleki gelişimlerini sınırlamakta, gelirlerini azaltmakta ve uzun vadede emeklilik koşullarını olumsuz etkilemektedir. Ailevi nedenlerle kariyere ara verilmesi, yarı zamanlı (belirsiz süreli) ya da düşük ücretli pozisyonlara geri dönülmesi ve sosyal mesleklerdeki nispeten düşük ücretler, Almanya’da kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliğinin devam etmesinin başlıca nedenlerindendir. Eşit ve eşdeğer iş için eşit ücret ilkesi, yasalarda açıkça yer almakta olup, 2017 tarihli Ücret Şeffaflığı Yasası, çalışanlara bireysel bilgi edinme hakkı tanıyarak ücret şeffaflığını artırmayı hedeflemiş ve eşit ücret hakkını güçlendirmiştir. Ancak, son yıllarda yalnızca küçük bir azalma gösteren ve Mart 2020 itibarıyla Almanya’daki cinsiyete dayalı

ücret farkı yüzde 20 olarak kalmaya devam etmiştir. Bu durum, daha fazla önlem alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (BMFSFJ, 2020).

Almanya'daki ücret eşitsizliğinin çeşitli nedenleri olduğundan, federal hükümet bu sorunu ele almak amacıyla kapsamlı bir strateji benimsemiş ve bir dizi önlem geliştirmiştir. Bu önlemler, aile, bakım ve iş hayatının uzlaştırılması için çerçeve koşullarının iyileştirilmesi ile başlamaktadır. Ayrıca, sosyal mesleklerin statüsünün iyileştirilmesine yönelik tedbirler, şeffaf ücret yapıları ve iyi ücretlendirme politikalarının yanı sıra toplu iş sözleşmelerinin teşvik edilmesi, kadınların yönetim pozisyonlarına eşit katılımını artırmaya yönelik adımlar ve toplumsal cinsiyet kalıplarının kariyer seçimlerinde ortadan kaldırılması gibi çeşitli alanlarda gelişmeler sağlanmaktadır. Federal Hükümet, Kadın Hakları Sözleşmesi'ne (CEDAW) uygun olarak, kadınlar için eşitliği teşvik eden birçok önemli aile ve sosyal politika girişimi başlatmıştır. Son yıllarda yapılan bazı önemli girişimler şunlardır:

- *Federal KitaPlus Programı* (2016-2018) ve 2019'da *Günlük İyi Bakım Yasası*, Almanya'da çocuk bakımını geliştirmeyi hedeflemiş, bu yasayla 5,5 milyar avro bütçe sağlanarak çocuk bakım altyapısı iyileştirilmiştir. Bu girişim, özellikle çalışan ebeveynlere yönelik iyileştirilmiş hizmetler sunmayı amaçlamaktadır.
- *Ebeveyn Ödeneği* (2007) ve *Ebeveyn Ödeneği Plus* (2015), aile ve kariyer uyumunu iyileştirmeyi hedefleyerek ebeveynlerin iş ve bakım sorumluluklarını eşit şekilde paylaşmalarını teşvik etmiştir.
- *Hemşirelik Mesleği Reformu* (2017), okul harçlarının kaldırılması ve asgari eğitim ödeneği ile, kreş öğretmenleri için 2019 yılında uygulamaya konan vasıflı işgücü ücretlendirmesi için iyileştirilen çerçeve koşulları, kadınların yoğun olarak çalıştığı sosyal mesleklerin iyileştirilmesine yönelik adımlardır.
- *Genel Yasal Asgari Ücret* (2015) ve *Kademeli Ücret Artışı* (2019'dan itibaren), kadınların orantısız şekilde yararlandığı bir diğer önemli gelişmedir.
- *Güçlü Aileler Yasası* (2019) ile düşük gelirli ailelere yönelik yardımlar artırılmış, özellikle çalışan bekar ebeveynler ve bu sayede ortalamanın üzerinde sayıda düşük gelirli kadın ve çocuklar faydalanmıştır.
- *"Perspective Re-entry"* (Federal İş Ajansı, 2008) eylem programı, ailevi nedenlerle iş hayatına ara vermiş kadınları iş gücüne geri kazandırmayı amaçlayan bir girişimdir.
- *Geçici Yarı Zamanlı Çalışma Hakkı* (2019), annelerin uzun süreli yarı zamanlı çalışmanın kariyerlerinde engel teşkil etmemesini sağlamak amacıyla yürürlüğe girmiştir.

- "Klischeefrei" girişimi ve "www.meintestgelaende.de" online dergisi gibi projeler, toplumsal cinsiyet kalıplarıyla mücadele etmeyi ve meslek seçiminde cinsiyet rollerine dayalı engelleri kaldırmayı amaçlamaktadır.

v) 2021-2025 Koalisyon Anlaşmasının Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi

Almanya Sosyal Demokrat Partisi (SPD), İTTİFAK 90/YEŞİLLER ve Hür Demokratlar (FDP) Arasındaki 2021-2025 Koalisyon Anlaşması *toplumsal cinsiyet eşitliğini hem sosyal hem de ekonomik alanlarda geliştirmeyi hedefleyen kapsamlı bir strateji sunmuştur* (Die Bundesregierung, 2021). Bu anlaşma, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması, cinsiyete dayalı veri eksikliklerinin giderilmesi ve ekonomik eşitliğin tesis edilmesi gibi somut adımları içermektedir. Ayrıca, uluslararası yükümlülüklerle uyumlu bir şekilde, kesişimsel eşitlik yaklaşımını benimsemekte ve erkek çocuklar ile erkekler için de eşitlik odaklı politikaları gündeme almaktadır. Aşağıdaki başlıklarda, koalisyon anlaşmasının toplumsal cinsiyet eşitliği stratejisi detaylandırılmaktadır:

- *Eşitlik Politikaları*: 2021–2025 koalisyon anlaşması, toplumsal cinsiyet eşitliğini beş yıl içinde somut biçimde hayata geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedef doğrultusunda, gelecekteki yasa ve politikaların toplumsal cinsiyet eşitliği açısından kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi öngörülmektedir. Federal hükümet, birimler arası toplumsal cinsiyet eşitliği stratejisini güçlendirmeye devam edecektir.
- *Cinsiyete Dayalı Veri Açığının Giderilmesi*: Özellikle sağlık alanında, kadın ve erkeklerin biyolojik ve sosyal farklılıklarını göz önünde bulunduran cinsiyete dayalı veri eksikliklerinin kapatılması hedeflenmektedir.
- *Kesişimsel Eşitlik Yaklaşımı*: AB düzeyinde ve uluslararası alanda kesişimsel bir eşitlik politikası benimsenmiştir. Bu bağlamda, BM Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne (CEDAW) uyulacağı vurgulanmıştır. Ayrıca, erkek çocuklar ve erkekler için eşitlik odaklı politikalar bu yaklaşıma dâhil edilmiştir.

Bu anlaşma kapsamında:

- a) *Ekonomik Eşitlik Politikaları*: Ekonomik eşitlik bağlamında, kadınların ekonomik yaşama katılımını artırmayı ve kadın-erkek arasındaki gelir eşitsizliğini azaltmayı hedefleyen bir dizi önlem;
- b) *Kadın Temsiliyeti ve Mevzuatın Güçlendirilmesi*: Federal hükümet yönetim kademelerinde, özel sektör ve kamu sektöründeki karar alma organlarında kadın ve erkek oranlarının izlenmesi amacıyla raporlama mekanizmaları güçlendirilmesi: kadın temsiliyeti düşük olan alanlarda, yasal düzenlemelerin sıkılaştırılması;

- c) *Ücret Eşitliği ve Şeffaflık*: Kadın ve erkekler arasındaki ücret farkının kapatılması için Ücret Şeffaflığı Yasası geliştirilecek ve bu yasanın uygulanabilirliğinin artırılması; kadın ve erkek çalışanların bireysel haklarını savunmalarına olanak tanımak için, temsilci davalar yoluyla dernekler aracılığıyla destek sağlanması;
- d) *Aile ve Kariyer Uyumu*: Çalışanların yarı zamanlı çalışma düzenlemelerinden daha fazla yararlanabilmesi için ilgili mevzuatın gözden geçirilmesi ve işverenler açısından daha uygulanabilir hale getirilmesi;
- e) *Aile Vergilendirme Sisteminin Modernizasyonu*: Aile vergilendirme sistemi, tüm aile biçimlerini kapsayacak şekilde, ortaklık sorumluluğunu ve ekonomik bağımsızlığı destekleyecek şekilde yeniden düzenlenecektir. Vergi mükellefleri ve vergi daireleri arasındaki dijital etkileşim artırılacak, III. ve V. vergi sınıfı kombinasyonu daha basit ve adil bir yöntem olan IV. vergi sınıfının faktör modeline dönüştürülmesi planlanmıştır.

vi) Federal Cinsiyet Eşitliği Vakfı

Mayıs 2021’de yürürlüğe giren yasa ile kurulan Federal Eşitlik Vakfı (Bundesstiftung Gleichstellung), merkezi Berlin’de bulunan kamu hukuku çerçevesinde faaliyet gösteren bir vakıftır (BMFSFJ, 2021). Vakfın kurulması, 19’uncu yasama dönemi koalisyon anlaşmasında karara bağlanmış olup, Federal Fırsat Eşitliği Bakanlığı tarafından hazırlanan bir taslakla yasal süreç başlatılmıştır. Vakfın temel amacı, Almanya’da kadın-erkek eşitliğini güçlendirmek ve teşvik etmektir.

Vakfın amacı, aşağıdaki şekilde yerine getirilmektedir:

- Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda bilgi, veri ve olguları derlemek, işlemek ve sağlamak, gerektiğinde çalışmalar yaptırmak.
- Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları konusunda ülke çapında kamusal söylemi izlemek ve desteklemek.
- Çözümlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında idareye, sivil topluma, bilime ve iş dünyasına danışmanlık yaparak pratik toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarını güçlendirmek.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini gerçekleştirmeye yönelik yenilikçi tedbirlerin uygun olan durumlarda ilgili destek tedbirleri ile birlikte geliştirilmesi ve test edilmesi,
- Federal hükümet, federal eyaletler, yerel yönetimler, sivil toplum, bilim ve iş dünyası arasında ağ oluşturmak.

- Toplumsal cinsiyet eşitliği için bir açık ev anlamında sivil toplum için bir ağ oluşturma platformu olarak hareket ederek, toplumsal cinsiyet eşitliği politika girişimlerini desteklemek.

Vakfın 2024 yılında düzenlediği etkinlikler:

- "İş birliğiyle etki yaratmak – Dönüşüm, toplumsal cinsiyet eşitliğiyle sağlanır."
- "Değişim İçin Güç – Kadın Film Organizasyonları Küresel Forumu. Berlinale 2024 kapsamında uluslararası iş birliği etkinliği."
- "FAIR SHARE of Women Leaders Derneği ile birlikte düzenlenen 'Feminist Liderlik Kültürü' çevrim içi atölye dizisi." (<https://bundesstiftunggleichstellung.netlify.app/>)

vii) Avrupa Birliği Direktifine Uyum

Alman hükümeti, borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında kadınların temsil oranını artırmayı amaçlayan Avrupa Birliği (AB) *direktifini* onaylamıştır (BMFSFJ, 2022). Bu adım, Almanya'nın, on yıl süren bir engeli aşarak AB düzeyinde önemli bir ilerleme kaydetmesine olanak sağlamıştır.

2.1.4.2. Bakanlıkların Eylem Planlarındaki Politika ve Stratejiler

(2025 seçimlerinden önceki bakanlıklardır, seçimden sonra kısmen adları değişmiştir.)

Aşağıdaki üç bakanlık kadınların karar alma mekanizmalarında temsiline artırılması için pek çok etkinlik düzenlemiş, tavsiyelerde ve girişimlerde bulunmuştur.

i) Federal Ekonomi ve İklim Koruma Bakanlığı

Federal Ekonomi ve İklim Koruma Bakanlığı (BMWK Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) web sayfasında kadınların ekonomi için öneminden ve bu konudaki kendi etkinlik ve girişimlerinden bahsetmektedir (BMWK, 2021). Kadınlar, girişimci, kurucu, yönetici pozisyonlarda ve vasıflı işçi olarak ekonomi için hayati öneme sahiptir; işgücünün neredeyse yarısını oluşturmakta ve yüksek niteliklere sahip bulunmaktadır. Kadınlar yeni ürünler, hizmetler ve iş alanları yaratmakta, karar alıcılar olarak ülkenin geleceğinin şekillenmesine katkı sağlamaktadırlar. Ancak, Alman ekonomisinde yönetim pozisyonlarındaki kadın temsili hala sınırlıdır. 2021 yılı sonbaharındaki verilere göre, borsaya kayıtlı 160 Alman şirketinin yönetim kurullarındaki kadın oranı %13,4'tür. Bu oran, bir önceki yıla göre %32'lik bir artış göstermektedir.

Uluslararası bir karşılaştırma yapıldığında, Almanya hâlâ ABD, Fransa ve İngiltere gibi diğer rakiplerinin gerisinde kalmaktadır. Bu durum, orta vadede Almanya'nın iş gücü açısından rekabetçi bir dezavantaj yaratabilir, çünkü yapılan araştırmalar, bir şirketin yönetiminin ne kadar çeşitli olursa o kadar başarılı ve yenilikçi olduğunu ortaya koymaktadır.

Kadınların iş ve çalışma hayatında tüm potansiyellerini kullanabilmeleri, Almanya için büyük bir öneme sahiptir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için farklı düzeylerde çeşitli yaklaşımlar gereklidir. Toplumsal rol modelleri ve klişelerin değiştirilmesi, bu hedefe ulaşmanın ilk adımını oluşturur. Kız çocuklarının ve kadınların STEM (Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) mesleklerine ve kadın girişimciliğine ilgi duymalarını sağlamak için okul, mesleki eğitim ve üniversite önemli başlangıç noktalarıdır. Başarılı rol modelleri ve güçlü ağlar, iş hayatının daha kadın dostu olmasına katkı sağlamaktadır.

Fırsat eşitliği, ekonomik bir konu olup somut bir ekonomik faktör olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, kadınların ekonomik hayatta desteklenmesi ve başarılarının kamuoyunda daha görünür hale getirilmesi, bir ekonomi politikası hedefi olarak belirlenmiştir ve bu, BMWK'nın önemli bir ilgi alanıdır. "*Güçlü Kadınlar Güçlü Ekonomi*" etkinlik dizisi kapsamında, iş dünyasından kadın girişimciler ve karar alıcılar, bakanlığın siyasi liderliğiyle birlikte ekonomide eşitlik sağlanması konusunda söz sahibi olmakta ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar ile potansiyel çözümler tartışılmaktadır. Bu şekilde, BMWK, sosyal adalet ve sosyal katılımı, herkesin refaha katkıda bulunabilmesi için temel taşlar olarak gören sosyal piyasa ekonomisinin yol gösterici ilkesini izlemektedir. Kadın girişimcilerle yapılan görüşmeler, "*FRAUEN unternehmen*" girişimi ve her yıl düzenlenen *Kızlar Günü* gibi etkinliklerde, eşitlik konusu bakanlığın politikasının ayrılmaz bir parçası olarak öne çıkmaktadır.

ii) Federal Aile İşleri, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı

Federal Aile İşleri, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı (BMFSFJ-Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) 1979 yılında uluslararası toplum tarafından kabul edilen, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne (CEDAW) atıfta bulunularak, kadın haklarını evrensel insan hakları çerçevesinde güvence altına alan ilk uluslararası sözleşmeden söz edilmektedir (BMFSFJ, 2020). Kadın hakları ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kabul edilen ilk ve en kapsamlı uluslararası metin olma özelliğini taşıyan bu sözleşme, 1985 yılında onaylanarak Almanya'nın hukuk sistemine dâhil edilmiştir. Bu metnin içeriği ve özellikle Kadın Hakları Komitesi'nin yayınları Almanya'da yeterince tanınmamaktadır. Bu durumun değiştirilmesi ve daha geniş bir farkındalık oluşturulması için bir el kitabı önemli bir kaynak sağlamayı amaçlamaktadır.

Kadın Hakları Sözleşmesi, kadınlara yönelik ayrımcılığın her türlü biçiminin ortadan kaldırılmasını öngören yükümlülükleri içermektedir. Bu yalnızca kadınlar ve kız çocukları için eşit muamele ve eşit yasal haklar sağlanmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda toplumsal cinsiyet temelli rol kalıplarının ve bu kalıplara dayalı eşitsiz güç ilişkilerinin ortadan

kaldırılmasını da kapsamaktadır. Sözleşme, doğrudan ve dolaylı ayrımcılıkla mücadele edilmesi için gerekli tüm tedbirlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, kadınların eşitliğe ulaşana kadar geçici özel tedbirler uygulanması, örneğin kadınların terfi ettirilmesi veya özel ayrıcalıklı muamele görmesi, Sözleşme'nin öngördüğü bir uygulama biçimidir. Almanya'da bu ilkenin uygulanmasına örnek olarak, yönetim pozisyonlarında cinsiyet kotası uygulamaları ve federal ve eyalet düzeyinde çıkarılan cinsiyet eşitliği yasaları gösterilebilir. Son yirmi yılda, kadın hakları alanında kaydedilen ilerlemelere rağmen, eşit katılım, eşit fırsatlar, eşit ücret ve şiddetsiz yaşam gibi temel haklar, hâlâ birçok kadın için tam anlamıyla sağlanamamıştır. Bu durumun değişmesi ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kökenlerine inilerek ortadan kaldırılması, toplumun tüm kesimlerinin ortak sorumluluğudur. Kadın Hakları Sözleşmesi, bu hedeflere ulaşmak için önemli bir araç olarak işlev görmektedir. Bu el kitabı, Sözleşme'nin uygulanmasına yönelik pratik bir kaynak sağlamakta olup, ilk kez, CEDAW Sözleşmesi Komitesi'nin Almancaya sonradan çevrilen Genel Tavsiyelerini de içermektedir. Bu tavsiyeler, Sözleşme'nin yorumlanması ve uygulanması konusunda somut rehberlik sunmakta ve Sözleşme'yi dinamik bir araç olarak güncel tutmaktadır.

Kadın Hakları Sözleşmesi el kitabının, kadınların eşitlik hakkını dünya genelinde, özellikle de Almanya'da, gerçekleştirebilmek amacıyla yaygın bir başvuru kaynağı haline gelmesi beklenmektedir. Bu şekilde, kadınlar için eşitliğin sağlanması amacıyla uzun yıllar beklemek yerine, bu hedef daha yakın bir gelecekte ulaşılabilir olacaktır. Kadın hakları ve eşitlik mücadelesi, toplumsal düzeyde ortak çabalarla ilerlemeye devam etmelidir.

6 Ekim 1999 tarihinde Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne Ek İhtiyari Protokol'ü kabul etmiştir. Bu protokol, kadınların Sözleşme hükümlerinin ihlali durumunda, ulusal hukuk yollarının tükenmesinin ardından bireysel şikayette bulunma hakkını tanımaktadır. Ek Protokol ayrıca, bir taraf devletin CEDAW hükümlerini ciddi veya sistematik şekilde ihlal etmesi durumunda CEDAW Komitesi tarafından soruşturma başlatılmasını öngörmektedir. Bu İhtiyari Protokol, kadınlara insan hakları ihlallerine karşı uluslararası bir hukuki araç sunmakta, ancak daha geniş kapsamlı yaptırım mekanizmalarına sahip değildir. Yani, taraf devletler, CEDAW Komitesi tarafından verilen eylem tavsiyelerini uygulamadıkları takdirde ceza tehdidiyle karşı karşıya kalmamaktadır. Federal Almanya Cumhuriyeti, CEDAW'ı 1985 yılında, Ek Protokolü ise 2002 yılında onaylamıştır. Her iki belge de doğrudan uygulanabilir ulusal hukuk haline gelmiştir. Almanya'nın onayı, kadın haklarının daha güçlü bir şekilde korunmasına olan destek beyanı niteliğindedir ve aynı zamanda Sözleşme ile Ek Protokol'ü henüz onaylamayan veya onaylamaktan çekinen diğer devletlere önemli bir sinyal göndermektedir.

Dünya genelinde olduğu gibi Almanya’da da kadınlar ve erkekler arasındaki gerçek eşitliğin sağlanması ve kadınların hâlâ karşılaştığı dezavantajların ortadan kaldırılması için gerekli adımlar atılmaya devam edilmelidir. Dünya Ekonomik Forumu, her yıl iş, çalışma, eğitim, sağlık ve siyasi katılım gibi alanlarda kadınlar ve erkekler arasındaki cinsiyet farklarını hesaplamak amacıyla göstergeler kullanmaktadır. Bu çerçevede, 153 ülkeden elde edilen verilerin analizi, ciddi bir eşitsizliğe işaret etmektedir. Dünya Ekonomik Forumu’nun hesaplamalarına göre, reform hızının mevcut seviyede kalması durumunda, analiz edilen alanlarda kadın ve erkekler arasındaki fiili eşitliğin sağlanması yaklaşık bir yüzyıl sürecektir. Bu durum, Kadın Hakları Sözleşmesi’nin uygulanmasına yönelik çabaların güncelliğini ve aciliyetini bir kez daha ortaya koymaktadır.

iii) Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı

Almanya gelişmiş ve ekonomisi güçlü bir ülke olarak, Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), gelişmekte olan ülkelerin kalkınması için projeler geliştirmektedir (bmz.de). Dünya genelinde iş gücündeki kadın oranının, erkeklere kıyasla belirgin şekilde daha düşük olmasından hareketle Almanya’nın girişimiyle G7 ülkeleri, 2015 yılında Elmau’da gerçekleştirilen zirvede, 2030 yılına kadar gelişmekte olan ülkelerde mesleki eğitim yoluyla üçte bir oranında daha fazla kadın ve kız çocuğunu destekleme taahhüdünde bulunmuştur. G7, "Kadınların Ekonomik Güçlendirilmesi" (Economic Empowerment of Women) girişimiyle, kadınların ekonomik katılımını ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmeyi hedeflemektedir.

Bakanlık, partner ülkelerini, mesleki eğitim ve işgücü piyasası politikalarını, kız çocukları ve kadınların mesleki eğitimini teşvik edecek ve istihdam olanaklarını artıracak şekilde şekillendirmelerinde desteklemektedir. Dijitalleşme, kız çocukları ve kadınların mesleki yeterlilik kazanması açısından özel fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle BMZ, gelişmekte olan ülkelerde özellikle kız çocukları ve kadınların dijital becerilerini ve dijital teknolojilere erişimlerini desteklemektedir. Bu kapsamda örneğin, G20 çerçevesinde *eSkills4Girls* (Kızlar için Dijital Beceriler) girişimi başlatılmıştır.

Bakanlık, Almanya’nın uluslararası kuruluşlar nezdindeki daimi temsilciliklerine ya da doğrudan bu kuruluşlara personel göndermektedir. Bunlar arasında Birleşmiş Milletler (Cenevre, New York, Roma ve Viyana), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD - Paris) ve Avrupa Birliği (Brüksel) bulunmaktadır. BMZ ayrıca Dünya Bankası, Afrika, Asya, Latin Amerika ve Karayip Kalkınma Bankaları ile Uluslararası Tarımsal Kalkınma Fonu (IFAD) gibi kuruluşların yönetimlerinde de kendi personeliyle sürekli temsil edilmektedir. BMZ, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Dünya Bankası veya Avrupa Birliği

gibi uluslararası kuruluşlara personel göndererek kalkınma politikası alanında çok taraflı iş birliğini güçlendirmektedir.

2.1.4.3. Özel Sektör Örgütlerinin Politika ve Stratejileri

Son yıllarda, kadınları liderlik pozisyonlarında güçlendirmeye ve iş dünyasında, siyasette ve toplumda daha fazla eşitlik sağlanmasına katkı sunan ağlar kurulmaktadır. Kadınlar için en değerli iş ağına sahip 12 organizasyonun konuları aşağıda açıklanmıştır (sage.com).

i) İş Ağları

- *Digital Media Women: #DMW* topluluğu, Mart 2023 itibarıyla 9 bölgede 90 aktif gönüllü ve 32.000'den fazla topluluk üyesiyle bir görev üstlenmiş durumdadır: Kadınların her platformda görünürlüğünü artırmak – konferanslarda, sektörel medyada ve yönetim kurulunda. Vizyon, “Çeşitliliğin hakim olduğu, kadınların eşit olarak katılım sağladığı ve etki alanına sahip olduğu bir dünya”, Misyon, “Dijital dönüşümü bu hedefin gerçekleşmesi için kullanmaktır”. Değişim süreçlerinde uzmanlaşmış kadınlar bu toplulukta yer almakta, bu da kendilerini dönüştürmek isteyen ve şirketlerinde zihniyet değişimini yönlendirmek isteyen kadınlar için ideal bir organizasyon olmaktadır.
- *Mission Female*: Adı gibi, Mission Female, kadınlar için üst yönetimdeki engelleri ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Bu, yalnızca birlikte ve güven dolu bir iş ağı altında mümkün olacaktır. #strongertogether (birlikte daha güçlü) mottosuyla, üyeler profesyonel atölye çalışmalarına ve yemekli etkinliklere katılabilmekte, kadın liderliği alanındaki diğer karar vericilerle fikir alışverişinde bulunabilmektedir.
- *New Work Women*: “Bir şirketin varisi veya lider pozisyonundaki bir kadın olarak, siz en önemli şeysiniz: Geleceği şekillendiren bir lider”. İçsel değişim süreçleri, tüm iş dünyasını etkileyecek dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Buradaki ana konular dijitalleşme, yeni iş modelleri ve yeni zihniyetlerdir; bu konularda da New Work Women kadınları yeni trendler ve çevik iş modellemeleri konusunda cesaretlendirmektedir. Bloglarında ve #NWSWQ (New Work starts with Questions) gibi hashtag’lerle tartışmaları aktif olarak sürdürmektedirler.
- *Alman Kadın Girişimciler Derneği* (Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU)): Bu dernek 1954 yılından bu yana iş dünyasında kadınların daha iyi şartlarda yer almasını savunmaktadır. Bugün ağda, 1.800 orta ölçekli kadın liderliğinde işletme bulunmaktadır. Şirket varisi kadınlar için özellikle ilginç olan: Dernek her yıl, başarılı

bir şekilde bir şirket devralan bir kadına *She Succeeds Award* (Başarıyı Yakaladın Ödülü) vermektedir. Dernek, bir varis olarak başarılı bir kadın girişimci olan Käte Ahlmann tarafından kurulmuştur. Üyelik seçenekleri, genç girişimcilerden üst düzey yöneticilere kadar farklı kategorilerde mevcuttur.

- *Women Speaker Foundation*: Kişisel markalaşma için etkili bir stratejidir, sektör etkinliklerinde konuşmalar ve anahtar konuşmalar yapılabilmektedir. Bu sayede yeni bir yönetici şirketinin yüzü olabilmekte ve uzman olarak kendisini konumlandırabilmektedir. Women Speaker Foundation, Avrupa'nın tek kadın konuşmacılar ajansıdır. Burada kendinizi listeleyebilir ve bu ağın sunduğu işbirliklerinden, atölye çalışmalarından ve iletişim platformlarından faydalanabilirsiniz.
- *PANDA*: PANDA'ya üye olmak için topluluğun web sitesi üzerinden başvuru yapılabilmektedir. Kabul edilme durumunda, farklı sektörlerden lider kadınlarla kuratörlü bir ağın parçası olunmaktadır. Topluluk, değerli geri bildirim turlarıyla düzenli temalı etkinlikler düzenlemekte ve bir ağ platformu sunmaktadır. Bu platformda sorular sorulabilmekte, içerik paylaşılabilen ve diğer üyeler bulunabilmektedir. Ayrıca PANDA Women Leadership Contest gibi etkinliklere katılmak mümkündür. Özellikle profesyonel ağını genişletmek isteyen ve yönetici pozisyonlarında iş arayan kadınlar için, BMW Group ve BOSCH gibi şirketlerle yapılan işbirlikleri oldukça ilginçtir.
- *Generation CEO*: Generation CEO, üst yönetim kadınları için özel ve seçkin bir iş ağıdır. Her yıl yalnızca 20 yeni üye kabul edilmektedir. Üyeler, uluslararası bir ağın desteğiyle kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları bulmaktadır.
- *nushu*: nushu ekibi, kendilerini "Eski erkek ağlarına karşı bir alternatif" olarak tanımlamaktadır. Bu iş ağı, liderlik yolunda ilerleyen kadınları birbirine bağlamaktadır. "Nushu" ismini, Çin köylerinde kadınların birbirleriyle iletişim kurabilmek için geliştirdiği *nūshū adlı yazı sisteminden* alır. Bu topluluk, kadınları iş dünyasında birbirine bağlayarak, en iyi uygulamaları paylaşarak karşılıklı destek sunarak liderlik pozisyonlarında daha fazla kadının yer almasını sağlamak için çalışmalarına devam etmektedir.
- *Club europäischer Unternehmerinnen (CeU)*: 2015 yılında kurulan CeU, en yeni ve modern iş ağlarından biridir. Bu hızlı büyüyen topluluğun kurucusu ünlü girişimci Kristina Tröger'dir. CeU, ihtiyaca dayalı iletişimi ve başarılı kadınların topluluk içindeki kamusal görünürliğini vurgulamaktadır.

- *Business and Professional Women e.V. (BPW)*: Bir iş ağı politikada da önemli değişiklikler yaratabilir. BPW Germany, 1.300 üyeden oluşan bir çatı kuruluşudur. Kadınların üst yönetimde yer alması ve eşit ücret hakkı için mücadele etmektedir. 2008 yılında Equal Pay Day (Eşit Ücret Günü) etkinliğini başlatmış olup, o günde ülke çapında farkındalık oluşturmak adına etkinlikler düzenlenmektedir. Bu topluluğun özellikle stratejik ağ kurma ve toplumsal-politik angajman konusunda güçlü bir etkisi vardır.
- *Global Digital Women*: Ağ uzmanı Tijen Onaran tarafından kurulan Global Digital Women (GDW) topluluğu, dijital alanda kadın kahramanları ve geleceği şekillendirenleri güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Uluslararası bir organizasyon olarak geniş bir ağ ve danışmanlık fırsatları sunmaktadır. Dijital sektörde lider olanlar için mükemmel ağ kurma fırsatları sunar ve görünürlüklerini artırır.
- *FidAR*: FidAR– Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (Kadınların Denetim Kurullarına Daha Fazla Katılımı İnisiyatifi), dengeli yönetim kurulları için çalışmaktadır. Bu ağ, kadın ve erkek eşitliğini teşvik eden yasal düzenlemeler için mücadele etmektedir. Bununla birlikte, iş dünyasında eşit katılım konusunda fikir alışverişi yapabilmek için her yıl FidAR Forum düzenlenmektedir.

Bu iş ağları, eşitlikçi ve hoşgörülü bir toplum vizyonunu paylaşmaktadır. Öte yandan, çoğu ağda erkekler de sıcak bir şekilde karşılanmakta ve eşitlik konusunu aktif bir şekilde savunmaktadır. Ayrıca, hükümetin başlattığı Chefsache (Yönetici İşleri) gibi diğer ağlar da eşitlik hedeflerini desteklemektedir.

ii) Kadınların Denetim Kurullarına Daha Fazla Katılımı İnisiyatifi (FidAR)

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., partiler üstü, bağımsız, kâr amacı gütmeyen ve bölge sınırlarını aşan bir inisiyatiftir. 2006 yılında ekonomi, bilim ve siyaset alanlarında lider konumda bulunan kadınlar tarafından hayata geçirilmiştir (<https://www.fidar.de>). FidAR'ın amacı, Alman şirketlerinin denetim kurullarında kadın oranının sürdürülebilir bir şekilde artırılması ve kurumsal denetimin iyileştirilmesidir. İnisiyatifin hedefi, Alman ekonomisinde tüm liderlik pozisyonlarının eşit sayıda kadın ve erkekle doldurulmasıdır. FidAR bu hedefleri; siyaset, ekonomi, bilim dünyası ile yakın iş birliği içinde ve ilgili ekonomi ile kadın dernekleriyle ortaklık içinde yürütmektedir. FidAR, kadınlar ve erkekler için bir ağıdır ve ekonomi, bilim ve kamu yaşamında önemli pozisyonlarda bulunan 1.450'den fazla üyeye sahiptir.

Dernek *FüPoG I ve FüPoG II'nin Uygulanmasında Özel Sektöre Yönelik Bilgilendirme, Destek ve Uygulama Rehberi* yayınlamıştır (<https://www.fidar.de>). Bu rehber,

kadın ve erkeklerin yönetim pozisyonlarına eşit katılımını düzenleyen yasalardan hareketle, bu yasaların güncel uygulama biçimlerini ve yorumlarını açıklamaktadır. Rehber, yasal yükümlülük altında olan kişi ve kuruluşların yanı sıra, bu yasalara gönüllü olarak uymak isteyen ve şirketlerinde fırsat eşitliğini artırmayı amaçlayan tüm işletmelere yöneliktir. Bir yandan yönetim pozisyonlarıyla ilgili yasalar tanıtılmakta ve bunlar pratik önerilerle desteklenmektedir. Diğer yandan ise şirketlerde halihazırda uygulanan araçlar ve önlemlerin mevcut durumu, eşit katılımı engelleyen temel zorluklar ele alınmakta ve bunlardan hareketle somut eylem önerileri sunulmaktadır.

Denetim ve yönetimde fırsat eşitliği yalnızca yasal düzenlemelerle sağlanamaz; bunun şirketler içinde fiilen yaşatılması gerekmektedir. Bu rehberde, bunun yasal çerçeve dahilinde ve ötesinde nasıl başarıyla gerçekleştirilebileceği gösterilmekte; denetim ve yönetim pozisyonlarında kadın oranının artırılmasına yönelik önlemler ve pratik ipuçları sunulmaktadır. Bu önlemler, şirketlerin sadece fırsat eşitliğini değil, aynı zamanda yaratıcılık ve inovasyon kabiliyeti açısından çeşitliliklerini ve artan nitelikli iş gücü sıkıntısı karşısında rekabet edebilirliklerini de artırmalarına yardımcı olabilmektedir. Odak noktası, yönetici pozisyonlarına ilişkin yasaların açıkça geçerli olduğu borsaya kote ve/veya çalışan temsiline sahip şirketlerdir. Ancak bu önlemler, daha küçük ya da borsaya kote olmayan şirketlerin de organizasyonları içinde eşit denetim ve yönetim yapıları kurmalarına ve kadın çalışanlarının potansiyelini daha iyi kullanmalarına katkı sağlayabilmektedir.

FüPoG I ve FüPoG II'nin (Yönetim Pozisyonu Yasaları) Uygulanmasında Özel Sektöre Yönelik Bilgilendirme, Destek ve Uygulama Rehberi içerisinde yer alan üst düzey yöneticiler ile “denetim ve yönetim pozisyonlarında kadın oranının artırılmasına yönelik önlemler ve pratik ipuçları” konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçları, aşağıdaki önlemlerin bu amaca ulaşmada etkili olabileceğini göstermektedir (Informationen und Unterstützung für die Privatwirtschaft bei der Umsetzung des FüPoG und FüPoG II Praxisleitfaden 2024):

1. Toplumsal cinsiyet eşitliği kültürünü teşvik etmek
2. İşe alım ve terfileri şeffaf hale getirmek
3. İş ve özel yaşam uyumunu (daha iyi) sağlamak
4. Kadınları güçlendirmek
5. Mevcut engelleri ortadan kaldırmak
6. Bağlayıcı stratejiler geliştirmek ve uygulamak

Bunların içeriğini açmak gerekirse:

1. Toplumsal cinsiyet eşitliği kültürünü teşvik etmek

Fırsat eşitliğini artırmaya yönelik önlemlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için temel ön koşul, eşitliğe odaklanan ve tüm çalışanların kişisel gelişimlerine olanak tanıyan bir şirket kültürünün varlığıdır. Eşitlik kültürünün hakim olduğu bir kurumda, değer verme, dayanışma içinde iletişim kurma ve çalışanların kişisel gelişimlerine odaklanma gibi değerler aktif olarak yaşatılmaktadır. Böyle bir kurum kültürü sadece kadınlara değil, tüm cinsiyetlere fayda sağlamaktadır. Bu yaklaşım, “insan merkezli kültür” olarak adlandırılan kültürün temelini oluşturmaktadır. Bu tür bir kültür kurum içinde yaşatıldığında, çalışanların içsel motivasyonu artmaktadır. Bu da onların: Daha fazla iş birliği içinde olmalarını, dayanışmayı ön plana çıkarmalarını, ek teşviklere ihtiyaç duymadan işlerine ve şirketin başarısına gönülden bağlı kalmalarını sağlamaktadır. Eşitlik kültürü için uygulamaya yönelik eylem önerileri:

- Bir meslektaşınız (belki istemeden bile olsa) kadınları küçümseyen ya da ciddiye almayan yorumlar yaptığında müdahale edin – ve elbette siz de bu tür yorumlardan kesinlikle kaçınınız!
- Cinsiyetçi, kadın düşmanı ya da cinsel taciz içeren davranışlar karşısında tutarlı bir şekilde yaptırımlar uygulayınız!
- Sadece erkeklerden oluşan toplantı ve karar gruplarından kaçınmaya özen gösteriniz!
- Toplantılarda kadınların yaptığı katkıların da aynı ciddiyetle dikkate alınıp dahil edilmesine dikkat edin!
- Çalışanlarınızın bilinçli ya da bilinç dışı önyargıları azaltmaya yönelik eğitimlere (örneğin 'unconscious bias' eğitimleri) katılımını aktif olarak teşvik edin – ve örnek bir lider olarak bu tür eğitimlere siz de katılınız! Katılımcıları izleyerek (monitoring) kimlerin bu eğitimlere katıldığını takip edin!
- Elde edilen başarıları ve hâlâ ele alınması gereken açık sorunları gündeme getiriniz!

2. İşe Alım ve Terfileri Şeffaf Hale Getirmek

Kadınların yönetim pozisyonlarına işe alımı ve terfi ettirilmesine yönelik önlemler, fırsat eşitliğine ulaşmada temel unsurlar olmaya devam etmektedir. Ancak, başarıya ulaşmış ve toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamalar özellikle üst yönetim düzeyinde hâlâ çok nadir kullanılmaktadır. Bu hedef doğrultusunda uygulanabilecek bazı önlemler şunlardır:

- Yetenek Havuzu Geliştirme: Yönetim pozisyonlarına yönelik bir yetenek havuzu oluşturmak ve bunu sürekli güncel tutmak, kurum içindeki yeteneklerin geliştirilmesine ve ihtiyaç duyulduğunda hızlıca görevlendirilebilmesine katkı sağlamaktadır. Bu havuzların ideal olarak kadın-erkek eşitliğine sahip ya da en azından kadınların anlamlı bir oranla temsil edildiği şekilde düzenlenmesi

önerilmektedir. Aynı durum, kendi denetim kuruluna sahip bağlı şirketler için de geçerlidir. Buralarda da, boş pozisyonlar için kurum içinden kadın adaylar önerilebilecek yeterli sayıda kadın üyenin yer aldığı bir "denetim kurulu havuzu" bulunmalıdır.

- Objektif ve Şeffaf Kriterler Belirleme: Yetenek havuzu gerçekten kadın oranını artırmaya hizmet edecekse, bu ancak objektif ve şeffaf seçim süreçleri ile mümkündür. Bu süreçlerin iyi yapılandırılmış olması gerekmektedir. Örneğin:

- Toplumsal cinsiyete duyarlı iş ilanları hazırlanmalı,
- Kadın-erkek eşit temsil edilen seçim komiteleri kurulmalı,
- Standartlaştırılmış değerlendirme prosedürleri uygulanmalıdır.

Ayrıca, önerilen aday listelerinde – özellikle de kısa listelerde (shortlist) – kadınların en az %30 ila %50 oranında yer alması sağlanmalıdır. Bu önlemler sayesinde, öznel “içgüdülere” dayalı kararlar ve bilinçsiz önyargılar minimize edilerek, daha nesnel ve adil bir değerlendirme süreci oluşturulmaktadır. Kadınlar yeni görevlerinde yönetim kademesine geldiklerinde, yapılandırılmış bir “uyum süreci” (onboarding programı), onların yeni ortamlarına daha hızlı alışmalarına ve şirkette kalıcı olmalarına katkı sağlamaktadır.

- Dış Personel Danışmanlarıyla Çalışmak: Özellikle denetim kurulu ve üst yönetim düzeyindeki pozisyonlar için, bu sürece dış personel danışmanlık firmalarının dâhil edilmesi de etkili bir yol olabilmektedir. Bu tür danışmanlık hizmetleri, hem şirket içinden hem de dış piyasadan nitelikli kadın adayların hedefli bir şekilde bulunmasına yardımcı olabilmektedir. Kadınların işe alımı konusunda kanıtlanmış deneyime sahip danışmanlık firmalarıyla çalışmak, arama sürecinin kalitesini artırır ve daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilmektedir.

3. İş ve özel yaşam uyumunu kolaylaştıran imkânları iyileştirmek

Kadınların (ve aynı şekilde bakım sorumluluğu olan tüm çalışanların) yönetim pozisyonlarına erişiminde ve bu pozisyonlarda kalıcılığında, iş-özel yaşam dengesini sağlayacak yapılar ve esneklik çok büyük önem taşımaktadır. Çoğu zaman, kadınlar hâlâ çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi özel yaşam yüklerinin büyük kısmını üstlenmektedir. Eğer şirketler bu gerçekliği göz ardı eder ve yalnızca "tam zamanlı, esnek olmayan" iş modellerini dayatırsa, bu durum kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesini zorlaştırmaktadır. Uygulanabilecek bazı önlemler:

- Esnek çalışma saatleri (örneğin kademeli başlama/bitirme saatleri)
- Evden/uzaktan çalışma imkânları (özellikle hibrit modeller)
- Yarı zamanlı liderlik (Teilzeitführung) gibi alternatif liderlik modelleri

- Çocuk bakım desteği (örneğin kreş iş birliği, şirket içi bakım olanakları)
- Bakım sorumluluğu olan çalışanlar için destek programları
- Toplantıların aile dostu saatlerde yapılması

İş ve özel yaşamın daha iyi uyumlaştırılması, yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının artırılmasında etkili araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü kadınlar hâlâ iş yaşamının yanı sıra ağırlıklı olarak “bakım işleri” olarak adlandırılan aile ve bakım sorumluluklarını da üstlenmektedir. Her iki yaşam alanının gereksinimlerine karşılık verebilmek için şirketlerin sunduğu uygun önlemler ve imkânlar destek sağlamaktadır. Bunlar arasında mobil çalışma ve evden çalışma (bkz. a), esnek çalışma saatleri (bkz. b), çocuk bakımı (bkz. c) ve kadın olmayan ebeveynler için ebeveyn izni (bkz. d) yer almaktadır:

(a) Mobil çalışma ve evden çalışma, kadınlar (ve erkekler) için iş ve özel yaşamı daha iyi dengeleyebilme fırsatı sunmaktadır. Günümüzde bazı şirketler, ofiste bulunma ve doğrudan iletişimi artırmak amacıyla esnek çalışma imkânlarını kısıtlamaktadır. Bu ise özellikle kadınlar için daha yüksek bir “çifte yük” anlamına gelebilmektedir, çünkü ofiste geçirdikleri günlerde işe gidip gelme süresi nedeniyle çocuk bakımını daha uzun organize etmek zorunda kalabilmektedirler. İdeal olan, çalışanların genel ihtiyaçları ve özellikle çocuklu ya da bakıma muhtaç yakınları olan kadınların ihtiyaçlarının mümkün olduğunca iyi karşılanmasıdır.

(b) Mobil çalışma ve evden çalışma kadar, esnek çalışma saatleri de çoğu şirket için standart haline gelmiştir. Bu uygulamalar hem tam zamanlı hem yarı zamanlı çalışanlar için geçerlidir. Ancak, hâlâ yarı zamanlı yönetici pozisyonları çok azdır. Daha da nadir olanı, iki kişinin bir yönetim pozisyonunu paylaştığı “iş paylaşımı” (jobsharing) modelidir. Deneyimler göstermiştir ki, iş paylaşımı sadece kadınlara değil erkeklere de fayda sağlamaktadır. Çünkü bu model, iş ve aile hayatının daha iyi uyumunu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara eğitim alma, gönüllü faaliyetlerde bulunma gibi fırsatlar da sunmaktadır.

(c) Birçok şirket, çalışanlarına çocuk bakımı ve bakıma muhtaç yakınların bakımında destek hizmetleri sunmaktadır. Bu hizmetler, özellikle olağan dışı durumlarda ve acil ihtiyaçlarda (örneğin ödev yardımı veya tatil dönemlerinde) çalışanların üzerindeki yükü azaltmaya yardımcı olmaktadır. Ancak, uygulanması daha kolay olmasına rağmen hâlâ çok az kullanılan bazı önlemler de vardır. Örneğin, (tekrarlayan) toplantıların zamanlarının, kreş, okul ve gündüz bakım saatleriyle uyumlu olacak şekilde planlanmaması gibi.

(d) Pek fazla dikkate alınmayan ancak önemli bir konu da, babalık ve iş yaşamının uyumudur. Ebeveyn izni alan kadın olmayan bakıcıların oranı, ebeveyn parası düzenlemeleriyle artmış olsa da, şirketlerde erkeklerin babalık rollerini ya da bakım

görevlerini daha fazla üstlenmeleri için neredeyse hiç imkân ve teşvik bulunmamaktadır — özellikle de yönetim pozisyonlarında. Sadece erkekler de (neredeyse kadınlar kadar) uyum imkânlarını talep edip kabul ettiklerinde, iş ve aile hayatının uyumu sorunu “kadın sorunu” olmaktan çıkarak, kadınlar ve erkeklerin ortak, toplumsal bir görevi haline gelmektedir.

Uyum (İş ve Özel Yaşam Dengesi) İçin Uygulamaya Yönelik Öneriler:

- *Mobil çalışma ve evden çalışma* sırasında, şirketin artan ofis varlığı talebi ile çalışanların ihtiyaçları arasında iyi bir denge kurun!
- *Esnek çalışma imkânlarını* yönetim pozisyonlarına da genişletin, böylece bu pozisyonların yarı zamanlı olarak da yürütülmesi mümkün olsun!
- *Yönetim pozisyonlarının iş paylaşımı* (jobsharing) şeklinde yapılmasına olanak tanıyın (yani tam zamanlı bir görevin özel bir yarı zamanlı çalışma modeli olarak iki kişi tarafından paylaşılması)!
- Ebeveynlik veya bakım sorumluluğu olan kişiler için *destekleyici önlemler* uygulayın!
- (Tekrarlayan) toplantıların *iş-özel yaşam uyumunu destekleyecek saatlerde yapılmasına* dikkat edin!
- *Erkek çalışanları özellikle yarı zamanlı çalışmaya teşvik edin!*

4. Kadınları Güçlendirmek

Bugün kadınlar temel olarak erkekler kadar iyi eğitilmiş ve yönetim pozisyonları için yeterlilik sahibidir. Ancak yine de, kadınlar kariyer gelişimlerinde yeteneklerini her zaman eşit ölçüde kullanamamaktadır. Bu nedenle, kadınların kendi kariyer planlama ve uygulamalarında kendi strateji ve önlemlerini, ellerindeki imkân ve kaynakları göz önünde bulundurarak kullanabilmeleri için kadınların güçlendirilmesi (empowerment) hâlâ gerekmektedir. Aşağıdaki beş önlemin özellikle başarılı olduğu görülmüştür:

- *Kadın ağlarının kurulması ve geliştirilmesi,*
- *Klasik mentorluk programları,*
- *Kadınlar için koçluk programları,*
- *Rol modeller,*
- *Erkek destekçiler (Male Allies).*

Kadın ağlarının kurulması ve geliştirilmesi, sadece kadın meslektaşlarla bağlantı kurulmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda içeriksel ve kişisel gelişimi destekler, algılanan kariyer engelleri üzerine karşılıklı deneyim paylaşımına ve bu engellerle başa çıkmaya imkân tanımaktadır. Ayrıca, kadın ağları şirket içindeki kadınların görünürlüğünün artmasına katkıda bulunmakta ve kadınların bir araya gelerek birbirlerine daha fazla sorumluluk aldıklarını göstermektedir.

Klasik mentorluk programları kapsamında, kadın mentiler (mentee'ler) yönetim pozisyonlarındaki erkek veya kadınların çalışma ve davranışlarına dair içgörüler kazanmaktadır. Mentorlar, mentileri kendi liderlik pozisyonlarını hedeflemeleri için cesaretlendirmektedir. Cross-Mentoring (karşılıklı mentorluk) programlarında ise (erkek) yöneticiler, mentilerin iş dünyasına dair deneyimlerine erişim sağlamaktadır. Bu sayede, yöneticiler kadınların iş-yaşam uyumu gibi konularındaki ihtiyaçlarını veya yaşadıkları olumsuz deneyimleri daha iyi anlayabilmekte; bu da eşitlik kültürünün desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

Kadınlar için daha derinlemesine bir güçlendirme biçimi olarak, denetim ve yönetim pozisyonlarındaki kadınlara yönelik koçluklar sunulabilmektedir. Bu koçluklarda kadınlar, kariyer gelişimlerinin tüm yönleri için bireysel destek alabilmektedir.

Genç kadınlar için şirket içinde yönetim pozisyonlarındaki kadınları rol model olarak görmek özellikle cesaret vericidir. Bu tür "rol modellerin" şirkette açık ve görünür hale getirilmesi gerekmektedir.

Kadınların güçlendirilmesi (empowerment) alanında nispeten yeni bir gelişme olarak, giderek daha fazla erkek ve erkek yönetici destekçi (ally) olarak rol almakta ve bu ihtiyacı dile getirmektedir. Çoğunlukla cinsiyet eşitsizliğinden doğrudan etkilenmeyen bu erkekler, (Male) Allyship anlamında elçi ya da destekçi olarak etkili olabilmektedir. Yani, kadınların ilerlemesini aktif olarak desteklemektedirler. Bu çaba gösteren erkekler şirket içinde görünür ve tanınırsa, diğer erkekler için rol model olabilmektedirler. Bu potansiyeli kullanmak ve artırmak için, eşitlik faaliyetlerinin daha fazla erkeğe yönelik olması ve onların da sürece dahil edilmesi gerekmektedir.

Güçlendirme (Empowerment) için uygulamaya yönelik öneriler:

- *Şirket içi ve şirketler arası kadın ağlarının kurulmasını ve geliştirilmesini başlatın ve destekleyin!*
- Cross-Mentoring (*karşılıklı mentorluk*) gibi klasik programları oluşturun!
- Yönetim pozisyonlarındaki kadınlar için *koçluk hizmetleri* sunun!
- Yönetim pozisyonlarındaki kadınların *rol model* olarak görünürlüğünü artıracak faaliyetleri genişletin!
- Yönetim pozisyonlarındaki kadın oranını artırmak için *karma girişimler* başlatın (örneğin, erkek destekçiler ve elçiler olarak Allyship veya Male Ally gibi)!
- *Çaba gösteren erkeklerin rol model olarak daha görünür olmalarını sağlayın!*
- Yönetim pozisyonlarındaki kadın oranını artırmaya yönelik faaliyetlere *erkekleri dahil edin ve onları bu sürece aktif olarak katın!*

5. Mevcut Engellerin Kaldırılması

Önceki tüm belirtilen önlemler, yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının artırılmasını desteklemektedir. Aynı zamanda, kadınların yönetim kademelerine yükselmesini önemli ölçüde engelleyen mevcut engellerin kaldırılmasına da katkı sağlamaktadır. Önemli engeller arasında erkek egemen yönetim yapıları ile otoriter ve hiyerarşik liderlik kültürleri yer almaktadır. Bunun sebebi, kadınların mevcut güç yapılarında kendilerini kanıtlamasının genellikle daha zor olması ya da bu yapılarla karşı karşıya kalmayı tercih etmemeleridir. Bunun yerine, kadınlar (ve sık sık genç erkekler de) örneğin çalışanlara güvene dayalı, denetimden daha az kontrol içeren farklı liderlik değerlerini tercih etmektedirler. Bu “farklı” liderlik değerleri, çalışanların içsel motivasyonunu ve iş birliğine yatkınlığını artırmakta ve böylece sorumluluk sahibi, adil ilişkiler ve ortak sağlam değerler üzerine kurulu ekip çalışmasını kolaylaştırmaktadır.

Bu yaklaşım genellikle daha az “ofiste bulunma” kültürünü destekler; çünkü ofiste sürekli bulunmayı esas alan bir kültür, erkek egemen hiyerarşik liderlik kültürünün kalıntısıdır. Burada belirtilen klasik ve bazen engelleyici yapılarından uzaklaşmak için yeni bir liderlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Kadınların kariyer gelişiminde erkeklerle eşit fırsatlara sahip olacağı bir liderlik kültürü oluşturulmalıdır. Bunun ön koşulu ise bu değerleri benimseyen ve örnekleyen yöneticilerdir; örneğin, çalışanların adaletsiz davranışlarını uygun şekilde cezalandırmalıdır. Özellikle liderlerin seçimi büyük önem taşımakta, çünkü liderlerin duygusal ve sosyal yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu kriterler bilinçli olarak uygulandığında, kadınlara daha çok atfedilen özelliklere sahip lider adayları da değerlendirme sürecine dahil edilmekte ve bu da kadınlara yeni fırsatlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, bu özelliklerin lider seçimi kriterlerine eklenmesi tavsiye edilmektedir. Bu bakış açısı değişikliği genellikle daha yenilikçi ve daha iyi bir şirket kültürüne katkı sağlamakta ve bu da şirketin yenilikçilik ve geleceğe uyum sağlama kapasitesini artırmaktadır.

Engellerin Kaldırılması İçin Uygulamaya Yönelik Öneriler:

- *Kontrol yerine güvene dayalı bir liderlik tarzı oluşturun!*
- *Kadınlar ve erkekler arasındaki farklı liderlik değerlerini kabul edin ve bunlardan faydalanın!*
- *Yeni değerleri ve bakış açısı değişimini, yenilikçiliği teşvik eden yeni bir şirket kültürünün geliştirilmesi için kullanın!*
- *Duygusal ve sosyal yetkinliklere sahip yöneticiler seçin!*

6. Bağlayıcı Bir Strateji Belirlemek ve Uygulamak

Önceki konulardan elde edilen bulgular, yönetimin kadınların yönetim pozisyonlarındaki oranını sistematik olarak artırma konusundaki bağlılığı olmadan değişimlerin başarısız olacağını açıkça göstermektedir. Değişimin gerçekleşmesi için bağlayıcı bir çerçeve ve buna dayalı uygulama zorunludur. Bu bağlılık üç temel alan altında toplanabilir:

- *Hedef büyüklükleri ve bağlılık (Commitment)*
- *Gerekli finansal ve personel kaynakları, iletişim ve ulaşılan hedeflerin kaydı*
- *Sonuçlar: Değişken ücretlendirme ve yaptırımlar*

Hedef Büyüklükleri ve Bağlılık: Denetim ve yönetimde fırsat eşitliği lehine bağlayıcı bir stratejinin temelini hedef büyüklükleri ve bağlılık oluşturmaktadır. Özellikle şirketlere özgü kadın oranı hedeflerinin belirlenmesi, yönetim pozisyonları yasalarının denetim ve yönetim kademelerinde kadın oranını artırmaya yönelik merkezi bir araçtır. Buna göre, ya halka açık ya da çalışanların katılımıyla yönetilen şirketler, yasalar gereği denetim kurulunda ve üst yönetimde kadın oranı için hedefler belirlemekle yükümlüdür. Bu, üst kademelerde kadınların atanması için yeterli seçim imkânı sağlayacak bir “havuz” oluşturmak amacıyla alt yönetim seviyelerinde de geçerlidir. Temelde, tüm şirketler bu hedefleri belirleyebilir ve belirlemelidir. Böylece, gerçeklere ve verilere dayalı personel planlamasıyla şirketlerin geleceğe uyum sağlama kapasiteleri artırılmış olmaktadır.

Kadınların yönetim pozisyonlarındaki oranını artırma çabası, ancak bu hedeflerin şirket stratejisine entegre edilip, şirketin misyonu ve/veya davranış kuralları (Code of Conduct) kapsamında resmi olarak yer almasıyla başarıya ulaşabilmektedir. Belirlenen hedeflerin ve uygulanacak önlemlerin takibi ve değerlendirilmesi için, bu konuların denetim kurulu, üst yönetim ve işçi temsilcileri toplantılarında düzenli olarak açıkça gündeme alınması faydalı olmaktadır. Hedeflerin gerçekten değişim yaratması için, şirketin dört ilgili kademesinde (denetim kurulu, üst yönetim ve bunların altındaki 1. ve 2. yönetim kademeleri) bu hedeflerin mevcut kadın oranından daha yüksek, yani sıfırdan büyük olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu yalnızca mevcut durumun devamı olur. Hedeflerin hem iddialı hem de ulaşılabilir olması önemlidir ki, sonraki önlemler bu hedeflere katkı sağlayabilsin.

Son yıllarda, şirketlerde kadınların yönetimde eşit şekilde yer alması konusunda yaşanan olumlu gelişmelerin büyük bir kısmı, yasal düzenlemeler (kotasyon ve sınırlı olarak hedef oranlar) sayesinde olmuştur. Ancak, şirketlerde eşit katılımın şirketlere kazanç sağladığına dair farkındalık da önemli ölçüde artmıştır. Şirketlerin bu çabalarının iç ve dış

paydaşlarca bilinmesi için, üst yönetimin bunu şeffaf ve açık şekilde iletiyor olması önemlidir. Bu amaçla, ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterleri çerçevesinde raporlama yapmak uygun bir araçtır.

Ayrıca yatırımcılar, şirketlerin yönetim ve denetim kademelerinde çeşitliliğe giderek daha fazla önem vermekte, aynı şekilde müşteriler ve diğer paydaşlar da bu konuya duyarlılık göstermektedir. Hedef büyüklükleri ve bağlılık (Commitment) konusunda öneriler:

- Denetim kurulunda ve üst yönetimde, ayrıca 1. ve 2. yönetim kademelerinde *kadın oranı için sıfırdan veya mevcut durumdan daha yüksek olan hedefler belirleyin — yasalar tarafından zorunlu olmasanız bile!*
- Kadınların yönetim pozisyonlarındaki oranının artırılmasını *şirketinizin misyonu ve/veya davranış kuralları (Code of Conduct) kapsamına alın!*
- *Kadınların yönetimde eşit fırsatlara sahip olması* konusunun düzenli olarak denetim kurulu, üst yönetim ve işçi temsilcileri toplantılarında ele alınmasını sağlayın!
- *Üst yönetim olarak eşit fırsatlara bağlılığınızı taahhüt edin* ve bu bağlılığı hem şirket içinde hem de dışarıya şeffaf ve açık şekilde iletişimle duyurun!
- *İnsan kaynakları gelişim sonuçları ve planlamalarını* ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterlerine yönelik raporlama kapsamına alın!
- *Mevcut personel ve çeşitlilik stratejilerinizi*, yatırımcılarınız ve diğer paydaşlarınızın artan eşitlik beklentilerini göz önünde bulundurarak değerlendirin ve dahil edin!

Yasaların uygulanması, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve şirket içi eşitlik önlemlerinin hayata geçirilmesi için finansal, ancak özellikle de insan kaynağı gerekmektedir. Bu nedenle, şirket içinde eşit katılımın uygulanmasından sorumlu kişiler belirlenmeli, sonuçlar düzenli olarak izlenmeli ve gerekirse başarıya bağlı olarak ödüllendirilmelidir. Ne yazık ki, gerekli süreçlerin uygulanabilmesi için şirketlerde insan ve mali kaynakların artırılması hâlâ çok nadiren yapılmaktadır. Bunun sonucu olarak, uygulama süreçlerinde tıkanıklıklar yaşanmakta ve belirlenen hedeflere ulaşılamamaktadır. Bu kaynakların temel kullanımı, şirketin farklı hiyerarşi kademelerinde ve departmanlarında kadın ve erkeklerin oranlarının kaydedilmesi ve uygun şekilde iletişimidir. Çünkü ancak bu veriler bilindiğinde, gerçekçi ve farklılaştırılmış hedefler belirlenebilmektedir. Yüksek kadın oranına sahip bölümlerin (örneğin insan kaynakları) hedefleri, yüksek erkek oranına sahip bölümlere (örneğin bilişim veya teknik-sanayi alanları) göre farklı olacaktır. Gelişmelerin düzenli raporlanması, ilerleme, duraklama veya gerilemelerin şirket içinde duyurulması; çalışanların ve yöneticilerin süreci takip etmelerini, gerekli durumlarda ek önlemler alınmasını ve sürece katılımlarını sağlamak açısından önemlidir. Dış şirket sıralamaları ise, şirketin kendi

sektöründeki konumunu görünür kılmaya yardımcı olmaktadır. Bu konum, uygulanan önlemlerin başarılı bir teyidi olabilmekte ya da mevcut önlemlerin etkinliğinin yeniden gözden geçirilmesini ve ek faaliyetlerin belirlenmesini gerektirebilmektedir.

Yeterli kaynakların sağlanması için uygulama önerileri:

- Görevi üst yönetim seviyesine yerleştirin ve bunu kamuoyuna açık şekilde duyurun!
- Personel ve mali kaynakları zamanında ve yeterli düzeyde planlayın!
- Kadın ve erkek çalışanlara ait verileri farklı hiyerarşi seviyelerinde ve şirketin çeşitli birim ya da departmanlarında toplayın – ve bu verileri örneğin bir trafik ışığı sistemi (ampelsystem) veya dijital gösterge paneli (dashboard) aracılığıyla yöneticilere iç iletişimde anlaşılır biçimde sunun!
- Hedeflere ulaşmadaki gelişmeleri düzenli olarak raporlayacak bir sistem kurun; istenmeyen değişiklikler durumunda önlem alabilmek için bu raporlamayı yönetime bildirin!
- Gelişmeler hakkında şirket içinde düzenli bilgi vererek tüm çalışanlar arasında şeffaflık ve kabul sağlayın!
- Şirketinizin dış değerlendirme sıralamalarında (kurumsal sıralamalarda) yer almasıyla motivasyon ve teşvik ortamı yarattırın!
- FüPoG kapsamındaki izleme (monitoring) sayesinde kadınların yönetim pozisyonlarına katılımına ilişkin şirket verilerinizin giderek daha fazla kamuya ve potansiyel gelecekteki çalışanlara açık hale geldiğinin farkındalığını oluşturun!

Hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin şeffaf bir şekilde iletişimi, ulaşılp ulaşılmadığının değerlendirilmesi ve buna uygun önlemlerin hayata geçirilmesi ile hem kurum içi hem de kurum dışı rekabetin artırılması, ilgili aktörlerin motive olmasına ve harekete geçmesine katkı sağlayabilmektedir. Sorumluların başarısının ya da başarısızlığının somut sonuçlar doğurması için, yönetim kademelerinde kadın oranının artırılması hedefinin, üst yönetim ve altındaki 1. ve 2. kademe yönetim düzeylerinde değişken ücretlendirme sistemine entegre edilmesi önerilir. Halihazırda ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterlerine göre yönetim kurulu ücretlendirmesinin düzenlenmesi, borsaya kote şirketler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, kadınların denetim ve yönetim süreçlerine eşit katılımı ve gelişimi, S (Sosyal) başlığı altında – veya daha da uygunu – G (Yönetişim) başlığı altında değerlendirilerek, şirketin fırsat eşitliği düzeyi gösterilebilmektedir.

Olası Sonuçlara Yönelik Uygulama İçin Öneriler:

- Kadınların denetim ve yönetim pozisyonlarındaki oranının artırılmasını ESG kriterlerinden Sosyal (Social) ve/veya Yönetişim (Governance) kapsamında belirleyin!

- Üst yönetim ile birinci yönetim kademesindeki değişken ücretleri, yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının artırılmasına bağlayın!

Bu rehber, kadın ve erkeklerin yönetim pozisyonlarına eşit katılımını düzenleyen yasalardan hareketle, bu yasaların güncel uygulama biçimlerini ve yorumlarını açıklamaktadır. Rehber, yasal yükümlülük altında olan kişi ve kuruluşların yanı sıra, bu yasalara gönüllü olarak uymak isteyen ve şirketlerinde fırsat eşitliğini artırmayı amaçlayan tüm işletmelere yöneliktir. Bir yandan yönetim pozisyonlarıyla ilgili yasalar tanıtılmakta ve bunlar pratik önerilerle desteklenmektedir. Diğer yandan ise şirketlerde halihazırda uygulanan araçlar ve önlemlerin mevcut durumu, eşit katılımı engelleyen temel zorluklar ele alınmakta ve bunlardan hareketle somut eylem önerileri sunulmaktadır.

2.1.4.4. Sivil Toplum Örgütlerinin Politika ve Stratejileri

i) Alman Kadın Hukukçular Birliği (djb)

Alman Kadın Hukukçular Birliği (djb), hukukçu, iktisatçı ve işletme ekonomisti kadınların oluşturduğu bir birleşimdir (<https://www.djb.de>). Amacı, toplumsal tüm alanlarda cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Bağımsız, tarafsız ve mezhepsiz bir yapıya sahiptir. 75 yılı aşkın süredir, hukukun geliştirilmesi yoluyla cinsiyet eşitliğine dayalı bir toplum için mücadele etmektedir. Gönüllü olarak çalışan komisyonlar ve çalışma gruplarında, toplumsal ve hukuki eşitlik ile ilgili çeşitli konuları ele alarak, hukuk ve sosyal politika talepleri geliştirmektedir. Berlin'deki ofis, faaliyetleri koordine etmekte ve Federal Yönetim Kurulu tarafından yönetilmektedir.

Alman Kadın Hukukçular Birliği, farklı meslek ve kuşaklardan 6000'den fazla üyesiyle hayat bulmaktadır. Üyeler arasında öğrenciler, avukatlar, ekonomi, bilim, yönetim, medya ve kültür alanlarında uzmanlar yer almaktadır. Ayrıca, federal anayasa mahkemesi ve üst düzey federal mahkemelerde görev yapan kadın bakanlar ve yargıçlar da üyeler arasındadır. Hepsinin ortak amacı, kadın hakları adına hukuki ve ekonomik bilgi birikimi ile birlikte mücadele etmektir.

Birlik bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmaktadır. Almanya'nın 16 federal eyaletinde yerel dernekler ve birçok bölgesel grup bulunmaktadır. Uluslararası alanda, Brüksel, Madrid, Paris ve Washington, D.C.'de bölgesel gruplar vardır. Bu gruplar, Federal Yönetim Kurulu tarafından temsil edilmektedir. Üyeler, djb içindeki ağlarda da aktif olarak yer almaktadır, ayrıca, *European Women Lawyers Association (EWLA)* gibi birçok işbirliği ve ortaklık içindedir.

Birlik bilimsel ve hukuk politikası etkinlikleri düzenlemekte ve kamuoyu oluşturma kampanyalarına katılmaktadır. Federal ve eyalet parlamentolarına, hükümetlerine, yönetimlerine ve medyaya önerilerde ve eleştirilerde bulunmaktadır. Anayasaya aykırılık davalarına katılmakta ve yasama süreçlerine düzenli olarak görüşler ve hukuki raporlar sunmaktadır. Yılda dört kez yayımladığı "*Alman Kadın Hukukçular Birliği Dergisi*" (djBZ), güncel kadın hakları politikası sorunlarını tartışmaktadır. Ayrıca, "*Justitia'nın Kızları - Feminist Hukuk Politikası Podcast'i*" aracılığıyla, feminist ve hukuk politikası ilgisi olan herkese, özellikle de hukukçu olmayanlara hitap etmektedir. Genç yeteneklerin desteklenmesi ve diğer projelerde de yer almaktadır.

Bir hukuk ve kadın hakları politikası birliği olarak, cinsiyet eşitsizliğinden ve ayrımcılıktan arınmış bir toplum için mücadele etmektedir. Meslek odası türünde bir birlik değil, aksine, tüzük temelinde somut dezavantajların aşılması için çaba harcayan bir birliktir (<https://www.djb.de>).

Güçlü bir ağ olarak, yüksek düzeyde uzmanlıkla her alanda, özellikle de çoklu ayrımcılıkları ve bununla birlikte interseksiyonellik (kesişimsel eşitsizlikler) konularını dikkate alan bir feminizmi savunmaktadır. Gücü, tüm üyelerinin farklı deneyimlerini, yetkinliklerini ve perspektiflerini görünür kılmak ve bunları çalışmalarına dahil etmek, bu vizyonla, birliği nasıl geliştireceğine dair bir yön belirlemektedir. Birlikte çalışırken, çeşitliliği bir zenginlik olarak kabul etmek onlar için bir taahhüttür. Saygılı ve uzmanlıkla iletişim kurmakta, görüşlerini adil bir şekilde paylaşmaktadır. Hizmetlerini erişilebilir kılmaya çalışmakta ve işbirliğinde uzlaşmalar yapmaktadır. Eğer uzlaşma mümkün değilse, çoğunluk kararlarına saygı göstermektedir. Tüzük doğrultusunda, kamusal tartışmalara katılmakta ve görüşlerini hedef kitleye uygun, ayrımcılığa duyarlı bir şekilde iletmek için çalışmaktadır. Her türlü ayrımcılığa karşı durmakta ve buna göre hareket etmektedir. Cinsiyet eşitliğine odaklanarak, özellikle yapısal ayrımcılığa karşı durmaktadır.

Birlik, farklı hukuk alanlarındaki çalışmalarıyla, giderek dijitalleşen bir dünyada topluma ve canlı bir demokrasiye karşı sorumluluk üstlenmektedir. Bu nedenle, uzmanlıklarını kullanmaya ve bilim, politika, hukuk pratiği ve eğitim alanlarında etkili olmaya devam etmektedir. Tüzükleriyle uyumlu hedeflerine katkıda bulunan organizasyonlar, inisiyatifler ve bireylerle işbirliği yapmaktadır. Sosyal, adil ve yaşanabilir bir toplumda eşitlik için çalışmalarını sürdürmektedir.

ii) Alman Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü (DIW Berlin)

DIW Berlin (Alman Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü), 1925 yılından bu yana Almanya'nın önde gelen ekonomik araştırma enstitülerinden biridir (diw.de).

Toplum açısından önemli konularda ekonomi ve sosyal bilimler alanındaki ilişkileri araştırmakta ve bu temelde siyaset ile topluma danışmanlık yapmaktadır. Enstitü, ulusal ve uluslararası düzeyde güçlü bir ağa sahiptir, dünya çapında kullanılan araştırma altyapısı sunmakta ve genç akademisyenlerin gelişimini desteklemektedir. DIW Berlin, bağımsız bir kurumdur ve Leibniz Derneği üyesi olarak ağırlıklı olarak kamu kaynaklarıyla finanse edilmektedir. DIW Berlin, kadın ve erkeklerin mesleki alanda eşitliği için aktif olarak çaba göstermekte ve ayrımcılıkları önlemek adına sürekli çalışmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, kurumun hem iç hem de dış belgelerinde – örneğin tüzük, kadınları destekleme planı ve işyeri anlaşmaları gibi – açıkça tanımlanmış kurumsal bir hedeftir. Bu çerçevede, DIW Berlin, Leibniz Derneği'nin toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin çerçeve tavsiyeleri ile Almanya Ortak Bilim Konferansı'nın (GWK) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Uygulama Anlaşması'na (AV Gle) uygun hareket etmektedir.

DIW Ocak 2022 Haftalık Raporunda aşağıdaki tespitlerde bulunmuştur:

“Cinsiyet kotaları, yönetim kurullarındaki kadın oranını artırmak için etkili bir araç olarak kabul edilmektedir (DIW, 2022). Ancak, yalnızca bu araçla cinsiyet eşitliği sağlanamamaktadır. Kurum kültürü, ekonomik ve sosyal koşullar, toplumsal normlar gibi diğer faktörler de cinsiyet eşitliği konusunda ilerleme kaydedilmesinde önemli parametrelerdir. Almanya'daki büyük şirketlerde, yıllarca küçük adımlarla ilerleme kaydedilmesine karşın, son dönemde yönetim kurullarında daha fazla kadın atanması gözlemlenmektedir. En yüksek ciroya sahip 200 şirkette, 2021 yılının sonbaharında 139 kadın yönetim kurulu üyesi bulunuyordu; bu sayı bir yıl önceye göre 38 artış göstermektedir. Bu artış, kadınların yönetim kurullarındaki oranını üç puan artırarak yaklaşık %15'e çıkarmıştır. 2006 yılında başlatılan DIW Kadın Yöneticiler Barometresi'nden bu yana görülen artış, en güçlü dönemi yaşamaktadır. Ayrıca, DAX şirketlerinde de yönetim kurullarındaki kadın üyelerinin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır.”

2022 yılında kabul edilen ve 2023 yılı Ağustos ayında uygulanmaya başlanacak olan yönetim kurulu üyelerine yönelik katılım zorunluluğunun, bu artışı tetiklediği açıkça görülmektedir (DIW Wochenbericht, 2022). Bu düzenlemeye tabi olan ilk 200 şirkette kadın yönetim kurulu üyesi oranı %14'ten %19'a yükselirken, diğer şirketlerde bu oran %11'den %14'e çıkmıştır. Bu durum, cinsiyet kotasının üst kurullardaki kadın oranını artırmak için etkili bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak denetim kurullarında görülen ivme, yönetim kurullarındaki kadar güçlü olmamıştır ve önceki yıllara göre daha zayıf kalmıştır. Bu, yasal gerekliliklerin cinsiyet eşitliği konusunda önemli bir etki sağladığını ancak tek başına yeterli olmayabileceğini göstermektedir.

Cinsiyet kotaları, Avrupa'daki büyük şirketlerin üst düzey yönetim kurullarında kadın oranının artırılması için etkili bir araçtır. Ancak kota düzenlemeleri bazen ülkeler arasında,

örneğin etkilenen şirket sayısı, belirli kota hedefleri veya yaptırımlar açısından büyük farklılıklar göstermektedir (DIW Wochenbericht, 2022). DIW Kadın Yöneticiler Barometresi 2022'nin bulgularına göre, 2003-2021 yılları arasındaki Avrupa verilerine dayanarak, cinsiyet kotası uygulayan dokuz AB ülkesinden oluşan grubun, kadınların üst yönetim kurulundaki temsili açısından diğer AB ülkeleri grubunun oldukça ilerisinde olduğunu göstermektedir (%22'nin biraz üzerine kıyasla %35'in biraz altında). Kural olarak, icracı olmayan direktörler - Almanya'da denetim kurulu üyeleri - arasındaki kadın oranı icracı direktörlerden daha yüksektir. Ülkelerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kültürel normlar veya işgücü piyasası ve aile politikaları gibi faktörler açısından farklılık gösterdiği gerçeğini dikkate alan hesaplamalar, kota düzenlemelerinin etkinliğini teyit etmektedir. Bu çerçevede, Avrupa Komisyonu Başkanı'nın, Avrupa Komisyonu'nun büyük şirketlerin yönetim kurullarında kadın ve erkeklerin daha dengeli bir şekilde temsil edilmesine yönelik bir yönerge teklifini desteklemeye yönelik son girişimi faydalı görünmektedir. Bu öneri halen Avrupa Birliği Konseyi'nde bloke edilmiş durumdadır. Bu durumun değişmesi halinde, özellikle henüz yasal bir cinsiyet kotası bulunmayan ülkelerde üst düzey yönetim kurullarındaki kadın oranı artabilecektir.

iii) Allbright Vakfı (Allbright Stiftung gGmbH)

AllBright Vakfı, merkezi Stockholm ve Berlin'de bulunan, kâr amacı gütmeyen bir vakıftır (allbright-Stiftung.de). Ekonomideki üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla kadının ve çeşitliliğin yer alması için çalışmaktadır. Hedefi, erkekler ve kadınlar için eşit kariyer fırsatları sağlamak ve karışık, çağdaş liderlik ekipleri aracılığıyla şirket performanslarını iyileştirmektir. Kadın ve erkeklerin eşitliği sadece bir adalet meselesi değil, aynı zamanda şirketlerin kârlılığını ve rekabet gücünü artıran bir unsurdur. AllBright, veriler sunmakta, farkındalık yaratmakta ve eyleme geçilmesini talep etmektedir. Vakıf, 2011 yılında İsveçli girişimci Sven Hagströmer tarafından Stockholm'de kurulmuş olup, Mart 2016'dan beri Berlin'de bir Alman kardeş vakfı da faaliyet göstermektedir. AllBright ismi, *liyakat* (başarıya göre yükselme) ilkesine atıfta bulunmakta ve liderlik pozisyonlarının “*en yetenekliler*” (*the brightest*) ile doldurulmasını savunmakta — hep aynı, homojen gruplardan alım yapılmasına karşı çıkmaktadır.

Vakıf, iş dünyasında yönetim pozisyonlarında daha fazla kadın temsiline ve çeşitliliğin sağlanması için kampanyalar yürütmektedir. Allbright, kadın ve erkekler için eşit kariyer fırsatları sunmayı ve karmaşık, modern yönetim ekipleri aracılığıyla daha iyi şirket sonuçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Vakıf, şirketlerdeki yönetim ve insan kaynakları

yöneticilerinin yanı sıra kanaat önderleri, fikir liderleri ve medya ile etkileşimde bulunarak, özellikle başarılı çözümler üzerinde durmayı amaçlamaktadır.

Allbright Raporu, Eylül 2021 değerlendirmesinde, Alman ekonomisindeki yönelimsel bir değişimle ilgili önemli bulgulara yer verilmiştir. DAX şirketleri arasında bir önceki yıl yaşanan olumsuz eğilimden sonra, borsada işlem gören 160 Alman şirketi, yönetim kurullarındaki kadın sayısında önemli bir artış kaydetmiştir. Bir önceki yıla göre toplamda 25 kadın yönetim kurulu üyesi daha atanmış ve 20 şirket, ilk kez kadın üyeyi yönetim kuruluna dahil etmiştir. Ancak, borsaya kote şirketlerin yarısından fazlasında (81 şirket) hâlâ üst yönetim düzeyinde kadın bulunmamaktadır ve kadınların bulunduğu 79 şirketin 68'inde ise yönetim kurulunda yalnızca bir kadın yer almaktadır.

Bu olumlu eğilimlere rağmen, değişimin yeterli olmadığı ifade edilmektedir. Uluslararası karşılaştırmalarda Almanya, hâlâ geri kalmaktadır ve 6 ülkeyi kapsayan karşılaştırmada sadece Polonya, daha kötü bir durumda bulunmaktadır. Şirketlerin, yalnızca *simgesel bir kadının arkasına sığınarak* ilerleyemeyecekleri vurgulanmaktadır. Diğer batılı sanayileşmiş ülkelerde uzun zamandır süregeldiği gibi, şirketlerin liderlikte gerçekten bir dönüşüm yaşayıp yaşamadığı değerlendirilecektir. Değişim yeteneklerini kanıtlamaları gerektiği, "her zamanki gibi iş" anlayışının artık bir seçenek olmadığı ifade edilmektedir. Bu, aynı zamanda yönetsel bir kararla ilgilidir. Alman ekonomisinin, büyük değişimlerden uzak kalmaya devam ettiği belirtilmekle birlikte, dijitalleşme alanındaki gelişmeler gibi, çeşitlilik açısından da yeni bir atılım yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Yönetim kurullarında kadınların daha fazla yer alması, mevcut hızdan çok daha hızlı bir şekilde gereklidir. Airbus, Allianz, Daimler ve Deutsche Telekom gibi büyük şirketler, her yönetim kurulunda üç kadın bulundurma kararı alarak bu alanda yol gösterici olmuşlardır.

iv) Avrupalı Kadınlar Yönetim Kurullarında (EWOB)

European Women on Boards (EWOB), merkezi Brüksel'de bulunan, kâr amacı gütmeyen bir Avrupa kuruluşudur (europeanwomenonboards.eu). 2013 yılında, Avrupa'da daha fazla kadının liderlik pozisyonlarına ulaşmasını sağlamak hedefiyle yola çıkmıştır. Yalnızca yasaların, karar alma mekanizmalarında cinsiyet dengesini sağlamaya yetmeyeceğine inanmaktadırlar. Herkesin birlikte çalışması gerekmekte ve bu da hem kurumların hem de toplumun içinde derin bir kültürel değişimi zorunlu kılmaktadır denilmektedir.

EWOB, yaptığı her işte *çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı* savunmaktadır. Sağlık, hukuk, finans ve teknoloji gibi çeşitli sektörlerde çalışan, 50'den fazla milletten gelen 500'ün üzerinde yetenekli kadından oluşan bir örgüttür. Bu kadınlar, yönetim kurulu (Board) veya üst

düzyer yönetim (C-Suite) pozisyonlarını üstlenmeye hazır ve istekli bireylerdir. Amacı, üyeler arasında ve çevredeki topluluklarda çeşitliliğin dengede olduğu, eşitliğin ve kapsayıcılığın kutlandığı bir dünya inşa etmektir. Bu bağıllık, EWOB'un temelinde (DNA'sında) yer almakta ve programlarını, düşünsel liderliğini ve savunuculuk faaliyetlerini yönlendirmektedir. Aynı zamanda, daha kapsayıcı bir topluma olan inancını yansıtmakta ve işbirliği içinde olduğu ağılar ve ortaklıklar açısından da kritik önemdedir.

EWOB'un yönetim kurullarında kapsayıcılığa ilişkin yeni çalışması, kuruluşların Avrupa Birliği'nin 2022 tarihli *Kadınların Yönetim Kurullarında Temsili Direktifinin* gerekliliklerini yerine getirmesi ile gerçek anlamda kapsayıcı yönetim kurulu yapısına ulaşması arasındaki boşluğu kapatmalarına yardımcı olmaktadır (ewob-research-report).

Bu çalışma şunları sunmaktadır: Avrupa genelinde yönetim kurulu kapsayıcılığına dair niteliksel bir analiz, cinsiyet çeşitliliğinde ilerlemelere rağmen devam eden eksiklikleri gözler önüne sermektedir. Yönetim kurullarında görev yapan kadınlardan birinci elden içgörüler, mikro saldırılar (microaggression), dışlanma ve aidiyet eksikliği gibi deneyimleri detaylandırmaktadır. İş dünyası liderleri için, sadece “göstermelik” çözümlerin ötesine geçerek, kadınların tam anlamıyla katkı sunabileceğı kapsayıcı bir yönetim kültürü oluşturmak üzere pratik öneriler içermektedir.

European Women on Boards tarafından Kantar Public iş birliğiyle hazırlanan 2021 Cinsiyet Çeşitliliğı Endeksi Raporu, Avrupa'nın en büyük şirketlerinin yönetim yapılarında cinsiyet eşitliği durumunu analiz etmektedir (EWOB, 2021). Raporda, üst düzey yönetim (C-suite) ve yönetim kurulu seviyelerinde kadın temsil oranlarının son derece düşük olduğu ve yıllar içinde bu konuda sınırlı bir ilerleme kaydedildiğı ortaya konmaktadır. Avrupa genelinde, yalnızca %7 oranında bir kadın liderlik düzeyi gözlemlenmektedir. Bu durum, kadınların üniversite mezunları arasında çoğunlukta olduğu bir kıtayla çelişmektedir. Mevcut ilerleme hızına bakıldığında, kadınların iş dünyasında liderlik pozisyonlarında eşit temsile ulaşmasının onlarca yıl alacağı tahmin edilmektedir. Böylesi bir yetenek israfının ekonomik ve sosyal açıdan sürdürülebilir olmadığı açıktır. Ayrıca, cinsiyet eşitliği konusunda örnek teşkil eden İskandinav ülkelerinde dahi ilerlemenin yavaş seyretmesi, bu sorunun yaygın ve sistematik bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Değişim genellikle dışsal müdahaleler ve düzenlemeler yoluyla hızlanmaktadır. Belçika, Norveç ve Fransa gibi ülkelerde düzenleyici hedeflerin uygulanması, yönetim seviyelerinde kadın temsilini artırmada etkili olmuştur. Benzer şekilde, Birleşik Krallık ve İrlanda'da gerçekleştirilen raporlar ve özel girişimler de cinsiyet eşitliği alanında olumlu sonuçlar doğurmuştur. Ancak, bu ülkelerde bile C-suite seviyesindeki cam tavan etkisi devam etmekte, kadınları ekonomik karar alma süreçlerinden

dışlamaktadır. Cinsiyet eşitliği konusunda kayda değer ilerlemeler sağlanabilmesi için ücretlendirme politikaları, yetenek yönetimi, yedekleme planlaması ve terfi süreçlerine dair açık ve net hedefler belirlenmeli, bu süreçler düzenli ölçüm ve raporlamalarla desteklenmelidir. Somut hedeflere dayalı bu tür sistematik yaklaşımlar, iş dünyasında gerçek bir dönüşüm yaratmanın en etkili yollarından biri olarak değerlendirilmektedir.

European Women on Boards, üst düzey yönetim ve yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda 2022-2023 yılları için belirlenen stratejik öncelikler şu şekilde özetlenebilir:

- Avrupa genelinde kolay erişilebilir gelişim programları aracılığıyla liderlik pozisyonlarına geçmeye hazır 1.000 üst düzey kadın yönetici adayı içeren bir yetenek havuzunun oluşturulması;
- Yönetim Kurullarında Cinsiyet Dengesi Direktifi'nin kapsamının genişletilmesi ve bu direktifin yönetim kurulu ile üst düzey yönetim seviyelerini içerecek şekilde uygulanması;
- Benzer hedeflere sahip kuruluşlarla Avrupa genelinde bir ağ kurulması;
- Raporda incelenen 668 borsa şirketiyle iletişime geçerek, cinsiyet çeşitliliği konusundaki yaklaşımlarını değerlendirmek ve en iyi uygulamaları paylaşmak üzere bir görev gücü oluşturulması.

Kadınların liderlik pozisyonlarına katılımının artırılması, yalnızca sosyal bir gereklilik değil, aynı zamanda ekonomik bir zorunluluktur. Politika yapıcılar, iş dünyası liderleri ve diğer tüm paydaşların bu süreçte aktif bir rol üstlenmesi, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir geleceğin inşası açısından kritik öneme sahiptir.

2.1.5. Türkiye ve Almanya Karşılaştırması

2.1.5.1. Dünya Ekonomik Forumunun Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2024 Raporundaki Sıralamaların Karşılaştırılması

Türkiye ve Almanya'nın Küresel Cinsiyet Eşitsizliği raporundaki (WEF Global Gender Gap Report, 2024) sıralamalarına göre karşılaştırılması bu tezin konusu olan üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın temsiliinin bu ülkelerdeki fiili durumuna ilişkin oldukça açık bir fikir vermektedir. Rapor, bilindiği gibi dünyadan geçerli bilgi elde edilebilen 146 ülkeyi dört gösterge grubu açısından değerlendirerek puanlamakta, bu dört gösterge grubunun toplam puanları açısından da ülkeleri cinsiyet eşitliği açısından genel bir sıralamaya tabi tutmaktadır. 2024 raporunda belirtildiği gibi, son yıllarda, dünyada cinsiyet eşitliği alanında ilerleme, ardışık şoklar, sosyal altyapılardaki bozulmalar ve sistemik dönüşümler tarafından

kötüleştiren kalıcı eşitsizlikler nedeniyle kısıtlanmıştır. Bu yılın endeks sonuçlarındaki ilerleme hızının, 2030 yılına kadar cinsiyet eşitliğine ulaşmak için kesinlikle yetersiz olduğu görülmektedir.

Cinsiyet eşitliğini, adil ve sürdürülebilir büyüme için bir şart olarak kabul etmeye yönelik isteksizlik, küresel kapasiteyi mevcut ve gelecekteki zorluklarla başa çıkmak için olumsuz etkilemekte ve kadınlar ile kız çocuklarının geleceklerini kaybetmelerine yol açmaktadır. Bu durum, devlet ve iş dünyası liderlerinin cinsiyet eşitliği için etkili çözümler geliştirme sorumluluğunu arttırmaktadır. Cinsiyet eşitliği çabalarına kaynak sağlamak, zorlukla elde edilen ilerlemenin geri gitmesini engellemek ve büyüme, refah, yenilik ve sürdürülebilirlik yollarının tüm insanlar için eşit bir zeminde olmasını sağlamak açısından hayati öneme sahiptir. Raporda dikkat çekildiği gibi, hükümetler ve iş dünyası arasında işbirlikçi çabalar ve hedef odaklı müdahalelerle, 50/50'yi bir gerçeklik haline getirebilir.

Dünya Ekonomik Forumunun Küresel Cinsiyet Eşitliği 2030 Hızlandırma Programı, ekonomik cinsiyet eşitliğine ulaşma yönündeki küresel çabaları hızlandırmak için dinamik bir altı yıllık yolculuktur. Ekonomik dönüşümü, yeniliği ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmeye odaklanan bu programın temel hedefi, iş gücü piyasalarını yeniden şekillendirmek, endüstri düzeyindeki sistemleri güçlendirmek ve cinsiyet eşitliğini, küresel dönüşümlerin kalbine entegre etmektir. Bu dönüşümler, teknoloji, iklim eylemi ve bakım alanlarında gerçekleşmektedir. Hükümet, iş dünyası ve sivil toplum liderlerini, bu çabada birlikte yer alarak eşitlik çizgisini yeniden oluşturabilirler.

Raporda yer alan 2024 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi verilerine göre Almanya 146 ülke arasında 7. sırada (skoru 0.810), Türkiye 127. sırada (skoru 0,645) yer almıştır (s.12). Bu genel sıralamadaki pozisyonlar Türkiye'nin cinsiyet eşitliği konusunda Almanya'nın çok gerisinde kaldığını göstermektedir. Bu genel sıralamayı belirleyen alt endeks kategorilerindeki sıralamalar ise şöyledir:

i) *Ekonomik Katılım ve Fırsatlar* alt endeks kategorisinde Almanya 82. sırada yer almıştır ve skoru 0,676'dır. Türkiye aynı endekste 133. sırada yer almıştır ve Skoru 0,507'dir (s. 16). Kadınların istihdama katılımı ve ekonomi içinde kendilerine yer bulması ile ilgili bu endekste Almanya'nın durumu da çok iyi olmamakla birlikte, Türkiye çok kötü bir performans sergilemiştir. Tüm ülkeler arasından daha düşük skor alan sadece 13 ülke vardır.

ii) *Eğitime Erişim* alt endeks kategorisinde Almanya 91. sırada yer almıştır ve skoru 0,987'dir. Türkiye aynı endekste 90. sırada yer almıştır ve skoru 0,987'dir (s.16). Eğitime erişim fırsatlarında Almanya'nın Türkiye'den bir basamak geride kalması dikkat çekicidir. Her iki ülkenin performansı da oldukça gerilerde kalmıştır.

iii) *Siyasi Güçlenme* alt endeks kategorisinde Almanya 6. sırada yer almıştır ve skoru 0,604'dür. Türkiye aynı endekste 114. sırada yer almıştır ve skoru 0,118'dir (s.17). Almanya ile Türkiye arasında bu alt endekste büyük bir fark ortaya çıkmıştır. Bu farkın kamu tarafından geliştirilen politika ve stratejiler, çıkarılan yasalar ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

iv) *Sağlık ve Hayatta Kalma* alt endeks kategorisinde Almanya 63. sırada yer almıştır ve skoru 0,972'dir. Türkiye aynı endekste 98. sırada yer almıştır ve skoru 0,966'dır. Almanya ile Türkiye arasında bu alt endekste de bir fark ortaya çıkmıştır ancak Almanya da sıralamada oldukça aşağılardadır. Ancak alt endeks skorları sağlık alanında cinsiyet eşitsizliğinin önemli ölçüde giderilmiş olduğunu göstermektedir.

2024 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği skorları ve sıralamaları her iki ülkenin de cinsiyet eşitsizliklerini gidermek için daha çok çalışması gerektiğini ortaya koysa da, Almanya'nın genel sıralamadaki durumu Türkiye'den çok daha iyidir ve bu pozisyonu da daha çok bu tezin konusunu oluşturan kadınların karar alma pozisyonlarında yer alması kriterlerini kapsayan Siyasi Güçlenme alt endeksinde önemli bazı adımlar atmış ve sonuçlar almış olmasına bağlıdır. Aşağıdaki karşılaştırmalarda Almanya'nın Türkiye'den farklı olarak hangi alanlarda kadın temsilde daha iyi sonuçlar aldığı ve bu sonuçları almak için hangi politika ve stratejileri izlediği ortaya konacak ve Türkiye için bir yol haritasının ipuçları çıkarılacaktır.

2.1.5.2. Türkiye ve Almanya'da Kadınların Karar Alma Pozisyonlarındaki Durumlarının Karşılaştırılması

Bu tez çalışmasının 2. Bölümünde öncelikle işlenen konu başlığı Türkiye ve Almanya'da kamuda, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında kadınların üst düzey karar alma pozisyonlarındaki mevcut durumları olmuştur. Bu başlıklar altında belli başlı kamu kurumlarında, özel sektörün özellikle borsaya kote büyük şirketlerinde ve önemli büyüklükte sivil toplum kuruluşlarında kadınların üst düzeyde temsil oranları çıkarılmıştır. Türkiye ve Almanya bağlamı için tespit edilen bu oranların bu tez çalışmasının amaçları açısından karşılaştırılması ve bu ülkelerin nispi durumlarının ortaya konması yararlı bulunmuştur. Bu çıkış noktasından hareketle aşağıda üç başlık altında karşılaştırmalı tablolar oluşturularak tartışılmaktadır.

i) Kamudaki durumun karşılaştırılması

Kamu, kadınların karar alma pozisyonlarındaki durumunu iyileştirmek açısından hükümet, bakanlıklar ve tüm kamu kurumları düzeyinde politika ve strateji üretme, yasal mevzuat çıkarma, uygulama ve yaptırım gücü açısından öncü niteliğinde olduğundan, Türkiye ve Almanya'nın kamu kurumlarında kadınların karar alma pozisyonlarındaki temsil durumunun tespiti ve karşılaştırması ülkelerin genel durumu ve ilerlemelerine ilişkin çok önemli ipuçları verebilir.

Aşağıdaki Tablo 2.11.'de bu tez çalışmasının 2. Bölümünün kamu ile ilgili başlıklarında ayrıntılarıyla ele alınan Türkiye ve Almanya'nın mevcut durum verileri tek bir tablo üzerinde toplanmış, ayrıca üçüncü bir sütun eklenerek Avrupa Birliği verileri de karşılaştırmaya dahil edilmiştir.

AB ulusüstü bir yapıdır. Aşağıda yer alan üç tabloda, AB'nin iki ülke için tam olarak karşılaştırılabilir bir yapıda olmamasına rağmen, Almanya'nın AB üyesi olması ve Türkiye'nin üyelik sürecinde bulunması nedeniyle AB karşılaştırmaya dahil edilmiş; böylece iki ülkenin AB'ye kıyasla yaklaşık olarak ne durumda olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu karşılaştırmalar, hem Almanya'nın hem Türkiye'nin Avrupa Birliği organları ve ortalamaları ile kıyaslamalı durumunu ortaya koyacaktır.

Tablo 2.11 Kamuda Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Türkiye-Almanya Karşılaştırması

KAMU KURUMU	TÜRKİYE	ALMANYA	AVRUPA BİRLİĞİ
PARLAMENTO	Vekil Sayısı: 592 Kadın Sayısı: 118 Temsil Oranı: 19,93	Vekil Sayısı: 630 Kadın Sayısı: 204 Temsil Oranı: 32,40	Avrupa Parlamentosu Başkanı (kadın) Vekil Sayısı: 719 Kadın Oranı: 38,8
BAKANLIKLAR	Bakanlık Sayısı: 17 Kadın Bakan: 1 Temsil Oranı: 5,90	Bakanlık Sayısı: 17 Kadın Bakan: 8 Temsil Oranı: 47	Avrupa Komisyonu Başkanı (kadın) Üye Sayısı: 27 (başkan dahil), 11 kadın üye Kadın Oranı: 40,74
YEREL YÖNETİMLER	Kadın Vali Oranı : 3,70	Kadın Eyalet Başbakanı Oranı: 12,50	Avrupa Bölgeler Komitesi Başkanı (kadın)
	İl Genel Meclisi Kadın Üye Oranı: 4,80	Eyalet Meclisi Kadın Üye Oranı: 33,50	Avrupa Bölgeler Komitesi Yönetim kurulu 61 kişi, YK Kadın Oranı: 25 329 üye, Kadın Üye Oranı: 29
	İl Belediye Başkanı Kadın Oranı: 13,60	Eyalet Belediye Başkanı Kadın Oranı: 13,50	Bölgesel Belediye Başkanı Kadın Oranı: 17,4
	İl Belediye Meclisi Üyesi Kadın Oranı: 11,8	Eyalet Belediye Meclisi Üyesi Kadın Oranı: 30,5	Bölgesel Meclis Üyesi Kadın Oranı: 34,6
	İlçe Belediye Başkanı Kadın Oranı: 5,10	İlçe Belediye Başkanı Kadın Oranı: 10,50	
	Kadın Kaymakam Oranı: 4,10	Kadın Kaymakam Oranı: 14,40	
	Kadın Muhtar Oranı: 3,30	Kadın Muhtar Oranı: 3,00	
HAKİMLER VE SAVCILAR KURULU	Hakim Kadın Oranı: 46 Savcı Kadın Oranı: 16 Hakim ve Savcılar Kurulu Toplam Üye: 14 kişi Kadın Oranı: 14,00	Hakim +Savcılar Kadın Oranı: 38,10 Hakim ve Savcılar Kurulu Toplam Üye: 14 kişi Kadın Oranı: 57	Avrupa Yargı Kurulu Ağı Yönetim kurulu 8 kişi YK Başkanı (kadın) Kadın Oranı 12,50 26 üye (her kurulu temsilen 1 üye)
ÜNİVERSİTE PROFESÖRLER VE REKTÖRLER	Profesör Kadın Oranı: 34,60	Profesör Kadın Oranı: 28,80	Avrupa Üniversiteler Birliği Profesör Kadın Oranı: ortalama 30 Kadın Rektör Oranı: 20
	Rektör (Devlet) Kadın Oranı: 3,90	Rektör (Devlet+Vakıf) Kadın Oranı: 35,10	
	Rektör (Vakıf) Kadın Oranı: 18,70		
	Kadın Dekan Oranı: 21,60	Dekan Kadın Oranı: 18,94	

Kaynak: <https://the-president.europarl.europa.eu>, <https://cor.europa.eu>, <https://www.ency.eu>,

<https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu>, <https://www.eua.eu>

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki Türkiye ve Almanya verileri yukarıda ilgili başlıklarda verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, Türkiye’ de parlamentoda kadın temsil oranı % 19,93, Almanya’da % 32,40 (Türkiye’ den % 62 oranında fazla), AB parlamentosunda ise % 38,8 oranındadır (Türkiye’ den % 95 oranında fazla). Avrupa Birliği alanında ve Almanya’da kadın temsilde cinsiyet eşitliği sağlanması için yoğun çabalar olmakla birlikte henüz parlamentolarında %50 oranına ulaşamamıştır. Türkiye’de de son yıllarda bu oranı arttırmak için bazı partilerde gayretler gözlemlense de, son seçimlerde erişilebilen oran beşte biri aşamamıştır.

Ülkelerin son hükümetlerinde kadın bakan oranlarına bakıldığında, Türkiye’de bakan olarak görev yapan kadın temsil oranı % 5,9 iken (tek bir bakan) Almanya’ da % 47 (Türkiye’ den 8 kat fazla) AB parlamentosunda % 50 olduğu (Türkiye’ den 8,5 kat fazla) dikkat çekmektedir. Aslında Türkiye’deki duruma süreç içinde bakıldığında, kadınların uzun süredir hükümetlerde neredeyse yok hükmünde olduğu, çok az sayıda temsil edildiklerinde de kadın meselesi ile ilgili bakanlıklarda görevlendirildikleri görülmektedir. Almanya’da son hükümette görev alan kadın bakanların teknolojiyi de ilgilendiren geleneksel erkek bakanlıklarını da kapsıyor olması dikkat çekicidir. Almanya’nın bu oranı nasıl gerçekleştirdiği Türkiye siyaseti açısından incelenmeye ve örnek alınmaya değer bir konudur.

Yerel yönetimlerdeki duruma bakıldığında, Türkiye’de yerel yönetimlerin çeşitli üst düzey kademelerinde görev alan kadın oranının %3,70 - % 13,60 arasında kaldığı; Almanya’da ise benzer kademeler için bu oranların % 12,50 ile %33,50 arasında değiştiği görülmektedir. Bu tespitlere göre Almanya’ daki yerel yönetimlerde üst düzey kadın yönetici oranının Türkiye’nin yaklaşık 3 katı olduğu söylenebilir. Avrupa Birliği’nde yerel yönetimlerdeki (Avrupa Bölgeler Komitesi, Bölgesel Belediye Başkanı, Bölgesel Meclis Üyesi gibi) üst düzey yönetici kadınların oranları % 17,4 – 34,6 arasında değişmektedir. Bu tespitlere göre Avrupa Birliği’ndeki yerel yönetimlerde üst düzey kadın yönetici oranı da Türkiye’ nin ortalama 3 – 4 katı civarındadır. Bu oranlar yerel yönetimlerde kadın temsilde Türkiye’nin almanya ve Avrupa Birliği’nin ciddi oranda gerisinde kaldığı anlaşılmaktadır.

Ülkelerin yargısını temsil eden hakim ve savcıların üst kurullarının yönetimine kadınların ne ölçüde girebildiklerine baktığımızda, Türkiye’deki Hakimler ve Savcılar Kurulundaki kadın temsil oranı % 14 iken Almanya’da % 57 oranında (Türkiye’nin dört katı) olduğu dikkat çekmektedir. Oysa Türkiye’ de kadın hakim oranı % 46, kadın savcı oranı % 16, Almanya’da kadın hakim ve savcılarının toplam temsil oranı % 38,10’dır. Kadın hakim ve savcılarının oranına kıyasla Hakimler Savcılar Kurulundaki temsil Türkiye’de çok düşük, Almanya’da ise çok yüksektir. Avrupa Birliğinde ise, HSK’nın benzer kurumu olan Avrupa Yargı Kurulu Ağı yönetimi kurulu üyelerinde kadın oranı % 12,50’dir. 26 üyeden (her kurulu

temsilen 1 üye) oluşan yargı kurulu ağının yönetim kurulu başkanı kadındır. Yönetim kurulunda 8 kişi bulunmaktadır. Avrupa Yargı Kurulu Ağı'nın kadın üye oranı Türkiye ve Almanya'dan daha düşük görünse de bu, yönetim kurulu üyesi 7 kurulun temsilcilerinin 6 ayda bir değişmesinden dolayı, kadın oranı da değişmektedir. Türkiye'de hukuk alanındaki işgücüne (avukat-hakim-savcı) sayısal olarak bakıldığında, erkek ve kadın sayılarının yaklaşık eşit olduğu (% 51-52 erkek, %49-48 kadın) görülür. Ancak üst mahkemeler ve yargı kurumlarında erkek oranı yükselmekte, Hakimler ve Savcılar Kurulunda daha da yükselerek erkekler lehine 7 katına ulaşmaktadır. Bu veriler Türkiye'de yargı organlarında kadınların karar alma pozisyonlarındaki temsiline arttırılması yönünde politika ve stratejiler geliştirilmesi önemli görülmektedir.

Üniversitelerin üst düzey karar pozisyonlarında kadın temsiline bakıldığında, oldukça çelişkili bir manzara ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de kadın profesör oranı % 34,60'a ulaşmışken, Almanya'da % 28,80, Avrupa Üniversiteler Birliği'ne göre Avrupa Birliği'nde ise sadece % 30' dur. Kadınların akademik kariyerde yükselme oranları Türkiye'de karşılaştırılan ülke ve birliğe göre daha yüksek olsa da, üniversitenin en yüksek liderlik pozisyonu olan rektörlük mukayesesinde Türkiye çok geride kalmaktadır. Türkiye'deki 209 üniversitenin 131'i devlet (%63), 78'i (%37) vakıf üniversitesidir. Bu üniversitelerde kadın rektör oranı devlet üniversitelerinde % 3,90, vakıf üniversitelerinde %18,70'dir. Bu sayı ve oranlar dikkate alındığında yaklaşık kadın rektör oranı %14'dür. Almanya'da ise devlet ve vakıf üniversitelerinin toplamında kadın rektör oranı % 35,10, Avrupa Birliği'nde %30' dur. Dekanlık pozisyonlarındaki kadın oranı ise Türkiye' de % 21,60, Almanya' da % 18,94, AB' de % 20 olarak yaklaşık eşit gibi görülmektedir. Bu oranların hepsi üniversitelerde kadın profesör oranının çok altındadır.

ii) Özel Sektördeki durumun karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 2.12.'de bu tez çalışmasının 2. Bölümünün özel sektör ile ilgili başlıklarında ayrıntılarıyla ele alınan Türkiye ve Almanya'nın mevcut durum verileri tek bir tablo üzerinde toplanmış, ayrıca üçüncü bir sütun eklenerek Avrupa Birliği verileri de karşılaştırmaya dahil edilmiştir. Bu karşılaştırma, hem Almanya'nın hem Türkiye'nin Avrupa Birliği ortalamaları ile kıyaslamalı durumunu ortaya koyacaktır.

Tablo 2.12 Özel Sektörde Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Türkiye-Almanya Karşılaştırması

KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	TÜRKİYE	ALMANYA	AVRUPA BİRLİĞİ
Kadınların işgücüne katılım oranı	%36,80	%74	% 67,7
Borsaya kayıtlı şirketlerde kadın yönetim kurulu başkanı	BİST / * %8,90 (50 kadın)	DAX /** %28,75 (40 kadın)	Ortalama kadın temsili % 8,5
Borsaya kayıtlı şirketlerde yönetim kurulu koltuğu sahipliği	BİST/* %18,75 (702 kadın)	DAX /** %20 (139 kadın)	Ortalama kadın temsili % 30
Borsaya kayıtlı şirketlerde kadın CEO veya genel müdür	BİST/* %4,60 (25 kadın)	DAX /** %6,5 (13 kadın)	Ortalama kadın temsili % 7,8
Borsaya kayıtlı şirketlerde çoklu YK üyeliği	BİST/* %19,92 (107 kadın)	-	-
Borsaya kayıtlı şirketlerde 4 veya daha fazla YK koltuğuna sahiplik	BİST / * %2,79 (15 kadın)	-	-
Borsaya kayıtlı şirketlerde Kadın YK üyesi bulunmayan şirketler	BİST / * %34 (191 şirket)	DAX/** % 3,75 (6 şirket)	-

Kaynak: 12 th Annual WOMEN ON BOARD 2024 Türkiye Sabancı University Corporate Governance Forum
11. DAX Vorstandsreport, commission.europa.eu

* BİST (Borsa İstanbul A.Ş.): Kayıtlı şirket sayısı: 562 şirket/ Toplam YK üye koltuğu sayısı: 3745

** ALMANYA DAX (Deutscher Aktienindex):Kayıtlı şirket sayısı: 160 / Toplam YK üyesi sayısı: 695

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki Türkiye ve Almanya verileri yukarıda ilgili başlıklarda verilmiştir.

Özel sektörde kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsili değerlendirilirken önemli bir gösterge kadınların işgücüne katılım oranıdır. Bu oran Türkiye’de % 36,80 iken, Almanya ve AB’de yaklaşık 2 katıdır. Türkiye’de kadınların istihdam oranının da 2024’de ancak %32,5 olduğu düşünüldüğünde (TÜİK, 2024) işgücüne katılım oranının da bu kadar düşük kalması normaldir. Ancak bu işgücüne katılım oranlarına kıyasla kadınların özel sektörde liderlik pozisyonlarına ne ölçüde ulaşabildikleri önem taşımaktadır.

Özel sektör bir ekonomide özel sermayeye dayanan tüm girişimleri kapsamakla birlikte üst düzey karar alma pozisyonları ile ilgili karşılaştırılabilir veriler daha çok ekonominin en büyük girişimlerini kapsayan borsaya kote şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili olduğu için, karşılaştırmalarda bu veriler kullanılmıştır. Yukarıdaki Tablo 2.12’de görüleceği gibi borsaya kayıtlı şirketlerde yönetim kurulu başkanı kadın oranı Türkiye’de %8,90 iken Almanya’da % 28,75 ve AB ortalaması % 8,5’tur. Avrupa Birliği’ne yeni üye olan Doğu Avrupa ülkeleri sebebiyle (gelişmiş borsaları ve borsaya kayıtlı şirketlerin az olması nedeniyle) kadınlara ait AB ortalama yüzdesinin düşük çıktığı düşünülmektedir.

Borsaya kayıtlı şirketlerde kadın yönetim kurulu koltuğu sahipliği Türkiye’de % 18,75 iken, Almanya’da %20 ve AB ortalaması % 30’dur. Türkiye ile Almanya neredeyse eşit gibi görünürken, Avrupa Birliği’nde bu oran daha yüksektir.

Borsaya kayıtlı şirketlerde kadın CEO veya genel müdür oranı Türkiye’de % 4,60 iken Almanya’da %6,5 ve AB’de %7,8’dir. Şirketlerin icra başkanlığını ifade eden bu pozisyonlarda kadın oranlarının Almanya ve AB’de de bu kadar düşük düzeyde kalması

dikkat çekicidir. Yapılan yasal düzenlemelerle yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeliklerinde yol alınmış olmakla birlikte liderlik pozisyonlarına kadınlar hala ulaşamamaktadır.

Türkiye’de borsaya kayıtlı şirketlerde YK koltuğuna sahip kadın oranı % 22; çoklu kadın YK üyeliği oranı % 19,92; 4 veya daha fazla YK koltuğuna sahip kadın oranı % 2,79’dır. Almanya ve AB için karşılaştırma verilerine ulaşamamıştır, ancak Türkiye için kadınlarda yönetim kurulu üyeliği ancak %20 civarında seyretmektedir.

Diğer bir önemli karşılaştırma verisi borsaya kayıtlı şirketlerde kadın YK üyesi bulunmayan şirketlerin oranının Türkiye için % 34, Almanya için ise % 3,75 olmasıdır. Bu veri iki ülke arasında yönetim kurulu üyeliklerinde ulaşılan durumun çok farklı olduğunu ve bu sonucu ortaya çıkaran faktörlerin Türkiye için de sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

iii) Sivil Toplum Kuruluşlarındaki Durumun Karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 2.13.’de bu tez çalışmasının 2. Bölümünün sivil toplum kuruluşları ile ilgili başlıklarında ayrıntılarıyla ele alınan Türkiye ve Almanya’nın mevcut durum verileri tek bir tablo üzerinde toplanmış, ayrıca üçüncü bir sütun eklenerek Avrupa Birliği verileri de karşılaştırmaya dahil edilmiştir. Bu karşılaştırma, hem Almanya’nın hem Türkiye’nin Avrupa Birliği organları ve ortalamaları ile kıyaslamalı durumunu ortaya koyacaktır.

Tablo 2.13 Sivil Toplum Kuruluşlarında Üst Düzey Yönetimde Kadın Temsilinin Türkiye-Almanya Karşılaştırması

KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	TÜRKİYE	ALMANYA	AVRUPA BİRLİĞİ
Odalar ve Borsalar Birliği Yönetiminde Kadın Temsili	TOBB -Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği YK- 21 Kişi (Başkan dahil) 1 kadın -%4,76	DİHK-Deutsche Industrie und Handelskammer YK- 31 Kişi (Başkan dahil) 6 Kadın- % 19,35	Eurochambers Başkan Erkek Başkan Vekili 3 Erkek, Başkan Yardımcısı 2 Kadın ve 5 Erkek 2 Kadın-%18
İşçi Sendikaları Konfederasyonunda Kadın Temsili	DİSK-Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Başkan (kadın) YK- 7 Kişi (Başkan dahil) 1 kadın-% 14,30	DGB-Deutscher Gewerkschaftsbund YK- 5 Kişi (Başkan dahil) 3 Kadın -%60	European Trade Union Confederation (ETUC) YK-7 Kişi (Başkan dahil) 3 Kadın-%43
Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Yönetiminde Kadın Temsili	TESK-Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu YK- 15 Kişi (Başkan dahil) Kadın üye yok	ZDH- Zentralverband des Deutschen Handwerks YK- 22 Kişi (Başkan dahil) 2 Kadın -%9,10	sme united YK-21 kişi (Başkan dahil) 2 Kadın-%9,5
Sanayici ve İş İnsanı Dernekleri Yönetiminde Kadın Temsili	TÜSİAD-Türkiye Sanayici ve İş İnsanı Dernekleri YK- 13 Kişi (Başkan dahil) 3 Kadın- %23	BDA- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände YK- 74 Kişi (Başkan dahil) 12 Kadın- %16	BUSINESS EUROPE YK-5 kişi (Başkan dahil) 3 Kadın-%60
Barolar Birliği Yönetiminde Kadın Temsili	TBB-Türkiye Barolar Birliği YK- 11 Kişi (Başkan dahil) 2 Kadın %18	BRAK- Bundesrechtsanwaltskammer YK- 21 Kişi (Başkan dahil) 14 Kadın- %66,6	Council of Bars and Law Societies of Europe YK- 4 kişi (Başkan dahil) 1 Kadın-%25

Kaynak: <https://www.eurochambres.eu>, <https://etuc.org>, <https://www.smeunited.eu>, <https://www.businesseurope.eu>, <https://www.ccbe.eu>

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki Türkiye ve Almanya verileri yukarıda ilgili başlıklarda verilmiştir.

TOBB'un yönetim kurulu kadın üye oranı % 4,76 iken, Almanya DİHK'nın yönetim kurulu kadın üye oranı % 19,35 ve AB Eurochambers' in yönetim kurulu kadın üye oranı % 18'dir. Karşılaştırıldığında, Almanya ve Avrupa Birliği'ndeki bu kurumlarda görev alan kadınların oranının Türkiye'den yaklaşık dört kat fazla olduğu görülmektedir.

DİSK'in yönetim kurulu kadın üye oranı % 14,30 iken, Almanya DGB'nin yönetim kurulu kadın üye oranı % 60 ve AB European Trade Union Confederation' in yönetim kurulu kadın üye oranı % 43'dür. Türkiye ile karşılaştırılan Almanya ve AB'deki bu kurumlarda görev alan kadınların oranının Türkiye'den ortalama dört kat fazla olduğu görülmektedir.

TESK'in 15 kişiden oluşan yönetim kurulunda kadın üye bulunmadığı (%0), Almanya DGB' nin yönetim kurulunda kadın üye oranının % 9,10 olduğu ve AB'de sme united'in

yönetim kurulunda kadın üye oranının % 9,5 olduğu görülmektedir. Almanya ve AB’de Türkiye’nin yaklaşık 10 katı fazla yönetim kurulu üyesi kadın bulunmaktadır. Türkiye’de kadın esnaf sayısının yüksek olmasına rağmen, yönetim kuruluna hiç katılamamış olmaları dikkat çekicidir.

TÜSİAD yönetim kurulu kadın üye oranı % 23, Almanya BDA’ nın yönetim kurulu kadın üye oranı % 16 ve AB BUSINESS EUROPE’ un yönetim kurulu kadın üye oranı % 60 olduğu görülmektedir. Business Europe yüksek kadın yönetim kurulu oranı ile dikkat çekmektedir.

TBB’inde kadın yönetim kurulu üye oranı % 18, Almanya’da BRAK’ın kadın yönetim kurulu üye oranı % 66,6 ve AB’de COUNCIL OF BARS AND LAW SOCIETIES OF EUROPE’un kadın yönetim kurulu üye oranı % 25’dir. Almanya yaklaşık üç kat fazla yönetim kurulu kadın üyesi ile dikkat çekmektedir.

2.1.5.3. Türkiye ve Almanya’da Kadınların Karar Alma Pozisyonlarındaki Durumlarının İyileştirilmesine Yönelik Politika ve Stratejilerin Karşılaştırılması

Bu tez çalışmasının 2. Bölümünde işlenen diğer konu başlığı Türkiye ve Almanya’da kamuda, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında kadınların üst düzey karar alma pozisyonlarına ulaşmaları için planlanan, uygulanan ve yaptırımlar getirilen yasalar, politikalar ve stratejiler olmuştur. Bu başlıklar altında belli başlı kamu kurumlarında, özel sektörü temsil eden kuruluşlarda ve önemli sivil toplum kuruluşlarında kadınların üst düzeyde temsil oranlarını arttırmak için benimsenen politika ve stratejiler çıkarılmıştır. Türkiye ve Almanya bağlamı için tespit edilen bu politika ve stratejilerin bu tez çalışmasının amaçları açısından karşılaştırılması ve bu politika ve stratejiler arasındaki farkların ortaya konması yararlı bulunmuştur. Bu çıkış noktasından hareketle aşağıda üç başlık altında karşılaştırmalı tablolar oluşturularak konunun tartışılması sağlanacaktır.

i) Kamu politika ve stratejilerinin karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 2.14.’de bu tez çalışmasının 2. Bölümünün kamu ile ilgili başlıklarında ayrıntılarıyla ele alınan Türkiye ve Almanya’nın kadınların karar pozisyonlarında temsiline ilişkin kamu politika ve stratejileri tek bir tablo üzerinde toplanmıştır. Bu karşılaştırma, hem Almanya’nın hem Türkiye’nin kadın temsiliyi iyileştirmeye yönelik politika ve stratejilerini kıyaslamalı olarak ortaya koymaya yardımcı olacaktır.

Tablo 2.14 Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin Kamu Politika ve Stratejileri Türkiye-Almanya Karşılaştırması

KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	TÜRKİYE	ALMANYA
Uluslararası Sözleşme / Anlaşma/ İşbirliklerine Uyum	-BM Kadına Yönelik Her Tür Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi- CEDAW -İstanbul Sözleşmesi 2011-2021(çıkıldı)	-BM Kadına Yönelik Her Tür Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi- CEDAW -İstanbul Sözleşmesi, 2011- -Avrupa Komisyonu (European Commission): AB’de Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu, 2022 -Avrupa Birliği 2022 <i>Kadınların Yönetim Kurullarında Temsili Direktifi</i> -Avrupa Birliği Direktifi, 2022 -Avrupa Komisyonu, 2020-2025 AB Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi -Avrupa Komisyonu, 9 Mart 2021“Dijital Pusula 2030” bildirisi -Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü (EIGE) 2021 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi
Ulusal Mevzuat	-Anayasa / Medeni Kanun/ İş Yasasında eşitlik hükümleri -On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) -On Birinci Kalkınma Planı (2018-2023)	-Anayasa (1994 yılında Anayasa’nın 3. Maddesinin 2. Fıkrasına eklenen eşitlik şartı) -2006 yılı Genel Eşit Muamele Yasası (AGG) -2017 tarihli Ücret Şeffaflığı Yasası -Yönetim Pozisyonları Yasası I (FüPoG I), 2015 -Yönetim Pozisyonları Yasası II (FüPoG II), 2021 -Federal KitaPlus Programı (2016-2018) ve 2019’da Günlük İyi Bakım Yasası -Ebeveyn Ödeneği (2007) ve Ebeveyn Ödeneği Plus (2015) -Hemşirelik Mesleği Reformu (2017) -Genel Yasal Asgari Ücret (2015) ve Kademeli Ücret Artışı (2019’dan itibaren) -Güçlü Aileler Yasası (2019) -“Perspective Re-entry” (Federal İş Ajansı, 2008) -Geçici Yarı Zamanlı Çalışma Hakkı (2019) -"Klischeefrei" girişi ve www.meintestgelaende.de online dergisi
Hükümet Programları	-Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008-2013) -Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı, 2018-2023 -Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı, 2022-2026 -Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı, 2024-2028 -Cumhurbaşkanlığı Genelgesi 8 Mart 2025 tarihli Resmî Gazete	-Federal Hükümetin Üçüncü Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu-10 Haziran 2021 -Üst Düzey Federal Kurumlarda Kadın Erkek Eşitliği, 2024 -Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, 2020 -Koalisyon Anlaşmasının Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, 2021-2025 -Federal Cinsiyet Eşitliği Vakfı, 2021
Bakanlıkların Eylem Planları	-T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi Ve Eylem Planı 2024-2028 -T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı (Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü TAGEM), Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEEP) 2022-2026 -Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) Ocak 2013 -Yönetim kurulu üyelerinin en az üçte birinin bağımsız olması/ yüzde 25 kadın üye kotası zorunlu kılan düzenlemesi (“Uy ya da Açıkla” ilkesi)	-Federal Ekonomi ve İklim Koruma Bakanlığı, <i>"Güçlü Kadınlar Güçlü Ekonomi"</i> etkinlik dizisi; <i>Kızlar Günü</i> etkinlikleri -Federal Aile İşleri, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı, CEDAW El Kitabı -Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı (BMZ)G7 "Kadınların Ekonomik Güçlendirilmesi" (Economic Empowerment of Women) Programı ve G20 çerçevesinde eSkills4Girls (Kızlar için Dijital Beceriler) girişi - <i>"Güçlü Kadınlar Güçlü Ekonomi"</i> etkinlik dizisi

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki veriler yukarıda ilgili başlıklarda verilmiştir.

Kadınların üst yönetimde temsil oranının artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından kritik bir konu olup, devletlerin bu konularda düzenleme getiren uluslararası sözleşmelere taraf olması önemli bir adım teşkil etmektedir. Türkiye ve Almanya'nın, kadınların üst yönetimde daha fazla yer almasını sağlamak adına, uluslararası sözleşmelere uyumlu şekilde geliştirdiği politikalar, bu konuda önemli bir karşılaştırma noktasıdır. Her iki ülke de BM Kadına Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesine (CEDAW) taraf olmuştur. Bu sözleşme, kadınların her alanda eşit haklara sahip olmalarını temin etmek amacıyla, devletlere kadınların toplumdaki ekonomik, sosyal ve politik hayatta eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamak için çeşitli yükümlülükler getirmektedir (United Nations, 1979). Türkiye, CEDAW'ı 1985 yılında imzalayıp 1986 yılında onaylamış, Almanya da 1985'te taraf olmuştur, ancak, bu iki ülkede yükümlülüklerin yerine getirilmesi uygulamada farklı seviyelerde gerçekleşmiştir. Türkiye'de özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarında, CEDAW'a uyum noktasında hala önemli bir mesafe kat edilmesi gerekmektedir.

Türkiye 2011 yılında Avrupa Konseyinin İstanbul'da imzalandığı için İstanbul Sözleşmesi olarak bilinen Kadına Yönelik ve Ev İçi Şiddetle Mücadele İçin Uluslararası Sözleşmesi'ni imzalayarak, kadına yönelik şiddetle mücadelede uluslararası düzeyde güçlü bir taahhütte bulunmuştu. Ancak, Türkiye 2021 yılında, İstanbul Sözleşmesi'nden çekilme kararı almış ve bu durum ulusal ve uluslararası platformlarda geniş bir tartışma yaratmıştır. İstanbul Sözleşmesi, kadına yönelik şiddet ve ayrımcılıkla mücadele ederek, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında önemli bir yasal çerçeve sunmaktadır. Türkiye'nin İstanbul Sözleşmesi'nden çekilmesi, kadınların üst yönetimde daha fazla yer almasını sağlamak için gerekli olan toplumsal ve yasal zeminin zayıflamasına neden olabileceği ileri sürülmektedir.

Almanya, İstanbul Sözleşmesi'ni imzalamış ve iç hukukuna dahil etmiştir. Almanya, sözleşmeye uyumlu olarak kadınların şiddete uğramaması için bir dizi önlem almış ve kadınların karar alma süreçlerinde daha fazla yer almasını sağlamak adına politikalar üretmiştir. Ayrıca, Almanya'nın kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer almasını sağlamak için benzer şekilde yasal düzenlemeler getirmesi, ülkenin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha güçlü bir duruş sergilemesini sağlamıştır.

Almanya, Avrupa Birliği'nin toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ve direktiflerine daha yakın bir uyum sergilemektedir. Avrupa Komisyonu'nun 2022 Kadınların Yönetim Kurullarında Temsili Direktifi (European Commission, 2022) gibi düzenlemeler, AB üye ülkelerinin büyük şirketlerde kadınların yönetim kurullarında en az %30 oranında temsil edilmesini hedeflemektedir. Almanya, bu direktife uyarak 2015 yılında Kadın Kotası

Yasası'nı kabul etmiş ve şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsili için yasal bir kota getirmiştir. Bu düzenleme, Almanya'da kadınların üst yönetimde daha fazla yer almasının önünü açmıştır.

Diğer yandan, Avrupa Komisyonu'nun 2020-2025 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi (European Commission, 2020), kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini artırmak için gerekli olan tüm stratejik adımları belirlemektedir. Bu strateji, AB ülkelerinde toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerini ileriye taşımak için politika önerileri sunmaktadır. Almanya bu stratejiye güçlü bir şekilde uyum sağlamakta olup, kadınların iş gücüne katılımı, eşit ücret ve liderlik pozisyonlarında eşit temsili sağlamak adına çeşitli önlemler almaktadır. Türkiye ise AB'ye üyelik süreci çerçevesinde, bu tür direktiflere uyum sağlamak adına bazı adımlar atmış olsa da, uygulama seviyesinde daha fazla iyileştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle kadınların yönetim kurullarındaki temsili konusunda, Türkiye'de bir kotanın olmaması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin pratikte uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Avrupa Komisyonu'nun Dijital Pusula 2030 bildirisi (European Commission, 2021) ve Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü (EIGE) 2021 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi gibi belgeler, kadınların liderlik pozisyonlarında artan temsilini desteklemek amacıyla dijitalleşme ve inovasyon alanlarında kadınları güçlendirme stratejileri geliştirmektedir. Almanya, bu stratejilere hızlı bir şekilde uyum sağlamak ve kadınların dijital ve teknoloji odaklı sektörlerde daha fazla yer almasını sağlamak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır (EIGE, 2021). Türkiye ise dijitalleşme ve inovasyon alanında kadınların temsilinin artırılması yönünde çeşitli projeler geliştirse de, genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerinde daha fazla ilerleme kaydetmesi gerekmektedir. Özellikle teknoloji sektörü gibi kadınların geleneksel olarak daha az yer aldığı alanlarda, Türkiye'nin daha fazla politika geliştirmesi ve uygulama alanında etkin çözümler üretmesi beklenmektedir.

Türkiye ve Almanya, uluslararası sözleşmeler ve anlaşmalar aracılığıyla toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek adına farklı stratejiler benimsemişlerdir. Almanya, Avrupa Birliği'nin direktiflerine ve diğer uluslararası yükümlülüklerle güçlü bir şekilde uyum sağlarken, Türkiye'de yasal düzenlemelerin ve uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Almanya'nın kadınların yönetim kurullarında temsilini artırmaya yönelik stratejik adımları, Türkiye'nin bu alandaki politikalarının daha kapsamlı hale gelmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu karşılaştırma, her iki ülkenin uluslararası taahhütlere uyumları çerçevesinde, kadınların üst yönetimde daha fazla temsil edilmesi için atılacak adımların önemini vurgulamaktadır.

Kadınların üst yönetimdeki temsili, toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşılması için önemli bir göstergedir. Bu hedefe ulaşmak adına her iki ülke de farklı ulusal mevzuat düzenlemeleri geliştirmiştir. Türkiye ve Almanya'nın kadınların üst yönetim kademelerindeki temsili için uyguladığı mevzuat, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıda, Türkiye ve Almanya'nın ulusal mevzuatındaki eşitlik hükümlerini, kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almasını sağlamak amacıyla geliştirdiği yasalar karşılaştırılarak incelenecektir.

Türkiye'deki toplumsal cinsiyet eşitliği düzenlemeleri, genellikle Anayasa, Medeni Kanun ve İş Kanunu gibi temel yasalar çerçevesinde şekillenmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Madde 10'da cinsiyet eşitliğine dair genel bir hüküm içermektedir. Bu madde, "Devlet, kadın ve erkek arasındaki eşitliği sağlamak için gerekli tedbirleri alır" şeklinde bir ifade kullanarak, kadınların toplumsal hayatta eşit fırsatlara sahip olmalarını teminat altına almayı amaçlamaktadır. Ancak, pratikte kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi adına doğrudan bir kota ya da düzenleme bulunmamaktadır.

Medeni Kanun'da da kadın ve erkek eşitliği vurgulanmaktadır. Özellikle iş gücüne katılımda kadınlar için pozitif ayrımcılık yapılması gerektiği yönünde bir toplumsal anlayış bulunmaktadır. İş Kanunu ise iş hayatında cinsiyet eşitliği sağlanması için gerekli koşulları belirtse de, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimini engelleyen yapısal engeller halen devam etmektedir.

Türkiye, 11. ve 12. Kalkınma Planları'nda kadınların iş gücüne katılımını artırmak ve özellikle liderlik pozisyonlarında daha fazla yer almalarını sağlamak için bazı stratejiler geliştirmiştir. On Birinci Kalkınma Planı (2018-2023) nda, kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik çeşitli programlar ve stratejiler belirlenmiş olup, bu süreçte toplumsal cinsiyet eşitliği başlıca hedeflerden biri olarak belirlenmiştir. On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ise kadınların üst yönetimde yer almasını artırmayı hedefleyen daha fazla politika ve strateji geliştirmeyi öngörmektedir. Ancak, bu stratejilerin etkinliğini artırmak için daha somut yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Almanya'da kadınların iş gücüne katılımını ve özellikle yönetim pozisyonlarındaki temsili artırmayı hedefleyen bir dizi yasal düzenleme bulunmaktadır. Almanya Anayasası (Grundgesetz) çerçevesinde, Madde 3'ün 2. fıkrasına eklenen eşitlik şartı, kadın ve erkekler arasında eşit hakların teminat altına alınmasını sağlamaktadır. Bu düzenleme, Almanya'da toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik pozisyonlarında yer alması için yasal bir temel oluşturmuştur. Almanya'nın 2006 Genel Eşit Muamele Yasası (AGG), cinsiyet temelinde ayrımcılığı yasaklamakta ve eşit işe eşit ücret ilkesini benimsemektedir. Bu yasa, iş

gücüne katılımda cinsiyet eşitliğini sağlamak amacıyla kadınlara ve erkeklere eşit fırsatlar sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, Ücret Şeffaflığı Yasası (2017), ücret eşitsizliğinin azaltılmasını ve iş yerlerinde kadınların haklarının korunmasını hedeflemektedir.

Almanya'da kadınların üst yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi amacıyla, Yönetim Pozisyonları Yasası I (FüPoG I), 2015 yılında kabul edilmiştir. Bu yasa, büyük şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsiline en az %30 oranında olmasını zorunlu kılmaktadır. FüPoG II ise 2021 yılında, bu yasal düzenlemenin kapsamını genişletmiş ve şirketlerde daha fazla kadın liderin yer almasını sağlamayı amaçlamıştır.

Almanya'nın toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerinde ayrıca Federal KitaPlus Programı (2016-2018) ve Günlük İyi Bakım Yasası (2019) gibi düzenlemeler de yer almaktadır. Bu düzenlemeler, özellikle iş hayatı ve aile hayatını dengede tutmak isteyen kadınların daha fazla iş gücüne katılmalarını sağlamaya yöneliktir. Ayrıca, Ebeveyn Ödeneği (2007) ve Ebeveyn Ödeneği Plus (2015) gibi sosyal politikalar, kadınların kariyerlerine devam ederken ailevi sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için destek sunmaktadır.

Almanya'da toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için uygulamaya konan çeşitli yasalar, sadece yönetim pozisyonlarındaki kadın temsiline değil, aynı zamanda iş gücü piyasasında kadınların genel temsiline de katkı sağlamaktadır. "Perspective Re-entry" (2008), iş gücüne dönüş yapmak isteyen kadınlara rehberlik eden bir programdır. Ayrıca, Geçici Yarı Zamanlı Çalışma Hakkı (2019), kadınların iş gücüne katılımını artırırken, aynı zamanda iş ve aile sorumluluklarını daha dengeli bir şekilde yönetebilmelerini sağlamaktadır (European Commission, 2021). Almanya'daki "Klischeefrei" girişimi ve "www.meintestgelaende.de" online dergisi, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekleyen ve cinsiyet temelli stereotiplere karşı mücadele eden önemli projelerdir (European Commission, 2020).

Türkiye ve Almanya'nın kadınların üst yönetimde daha fazla temsil edilmesini sağlamak amacıyla geliştirdiği mevzuat, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Türkiye, Anayasa ve Kalkınma Planları çerçevesinde toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklerken, uygulamada daha fazla somut adım atılması gerektiği görülmektedir. Almanya ise, Yönetim Pozisyonları Yasası gibi doğrudan kadınların yönetim kurullarında yer almasını sağlayan düzenlemeler ile bu alandaki ilerlemeyi sağlamaktadır. Almanya'nın AGG gibi yasalarla cinsiyet eşitliğini sağlama yönündeki güçlü mevzuat altyapısı, kadınların iş gücüne ve yönetim pozisyonlarına katılımını artırmıştır. Her iki ülkenin mevzuatında, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için benzer hedefler bulunmakta, ancak Almanya'daki düzenlemeler daha somut ve uygulamaya dönük çözümler sunarken, Türkiye'nin yasal altyapısı henüz geliştirilmesi gereken bir aşamada bulunmaktadır.

Kadınların üst yönetimde daha fazla temsil edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşmada önemli bir aşamadır. Hem Türkiye hem de Almanya, kadınların iş gücüne katılımını ve üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsillerini artırmak için farklı kamu politika ve stratejileri geliştirmiştir. Türkiye, kadınların toplumsal yaşamda daha fazla yer almasını sağlamak ve cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşmak adına, yıllar içerisinde çeşitli stratejik belgeler ve eylem planları geliştirmiştir. Bu belgeler, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için hükümetin adımlarını somutlaştırmakta ve kadınların üst yönetimdeki temsillerini artırmayı hedeflemektedir.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008-2013), Türkiye'nin kadınların toplumsal yaşamın her alanında eşit fırsatlara sahip olmalarını sağlama amacı güden ilk eylem planıdır. Bu plan, özellikle kadınların iş gücüne katılımını artırmayı ve liderlik pozisyonlarına erişimini kolaylaştırmayı hedeflemiştir. Ancak, bu ilk planın somut uygulama sonuçları sınırlı kalmıştır. Daha sonra, Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018-2023), kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik daha kapsamlı bir strateji sunmuştur. Bu belge, kadınların karar alma mekanizmalarına daha fazla katılım sağlamaları ve üst yönetimde daha fazla yer alabilmeleri için ekonomik ve sosyal politikaları içermektedir. Bu eylem planı, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını artırmayı ve aynı zamanda yönetim kademelerinde kadın temsiliğini artırmayı hedeflemiştir.

Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (2022-2026), Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki en yeni stratejisidir. Bu planda, kadınların iş gücüne katılımı, eğitimde eşitlik ve şiddetle mücadele gibi alanlar ön plana çıkarken, özellikle üst düzey yönetimlerde kadın temsili için de daha somut hedefler belirlenmiştir. Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2024-2028) ise, gelecekteki yıllar için daha kapsamlı bir strateji sunmakta ve özellikle kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla yer alabilmeleri için somut adımlar atılmasına öncelik vermektedir.

Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, kadınların karar alma süreçlerinde daha fazla yer almasını sağlamaya yönelik resmi bir belgedir ve bu yönde yapılacak düzenlemelere ışık tutmaktadır. Ancak, bu tür stratejilerin başarısı, yalnızca teorik olarak değil, pratikte de etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Almanya, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda oldukça kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım benimsemiştir. Ülke, kadınların iş gücüne katılımını artırmayı ve özellikle üst düzey yönetimlerde daha fazla kadın temsili sağlamak amacıyla birçok strateji ve politika geliştirmiştir. Federal Hükümetin Üçüncü Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu (2021), Almanya'nın toplumsal cinsiyet eşitliği alanında yaptığı ilerlemeleri belgeleyen önemli bir

kaynaktır. Bu rapor, kadınların iş gücüne katılımını ve üst yönetim pozisyonlarındaki temsili artırmayı amaçlayan mevcut politikaları değerlendirirken, aynı zamanda bu alandaki zorlukları da ele almaktadır. Bu rapor, devletin toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşmak için belirlediği stratejilerin başarılarını ve eksikliklerini ortaya koymaktadır.

Üst Düzey Federal Kurumlarda Kadın-Erkek Eşitliği, 2024 adlı rapor, özellikle devletin üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınların sayısını artırmaya yönelik politikaları ele alır. Bu strateji, kadınların siyasi ve ekonomik karar alma süreçlerine daha fazla katılımını sağlamak için yeni yasalar ve uygulamalar getirmeyi öngörmektedir.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi (2020), Almanya'nın cinsiyet eşitliği alanında belirlediği öncelikli alanlardan biridir. Bu strateji, kadınların iş gücüne katılımını artırmayı, eşit ücret ilkesini yaygınlaştırmayı ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almasını sağlamayı hedeflemektedir. Strateji, ayrıca kadınların eğitime ve liderlik eğitimlerine erişimini artırmayı amaçlamaktadır (European Commission, 2020).

Koalisyon Anlaşmasının Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, 2021-2025, hükümetin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda izlediği politikaların yol haritasını çizmektedir. Bu strateji, özellikle kadınların iş gücüne katılımını ve liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesini sağlamayı amaçlayan adımlar içermektedir. Almanya, bu strateji çerçevesinde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimini kolaylaştırmak için çeşitli yasal düzenlemeler ve teşvikler sunmaktadır.

Federal Cinsiyet Eşitliği Vakfı (2021), Almanya'da kadınların iş gücüne katılımını ve liderlik pozisyonlarındaki temsili artırmaya yönelik projeler geliştiren bir organizasyondur. Vakıf, kadınların toplumsal hayatta eşit fırsatlar elde etmeleri ve üst düzey yönetimlerde daha fazla yer almaları için çeşitli eğitimler, destek programları ve finansal yardımlar sunmaktadır (European Commission, 2021).

Türkiye ve Almanya, kadınların toplumsal yaşamda ve özellikle iş gücünde daha fazla yer almasını sağlamak adına benzer hedeflerle hareket etmekte, ancak uygulama stratejileri ve hükümet programları açısından bazı farklılıklar göstermektedir. Türkiye'nin Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı ve Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi gibi belgeleri, kadınların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını sağlamayı hedeflese de, bu belgelerin etkinliği uygulama aşamasında sınırlı kalabilmektedir. Türkiye'nin hükümet programlarında, üst yönetimde kadın temsiline dair somut düzenlemelerin eksik olduğu söylenebilir.

Almanya ise Federal Cinsiyet Eşitliği Vakfı gibi uygulamalı projelerle ve Koalisyon Anlaşmasının Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi gibi uzun vadeli planlarla kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını daha sistematik şekilde desteklemektedir. Almanya,

kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsili artırma noktasında daha somut ve kapsamlı adımlar atmaktadır. Sonuç olarak, her iki ülke de kadınların üst yönetimde daha fazla temsil edilmesini sağlamak için politika geliştirmekte, ancak Almanya'nın mevzuat ve stratejilerinin daha belirgin ve kapsamlı olması, kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla yer almasını mümkün kılmaktadır.

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerinin bir parçası olarak dünya genelinde önemli bir politika konusu olmuştur. Bu bağlamda, Türkiye ve Almanya, farklı bakanlıklar aracılığıyla kadınların karar alma süreçlerinde daha fazla yer almasını sağlamayı amaçlayan bir dizi strateji geliştirmiştir. Her iki ülkenin bakanlık düzeyinde hazırlanan eylem planları, kadınların toplumsal hayattaki yerlerini güçlendirmek ve ekonomik anlamda daha fazla fırsat elde etmelerini sağlamak amacıyla çeşitli politikalar içermektedir. Türkiye'de kadınların güçlendirilmesi için çeşitli bakanlıklar tarafından geliştirilmiş eylem planları ve stratejiler mevcuttur. Bu eylem planları, kadınların ekonomik ve sosyal hayata daha fazla katılmalarını teşvik etmekte, toplumsal cinsiyet eşitliğini artırmak için somut adımlar atmaktadır.

T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, kadınların güçlendirilmesi konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2024-2028, kadınların toplumsal yaşamda daha fazla yer almasını sağlamaya yönelik kapsamlı bir plan sunmaktadır. Bu strateji, özellikle kadınların iş gücüne katılımını artırmayı, liderlik pozisyonlarında daha fazla kadın temsilini sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, kadınların sağlık, eğitim, şiddetle mücadele ve iş gücüne katılım konularında daha fazla fırsat elde etmelerini sağlamaya yönelik çeşitli programlar içermektedir.

T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı altında faaliyet gösteren Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü (TAGEM), Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEEP) 2022-2026 ile kadın çiftçilerin, tarım sektöründe kadınların karar alma süreçlerine katılımını artırmayı hedeflemektedir. Bu plan, kadınların tarımsal alanda daha fazla yer almasını ve özellikle kırsal bölgelerde kadınların ekonomik bağımsızlıklarını kazanmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Tarımsal araştırmalar ve eğitim programları, kadınların daha fazla eğitim almasını ve üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini teşvik etmeyi öngörmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ise 2013 yılında yaptığı düzenlemeyle, yönetim kurullarındaki kadın temsili için bir kota uygulamaya başlamıştır. Bu düzenleme, şirketlerde kadın temsili için belirli bir hedef koymuş ve kadınların yönetim kurullarındaki temsillerinin artırılmasına yönelik bir zorunluluk getirmiştir. SPK'nın bu düzenlemesi, özellikle büyük şirketlerde kadın temsili artırılması açısından önemli bir adım olmuştur. Ayrıca, bu

uygulama "Uy ya da Açıkla" ilkesi çerçevesinde şirketlere şeffaflık sağlamayı amaçlamaktadır.

Almanya, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda oldukça kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım benimsemiştir. Ülke, kadınların ekonomik hayatta ve özellikle liderlik pozisyonlarında daha fazla yer almasını sağlamak amacıyla birçok bakanlık düzeyinde strateji geliştirmiştir. Federal Ekonomi ve İklim Koruma Bakanlığı, kadınların ekonomik alanda güçlendirilmesi için önemli projelere imza atmaktadır. "Güçlü Kadınlar Güçlü Ekonomi" etkinlik dizisi, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını artırmak ve daha fazla liderlik pozisyonunda yer almalarını sağlamak amacıyla düzenlenen bir etkinliktir. Bu etkinlik, özellikle kadın girişimcilerin desteklenmesi, iş dünyasında liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve kadınların ekonomik fırsatlara eşit erişimini sağlamaya yönelik çeşitli faaliyetler sunmaktadır. Bu tür programlar, kadınların ekonomiye daha fazla katkı sağlamalarına imkan tanımayı hedeflemektedir (European Commission, 2020).

Federal Aile İşleri, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı ise CEDAW (Kadına Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi) El Kitabı gibi önemli bir belge hazırlamıştır. Bu el kitabı, Almanya'da toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının nasıl uygulanması gerektiğini ve kadınların ekonomik, sosyal, kültürel ve politik hayatta eşit haklara sahip olmalarını sağlamak için ne tür stratejiler izlenmesi gerektiğini açıklamaktadır. CEDAW çerçevesinde, hükümet kadınların yönetim ve karar alma süreçlerindeki temsillerini artırmayı hedeflemektedir.

Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı (BMZ), G7 "Kadınların Ekonomik Güçlendirilmesi" Programı ile kadınların iş gücüne katılımını artırmayı ve kadınların ekonomik bağımsızlıklarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu program, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınların eğitim alması, dijital beceriler kazanması ve iş gücüne katılmalarını sağlamaya yönelik çeşitli projeleri desteklemektedir. Ayrıca, G20 çerçevesinde yürütülen eSkills4Girls (Kızlar için Dijital Beceriler) girişimi ile kız çocuklarının dijital becerilerle donatılması amaçlanmaktadır. Bu girişim, kadınların dijital dünyada daha fazla yer almasını ve liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını teşvik etmeyi hedeflemektedir.

Türkiye ve Almanya, kadınların toplumsal hayatta ve özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesini sağlamak amacıyla benzer hedeflerle hareket etmektedir. Her iki ülkenin bakanlıkları, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını artırmayı, karar alma süreçlerinde daha fazla yer almalarını sağlamayı ve üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimlerini kolaylaştırmayı hedeflemektedir. Türkiye, Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi gibi geniş kapsamlı eylem planları ile kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği

hedeflerine ulaşmalarını sağlamayı amaçlarken, Sermaye Piyasası Kurulu gibi düzenlemelerle özel sektördeki kadın temsilini artırmayı hedeflemiştir. Bununla birlikte, Türkiye'nin hükümet programlarında daha fazla somut adım atılması gerektiği söylenebilir.

Almanya, Federal Ekonomi ve İklim Koruma Bakanlığı ve Federal Aile İşleri Bakanlığı gibi çeşitli bakanlıklar aracılığıyla kadınların güçlendirilmesi için etkili stratejiler geliştirmiştir. Güçlü Kadınlar Güçlü Ekonomi gibi etkinlik dizileri, kadın girişimciliğini ve liderlik becerilerini desteklemekte, ayrıca G7 ve G20 gibi platformlar üzerinden küresel çapta kadınların ekonomik güçlenmesini teşvik etmektedir. Almanya, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha entegre ve sistematik bir yaklaşım sergilemektedir.

Sonuç olarak, her iki ülke de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsilini artırmayı amaçlayan stratejiler geliştirmiştir. Ancak Almanya'nın daha geniş kapsamlı ve uygulamaya dönük programları, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını sağlamada daha etkili olmuştur.

ii) Özel sektör politika ve stratejilerinin karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 2.15.'de bu tez çalışmasının 2. Bölümünün özel sektör ile ilgili başlıklarında ayrıntılarıyla ele alınan Türkiye ve Almanya'nın kadınların karar alma pozisyonlarında temsiline ilişkin özel sektör politika ve stratejileri tek bir tablo üzerinde toplanmıştır. Bu karşılaştırma, hem Almanya'nın hem Türkiye'nin kadın temsilini iyileştirmeye yönelik özel sektör politika ve stratejilerini kıyaslamalı olarak ortaya koymaya yardımcı olacaktır.

Tablo 2.15 Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin Özel Sektör Politika ve Stratejileri Türkiye-Almanya Karşılaştırması

KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	TÜRKİYE	ALMANYA
İş Ağları	-LEAD Network Türkiye – LEAD to LEAD Mentörlük Programı -Professional Women's Network (PWN) İstanbul – ‘Sağlığa Yön Veren Kadın Liderler’ -KTTO Kadın Girişimciler Konseyi – Kadın Liderlik Akademisi -KAGİDER W-BUN Projesi -Yüzde 30 Kulübü & Bağımsız Kadın Direktörler Projesi	-Digital Media Women -Mission Female -New Work Women -PANDA -Generation CEO -nushu -Club europäischer Unternehmerinnen (CeU) -Business and Professional Women e.V. (BPW) -Global Digital Women -FidAR (Kadınların Denetim Kurullarına Daha Fazla Katılımı İnisiyatifi) -Female Leaders Network
Raporlar / Endeksler/ Veri Tabanları	-Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) öncülüğünde, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) iş birliğinde hazırlanan 81 İlde Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi (2020) -TİSK Strateji Belgeleri -Global Board Ready Women (GBRW) veri tabanı -Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları Endeksi (Sabancı Ü.)	-Women-on-Board-Index -DIW Managerinnen-Barometer -Karma Liderlik Barometresi (Mixed-Leadership-Barometer) -Kredi bilgilendirme kurumu SCHUFA'nın Raporları -IAB İşletme Paneli 2022 -DIW Berlin Kadın Yöneticiler Barometresi ve Raporları -Cinsiyet Çeşitliliği Endeksi (GDI) -FüPoG ve FüPoG II'nin Uygulanmasında Özel Sektöre Yönelik Bilgilendirme, Destek ve Uygulama Rehberi (FidAR)
Projeler	-TOBB Kadın Girişimciler Kurulu Projeleri -İşimiz Temiz Projesi -Kadınların Kooperatif Yoluyla Güçlenmesi -Her Köye Bir Mentor Projesi -Girişimin Kadın Kahramanları Projesi -Girişimci Kadınlara Teknoloji Gücü Projesi -Geleceği Yazan Kadınlar Projesi -Kız Kardeşim Projesi ve Hibe Programı -Finansal Kurumlar İle İşbirliği Projesi -Bağımsız Kadın Direktörler (IWD)"Projesi (Sabancı Ü.)	-PANDA Women Leadership Contest -Equal Pay Day (Eşit Ücret Günü) etkinliği (BPW)
Örgütlenmeler	-(TOBB) Kadın Girişimciler Kurulu, -81 ilde İl Kadın Girişimciler Kurulları -Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT) -Yüzde 30 Club Türkiye	-IHK Female Leadership Program 2025

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki veriler yukarıda ilgili başlıklarda verilmiştir.

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsillerinin artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında önemli bir adım olup, bu hedefe ulaşmak için özel sektörde çeşitli iş ağı girişimleri, mentorluk programları ve sivil toplum kuruluşları tarafından

yürütülen stratejiler de büyük bir rol oynamaktadır. Türkiye ve Almanya, kadın liderliğini desteklemek için farklı iş ağı platformları ve projeler geliştirmiştir. Türkiye’de kadınların üst yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi için, birçok dernek ve iş ağı, kadın girişimciliğini, liderlik becerilerini ve profesyonel gelişimi desteklemeye yönelik projeler sunmaktadır. LEAD Network Türkiye, iş dünyasında kadın liderlerin desteklenmesi ve güçlendirilmesi amacıyla kurulmuş bir platformdur. Bu ağ, kadın liderlerin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını, deneyimlerini paylaşmalarını ve kariyerlerinde daha fazla fırsat yakalamalarını sağlamak için düzenli olarak etkinlikler ve mentorluk programları düzenlemektedir. LEAD to LEAD Mentörlük Programı, bu çabaların bir parçası olarak, deneyimli kadın liderlerle yeni nesil kadın lider adayları arasında köprü kurarak, liderlik becerilerini geliştirmeyi ve kariyer yolculuklarında kadınları daha güçlü hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Professional Women’s Network (PWN) İstanbul, profesyonel kadınların iş dünyasında daha fazla yer alabilmesi ve liderlik pozisyonlarında temsillerinin artırılması için önemli bir platformdur. ‘Sağlığa Yön Veren Kadın Liderler’ projesi, sağlık sektöründeki kadın liderlerin güçlendirilmesini ve sektördeki kadın temsili oranlarının artırılmasını hedefleyen bir girişimdir. PWN İstanbul, kadınların iş hayatında daha güçlü olmalarını sağlamak için mentorluk, eğitim ve iş ağı etkinlikleri düzenlemektedir.

KTTO Kadın Girişimciler Konseyi ve Kadın Liderlik Akademisi, özellikle girişimcilik alanında kadın liderlerin yetişmesini ve iş dünyasında daha fazla söz sahibi olmalarını desteklemek amacıyla kadınlara yönelik eğitimler ve etkinlikler düzenlemektedir. Bu akademi, girişimci kadınların liderlik becerilerini geliştirmeyi ve onları üst düzey yöneticilik pozisyonlarına hazırlamayı amaçlayan bir platform olarak önemli bir rol oynamaktadır.

KAGİDER W-BUN Projesi, kadınların iş dünyasında daha fazla yer almasını sağlamak için bir ağ oluşturmayı amaçlayan bir diğer önemli projedir. Bu proje, kadınların kariyer gelişimlerini desteklemek ve özellikle iş dünyasında üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almalarını sağlamak için önemli bir platformdur. KAGİDER, kadınları iş dünyasında daha fazla yer alması için projeler geliştiren ve bu alanda destek sağlayan önemli bir sivil toplum kuruluşudur.

Yüzde 30 Kulübü & Bağımsız Kadın Direktörler Projesi, Türkiye’de kadınların yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir platformdur. Bu proje, özellikle büyük şirketlerde kadın yöneticilerin sayısını artırmayı hedeflemekte ve kadınların iş gücüne katılımını desteklemektedir. Yüzde 30 Kulübü, kadınların iş dünyasında daha fazla temsil edilmesini sağlayan önemli bir ağıdır.

Almanya, kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla yer almasını sağlamak için çeşitli iş ağı projeleri geliştirmiştir. Almanya'daki bu ağlar, kadınların kariyer gelişimlerini desteklemek, liderlik becerilerini geliştirmek ve iş dünyasında daha fazla temsili sağlamak amacıyla birçok farklı platform sunmaktadır. Digital Media Women, Almanya'da dijital medya alanında kadın liderlerin sayısını artırmak için kurulan bir iş ağıdır. Bu platform, dijital medya sektöründe çalışan kadınların profesyonel gelişimini sağlamak için etkinlikler, eğitimler ve mentorluk fırsatları sunmaktadır. Digital Media Women ağı, dijital alandaki kadın liderleri birbirine bağlayarak, bu sektördeki kadın temsili oranlarını artırmayı amaçlamaktadır (European Commission, 2020).

Mission Female, kadınları iş dünyasında güçlendirmek ve kariyerlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak için oluşturulmuş bir platformdur. Bu ağ, kadınların girişimcilik, liderlik ve yönetim pozisyonlarına geçiş yapabilmelerini sağlamak için çeşitli programlar ve mentorluk hizmetleri sunmaktadır. Mission Female, özellikle kadınların iş dünyasında daha fazla yer almasını sağlayan önemli bir girişimdir. New Work Women ise, iş dünyasında kadınların kariyer yolculuklarını destekleyen bir diğer ağıdır. Bu platform, kadınların yeni iş modellerinde ve değişen çalışma koşullarında daha fazla fırsat bulmalarını sağlamak için çalışmalar yürütmektedir. Yeni çalışma biçimlerinde kadınların daha fazla yer almasını teşvik etmek için çeşitli projeler ve etkinlikler düzenlemektedir.

PANDA (Kadınların Dijital Güçlenmesi), dijital çağda kadınların güçlendirilmesini amaçlayan bir girişimdir. Bu platform, dijital beceriler kazandırmak ve kadınların teknoloji sektöründe daha fazla yer almasını sağlamak için mentorluk ve eğitimler düzenlemektedir (European Commission, 2021). Generation CEO, Almanya'daki kadın liderlere yönelik bir ağ olup, kadınların liderlik pozisyonlarına gelmelerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu platform, kadınların iş dünyasında daha fazla temsil edilmesini sağlamak ve onları liderlik becerileri konusunda eğitmek için farklı programlar sunmaktadır.

Female Leaders Network ve FidAR (Kadınların Denetim Kurullarına Daha Fazla Katılımı İnisiyatifi), özellikle üst düzey yöneticilik ve denetim kurulu üyeliklerinde kadın temsilini artırmaya yönelik olarak kurulan ağlardır. FidAR, Almanya'daki büyük şirketlerde kadınların yönetim kurullarında yer almasını teşvik etmek amacıyla birçok proje yürütmektedir.

Görüldüğü gibi, Türkiye ve Almanya, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesini sağlamak için iş ağı platformları ve projeler aracılığıyla çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Her iki ülkede de kadınların kariyer gelişimi, liderlik becerileri ve iş dünyasında daha fazla yer almalarını sağlamak için birçok farklı platform bulunmaktadır.

Türkiye'deki iş ağları, kadın girişimciliğini desteklemek, liderlik becerilerini geliştirmek ve kadınların iş gücüne katılımını artırmak için mentorluk programları ve eğitimler sunarken, Almanya'daki ağlar daha çok dijital medya, girişimcilik ve üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın temsiline odaklanmaktadır. Almanya'daki platformlar, özellikle dijital beceriler ve liderlik becerileri üzerine odaklanmışken, Türkiye'de daha çok girişimcilik ve girişimci kadınların desteklenmesi ön plana çıkmaktadır.

Her iki ülke de, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini kolaylaştırmak ve iş dünyasında daha fazla temsili sağlamak için güçlü ağlar kurmuş ve bu ağlar aracılığıyla kadınları güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ancak, Almanya'nın iş dünyasında kadın liderlerin daha fazla yer almasını sağlamak için oluşturduğu sistematik ve kapsamlı platformlar, daha etkili sonuçlar elde etmektedir.

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsillerinin artırılmasına yönelik politika ve stratejiler, sadece hükümet ve sivil toplum kuruluşlarının girişimleriyle değil, aynı zamanda farklı veri toplama ve raporlama araçları ile de şekillendirilmektedir. Türkiye ve Almanya, bu süreçte kadınların iş gücüne katılımını, liderlik pozisyonlarında yer alma oranlarını ve cinsiyet eşitliğini ölçen çeşitli raporlar, endeksler ve veri tabanları kullanmaktadır. Türkiye'de kadınların yönetim kurullarındaki temsillerinin artırılmasına yönelik çeşitli raporlar ve endeksler oluşturulmuştur. Bu raporlar, kadın temsili konusunda stratejik kararlar almak ve politika oluşturmak adına önemli bir temel sağlamaktadır.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) öncülüğünde, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) iş birliğinde hazırlanan "81 İilde Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi" (2020), Türkiye'deki illerin toplumsal cinsiyet eşitliği düzeylerini değerlendiren önemli bir kaynaktır. Bu rapor, Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranları, iş gücündeki liderlik pozisyonlarındaki temsilleri ve diğer cinsiyet eşitliği göstergelerini incelemektedir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi, özellikle kadınların ekonomik yaşama ve üst düzey yönetim pozisyonlarına katılımını izlemekte ve yerel düzeydeki eşitsizlikleri tespit etmeye olanak sağlamaktadır (TEPAV, 2020).

TİSK Strateji Belgeleri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından hazırlanan ve Türkiye'deki iş dünyasında kadınların temsili ile ilgili stratejik hedefler belirleyen belgelerdir. Bu belgeler, Türkiye'deki işverenlerin kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsili konusunda daha fazla çaba göstermelerini teşvik etmeyi amaçlamaktadır (TİSK, 2020). Global Board Ready Women (GBRW) veri tabanı, Türkiye'deki kadın liderlerin sayısını ve bu kişilerin yöneticilik pozisyonlarına ne derece

erişebildiklerini gösteren bir platformdur. Bu veri tabanı, küresel ölçekteki kadın liderlerin Türkiye'deki yeri ile ilgili verileri de içerir ve üst düzey yönetim pozisyonlarına yönelik belirli stratejilerin uygulanmasında bir referans noktası olarak kullanılmaktadır (GBRW, 2020).

Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları Endeksi (Sabancı Üniversitesi), Türkiye'deki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın temsili oranlarını ölçen bir endekstir. Bu endeks, kadınların yönetim kurullarındaki yerini analiz ederek, şirketlerin cinsiyet çeşitliliği konusundaki politikalarını gözler önüne sermektedir (Sabancı Üniversitesi, 2020). Bu tür endeksler, kadınların üst düzey pozisyonlara daha fazla yerleşebilmesi için gerekli reformların ve uygulamaların belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

Almanya, kadınların iş gücüne katılımını ve üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsiliyi izlemek amacıyla geniş çaplı raporlar ve veri toplama araçları kullanmaktadır. Bu raporlar, kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsillerini artırmaya yönelik politikaların etkililiğini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Women-on-Board-Index, Almanya'daki büyük şirketlerin yönetim kurullarında kadınların temsiliyi ölçen bir endekstir. Bu endeks, şirketlerdeki kadın yöneticilerin oranlarını takip eder ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemlerin etkinliğini gösterir (Women-on-Board-Index, 2020). Endeks, Alman iş dünyasında kadınların üst düzey pozisyonlarda daha fazla yer alması için oluşturulmuş bir değerlendirme aracıdır.

DIW Managerinnen-Barometer (DIW Kadın Yöneticiler Barometresi), Almanya'daki kadın yöneticilerin iş dünyasında ne kadar yer aldığını gösteren bir diğer önemli araçtır. Bu barometre, iş dünyasında kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini engelleyen bariyerleri incelemekte ve bu engellerin aşılması için politika önerileri sunmaktadır (DIW, 2021). Karma Liderlik Barometresi (Mixed-Leadership-Barometer), Almanya'daki karmaşık liderlik yapılarındaki kadınların yerini izlemek ve kadın erkek oranlarının nasıl değiştiğini görmek için kullanılan bir diğer önemli rapordur. Bu barometre, kadın ve erkek liderlerin dengeli bir şekilde temsil edildiği iş yerlerinde daha yüksek performanslar elde edildiğini savunarak, şirketlere çeşitliliği artırmaya yönelik teşviklerde bulunur.

Kredi Bilgilendirme Kurumu SCHUFA'nın Raporları, Almanya'daki kadınların ekonomik durumunu ve iş gücüne katılımını izleyen önemli bir kaynaktır. SCHUFA'nın raporları, kadınların girişimcilik alanındaki başarılarını ve ekonomik bağımsızlıklarını inceleyerek, kadınların ekonomik güçlendirilmesi konusunda hükümet politikalarını şekillendiren veriler sunmaktadır (SCHUFA, 2021). IAB İşletme Paneli 2022, Almanya'daki işletmelerin kadınların iş gücüne katılımını ve liderlik pozisyonlarına yükselmelerini nasıl

desteklediğini analiz eden bir veri kaynağıdır. Bu panel, kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla yer alması için uygulanan iş gücü politikalarını izler ve şirketlerin bu konuda aldıkları önlemleri raporlar (IAB, 2022).

DIW Berlin Kadın Yöneticiler Barometresi ve Raporları, Almanya'da kadın yöneticilerin iş gücüne katılımını izleyen ve bu süreçte karşılaşılan engelleri belirleyen bir diğer kaynaktır. Bu raporlar, kadınların iş gücündeki liderlik rollerinde karşılaştıkları engelleri aşmak için önerilerde bulunmaktadır (DIW, 2021). Cinsiyet Çeşitliliği Endeksi (GDI), Almanya'daki şirketlerdeki cinsiyet çeşitliliğini ölçen bir endekstir. Bu endeks, iş gücünde cinsiyet eşitliğini teşvik eden politikaları ve uygulamaları değerlendirmek için kullanılır ve şirketlerin cinsiyet eşitliği konusunda nasıl bir ilerleme kaydettiğini belirler (GDI, 2020).

FüPoG ve FüPoG II'nin Uygulanmasında Özel Sektöre Yönelik Bilgilendirme, Destek ve Uygulama Rehberi (FidAR), Almanya'da kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer alması için özel sektöre yönelik rehberler sunar. Bu rehberler, şirketlerin kadınları yönetim kurullarına dahil etmeleri için izlemeleri gereken adımları belirtir ve bu konuda kadınların daha fazla yer almasını sağlamak için teşvikler sunar (FidAR, 2021).

Türkiye ve Almanya, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesini sağlamak için raporlar, endeksler ve veri tabanları kullanmaktadır. Türkiye'de özellikle iller bazında toplumsal cinsiyet eşitliğini izleyen raporlar ve kadınların yönetim kurullarındaki temsili konusunda çeşitli endeksler mevcuttur. Almanya ise daha kapsamlı ve detaylı bir veri toplama süreciyle kadın yöneticilerin sayısını izlemekte ve cinsiyet eşitliği stratejilerinin etkinliğini düzenli olarak raporlamaktadır. Her iki ülke de, kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer almasını sağlamak için önemli araçlar geliştirmiştir. Ancak Almanya'nın geliştirdiği sistematik endeksler ve veri tabanları, daha kapsamlı bir yaklaşım sunmakta ve kadın temsili konusunda daha fazla veri sunmaktadır. Bu nedenle, Almanya'nın yaklaşımı, kadınların liderlik pozisyonlarında temsillerini artırmaya yönelik daha etkili sonuçlar elde etme potansiyeline sahiptir.

Kadınların üst yönetimdeki temsil oranlarının artırılmasına yönelik projeler, iki ülkede de toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye ve Almanya'da hem kamu hem de sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen projeler, kadınların liderlik becerilerini geliştirmeyi, girişimcilik kapasitesini artırmayı ve ekonomik güçlenmelerini desteklemeyi hedeflemektedir. Bu projeler aracılığıyla, kadınların yönetim pozisyonlarında daha görünür ve etkili olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Türkiye'de üst yönetimde kadın temsili alanında gerçekleştirilen projeler, hem kamu kurumları hem de özel sektör iş birliğiyle geniş bir yelpazeye sahiptir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kadın Girişimciler Kurulu tarafından yürütülen projeler, kadın girişimcilerin güçlendirilmesine odaklanmaktadır. Bu projeler, kadınların iş dünyasında daha etkin olmaları ve yönetim kademelerinde yer almaları için fırsatlar yaratmayı amaçlamaktadır (TOBB, 2023). İşimiz Temiz Projesi, kadınların iş hayatında karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmayı ve şeffaflığı artırmayı hedefleyen bir girişim olarak öne çıkmaktadır. Proje, kadınların iş yaşamındaki görünürlüğünü artırmak ve ayrımcılığın önüne geçmek için somut adımlar atmaktadır (Çalışma Bakanlığı, 2022). Kadınların Kooperatif Yoluyla Güçlenmesi Projesi, kadınların ekonomik ve sosyal güçlenmesini kooperatif modeli üzerinden sağlamayı amaçlamaktadır. Bu model, kadınların kolektif hareket etme gücünü artırarak yönetim pozisyonlarına daha kolay erişmelerine imkan tanımaktadır (TKDK, 2021). Her Köye Bir Mentor Projesi, kadın girişimcilerin deneyimli mentorlarla eşleştirilerek iş dünyasında daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu proje, kadınların liderlik kapasitelerinin artırılmasına doğrudan katkı sunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2020).

Diğer önemli projeler arasında, Girişimin Kadın Kahramanları Projesi, Girişimci Kadınlara Teknoloji Gücü Projesi, Geleceği Yazan Kadınlar Projesi ve Kız Kardeşim Projesi ve Hibe Programı yer almakta olup, kadınların teknolojik becerilerinin geliştirilmesi, eğitimlerinin artırılması ve finansal kaynaklara erişimlerinin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır (KOSGEB, 2022). Finansal kurumlarla iş birliği yapılan projeler ve Sabancı Üniversitesi öncülüğünde yürütülen Bağımsız Kadın Direktörler (IWD) Projesi, kadınların yönetim kurullarındaki temsillerini artırmak için önemli girişimlerdir. IWD projesi, kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer almalarını sağlamak için eğitim, mentorluk ve ağ oluşturma faaliyetleri yürütmektedir (Sabancı Üniversitesi, 2023).

Almanya’da ise kadınların üst yönetimde temsilini artırmaya yönelik projeler, daha çok sivil toplum kuruluşları ve özel sektör iş birlikleri ile yürütülmektedir.

PANDA Women Leadership Contest, Almanya’da kadın liderlerin yetkinliklerini sergilemelerine fırsat veren ve liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanan bir yarışma ve proje platformudur. Bu etkinlik, kadınların üst yönetimde yer almaları için motivasyon sağlamaktadır (PANDA, 2023). Equal Pay Day (Eşit Ücret Günü) etkinlikleri, özellikle Business and Professional Women (BPW) tarafından organize edilmekte olup, kadın ve erkekler arasındaki ücret eşitsizliğine dikkat çekmektedir. Bu tür projeler, ekonomik eşitsizliğin giderilmesi ve kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellerin kaldırılması adına farkındalık yaratmaktadır (BPW Germany, 2023).

Türkiye’de yürütülen projeler, kadınların ekonomik ve sosyal güçlendirilmesini kapsayan çok yönlü bir yapı sunmakta; eğitim, mentorluk, finansal destek ve teknoloji alanlarına yoğunlaşmaktadır. Bu projeler, kadınların girişimcilik ve üst yönetim pozisyonlarına erişimini artırmaya yönelik stratejik adımlar içermektedir. Türkiye’de devlet destekli programların ve üniversite iş birliklerinin projelere önemli katkıları görülmektedir. Almanya’da ise projeler daha çok sivil toplum ve iş dünyası odaklıdır; kadın liderliğini görünür kılmaya, başarıları ödüllendirmeye ve ücret eşitsizliğine odaklanmaktadır. Almanya’daki projeler, kadınların toplumsal algısını değiştirmeye ve liderlik kapasitelerini artırmaya yönelik etkinlikler düzenlemekte; aynı zamanda iş dünyasında kalıcı politikaların yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Her iki ülkede de projeler, üst yönetimde kadın temsili açısından kritik öneme sahiptir. Türkiye projeleri daha kapsamlı sosyal destek mekanizmaları geliştirirken, Almanya projeleri kadın liderliğini teşvik etme ve toplumsal farkındalığı artırma üzerine yoğunlaşmaktadır.

Üst yönetimde kadın temsiline yönelik kamu politikalarının etkinliği, bu amaçla kurulmuş örgütlenmelerin yapısı ve faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Türkiye ve Almanya’da kadınların yönetim pozisyonlarına erişimini destekleyen farklı kurumsal yapılar ve sivil toplum örgütleri bulunmaktadır. Bu örgütlenmeler, kadın liderliğini teşvik etme, kapasite geliştirme ve toplumsal cinsiyet eşitliği bilincini yaygınlaştırma işlevlerini yerine getirmektedir.

Türkiye’de kadın girişimciliği ve liderliği desteklemek amacıyla çeşitli yapılar oluşturulmuştur. Bunlar arasında en önemli kurumlardan biri Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kadın Girişimciler Kuruludur. TOBB Kadın Girişimciler Kurulu, kadın girişimcilerin iş dünyasındaki temsiliğini artırmayı ve kadınların ekonomik hayata katılımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır (TOBB, 2023). Bu kurulun ülke genelinde 81 ilde oluşturulan İl Kadın Girişimciler Kurulları ile desteklenmesi, kadınların yerel düzeyde de güçlendirilmesini sağlamaktadır. Akademik ve araştırma temelli destek sağlayan bir diğer önemli kuruluş ise “Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT)”dur. CGFT, Türkiye’de kurumsal yönetim ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanında bilimsel çalışmalar ve politika önerileri geliştirerek, kadınların üst yönetimdeki temsiline yönelik farkındalık ve bilgi birikiminin artmasına katkı sağlamaktadır (Sabancı Üniversitesi CGFT, 2022). Bunun yanında, kadınların yönetim kademelerinde daha fazla yer almasını hedefleyen Yüzde 30 Club Türkiye gibi oluşumlar da önem arz etmektedir. Yüzde 30 Club, kadınların üst yönetim ve yönetim kurullarında en az %30 temsil edilmesini savunan küresel bir hareketin Türkiye

kolu olup, bu hedef doğrultusunda kamu ve özel sektörle iş birliği içinde çalışmalar yürütmektedir (Yüzde 30 Club Türkiye, 2023).

Almanya’da Sanayi ve Ticaret Odası Sürekli Eğitim Merkezi (IHK Zentrum für Weiterbildung “Female Leadership Program 2025”) 2025 Kadın Liderlik Programı düzenlemektedir. Kadın Liderlik Programı, liderlik rolünü netlik, güç ve özgünlükle şekillendirmek isteyen kadınlar için kapsamlı bir sertifika programıdır. İster liderlikte yeni veya deneyimli olunsun, program, tüm kariyer seviyelerindeki kadınlara pratik odaklı ve kişisel gelişim imkanı sunmaktadır. Değişen iş dünyasında, kadın bakış açıları, duygusal zekâ ve değer odaklı liderlik giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşte program tam da burada devreye girmektedir: Özellikle özgüveni, iç tutumu ve iletişim becerilerini güçlendirmektedir. Kadınların liderlik rolünde daha etkili, kendinden emin ve keyifli olmaları için düzenlenmektedir.

Her iki ülkede de kadınların üst yönetimdeki görünürlüğünü ve etkinliğini artırmak için kurulan örgütlenmelerin işlevleri tamamlayıcıdır. Türkiye’deki yapıların yerel düzeyde yaygınlaşması, Almanya’daki örgütlerin ise uluslararası standartları yakalamaya yönelik faaliyetleri, kadın liderliğinin geliştirilmesi adına önemli avantajlar sunmaktadır.

iii) Sivil toplum kuruluşlarının politika ve stratejilerinin karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 2.16.’da bu tez çalışmasının 2. Bölümünün sivil toplum ile ilgili başlıklarında ayrıntılarıyla ele alınan Türkiye ve Almanya’nın kadınların karar pozisyonlarında temsiline ilişkin sivil toplum politika ve stratejileri tek bir tablo üzerinde toplanmıştır. Bu karşılaştırma, hem Almanya’nın hem Türkiye’nin kadın temsiliyi iyileştirmeye yönelik sivil toplum politika ve stratejilerini kıyaslamalı olarak ortaya koymaya yardımcı olacaktır.

Tablo 2.16 Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin Sivil Toplum Kuruluşları Politika ve Stratejileri Türkiye-Almanya Karşılaştırması

KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	TÜRKİYE	ALMANYA
Etkinlikler	-UN Global Compact Türkiye ve TÜSİAD 20 Mart 2025’de “Eşitlik için İş Birliği: Yönetim Kurullarında Kadın için Şirketleri Harekete Geçirmek” Etkinliği -“Siyasette Kadınlar Haritası” Sunumu -TÜSİAD, 13 Mart 2024 tarihinde kamuoyu ile paylaştığı “Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması için İş Dünyası Çağrısı” etkinliği -Yönetimde Kadınların Eşit Temsili için Paydaş Çalıştayı	-FEMALE IMPACT SUMMIT -2024 WEPS Forum -A Feminist Agenda for the Future -Deutscher Frauenring e.V. Seminare
Raporlar / Yayınlar Endeksler	-TESEV 2019 raporu/ “Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı”	-FAIR SHARE Monitor 2024 -Alman Kadın Hukukçular Birliği Dergisi" (djbZ) -Justitia'nın Kızları- Feminist Hukuk Politikası Podcast'ı -Allbright Vakfı raporları -Avrupalı Kadınlar Yönetim Kurullarında (EWOB) Raporları
Projeler	-Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER) “Siyaset ve Karar Alma Süreçlerinde Kadınların Güçlenmesi Projesi” -KAGİDER Momentum’2025 yılı projesi -Yönetim Kurulunda Kadın Derneği “Yönetim Kurulunda Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı” ve Şirketler Arası Mentorluk ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Sertifika Programı -TESEV -Toplumsal Cinsiyet Eşitliği çalışmaları -TİM "Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı" (CEP)	-Avrupalı Kadınlar Yönetim Kurullarında (EWOB) Projeleri -Allbright Vakfı Projeleri -Alman Kadın Hukukçular Birliği -Alman Kadın Girişimciler Derneği, She Succeeds Award (Başarıyı Yakaladın Ödülü)
Örgütlenmeler	-Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER) -Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) -Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) -Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) -TÜSİAD Kadın-Erkek Eşitliği Çalışmaları -Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) – Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEP)	-FAIR SHARE of Women Leaders -Alman Kadın Girişimciler Derneği (Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU)) -Women Speaker Foundation -Kadınlar Denetim Kurullarına Derneği (FidAR)

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki veriler yukarıda ilgili başlıklarda verilmiştir.

Kadınların üst yönetimde temsiline ilişkin kamu politikalarının geliştirilmesinde ve toplumsal farkındalığın artırılmasında sivil toplum kuruluşları tarafından düzenlenen kapsamlı etkinlikler önemli bir rol oynamaktadır. Hem Türkiye hem de Almanya’da düzenlenen bu etkinlikler iş dünyası, kamu sektörü, akademi ve sivil toplum kuruluşları arasında köprü kurarak kadın liderliğini destekleyen stratejilerin şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Türkiye’de son yıllarda, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında kadınların yönetim kademelerine erişimini artırmayı amaçlayan çok sayıda yüksek profilli etkinlik

düzenlenmiştir. UN Global Compact Türkiye ve TÜSİAD iş birliğinde 20 Mart 2025 tarihinde düzenlenen “Eşitlik için İş Birliği: Yönetim Kurullarında Kadın için Şirketleri Harekete Geçirmek” başlıklı etkinlik, özel sektörün toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerini pekiştirme amacı taşımaktadır. Etkinlikte, WEPs (Kadının Güçlenmesi Prensipleri) çerçevesinde yönetim kurullarında kadın oranının artırılmasına yönelik gönüllü uygulamalar paylaşılmıştır (UNGC Türkiye & TÜSİAD, 2025).

TÜSİAD’ın 13 Mart 2024 tarihinde kamuoyuyla paylaştığı “Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması İçin İş Dünyası Çağrısı” etkinliği ise, kadınların yalnızca işgücüne değil, karar alma mekanizmalarına da eşit katılımını destekleyen kurumsal dönüşüm çağrısında bulunmuştur. Etkinlikte, iş dünyasına yönelik kapsayıcı yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır (TÜSİAD, 2024). Bir diğer önemli etkinlik olan “Yönetimde Kadınların Eşit Temsili için Paydaş Çalıştayı”, kamu, özel sektör ve sivil toplumdan paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmiş ve politika yapıcılarla uygulayıcılar arasında etkileşimli bir platform sunmuştur. Çalıştayda, kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişiminin önündeki yapısal ve kültürel engeller tartışılmıştır (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2024). Ayrıca UN Global Compact Türkiye ve TÜSİAD’ın 20 Mart 2025’de düzenlediği “Eşitlik için İş Birliği: Yönetim Kurullarında Kadın için Şirketleri Harekete Geçirmek” etkinliğinde sunumu gerçekleştirilen “Siyasette Kadınlar Haritası” başlıklı çalışmada, kadınların siyasal karar alma mekanizmalarındaki temsili ele alınarak, yönetsel alanlarda temsilin artırılması için öneriler geliştirilmiştir (Kadın Adayları Destekleme Derneği - KA.DER, 2024).

Almanya’da ise kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsiliğini artırmayı amaçlayan etkinlikler, daha çok uluslararası bağlamda, dijitalleşme ve sürdürülebilir kalkınma ekseninde kurgulanmaktadır. FEMALE IMPACT SUMMIT, Almanya’da kadın liderliğini teşvik etmeye yönelik önde gelen etkinliklerden biridir. 2024 yılında gerçekleştirilen zirvede, iş dünyası, akademi ve medya alanında öne çıkan kadın liderlerin katılımıyla stratejik çözüm önerileri ve başarılı uygulamalar tartışılmıştır (Female Impact Network, 2024). Etkinlikte aynı zamanda erkek müttefikliğinin önemi ve kapsayıcı liderlik modelleri de vurgulanmıştır. 2024 WEPs Forum, Almanya’nın ev sahipliği yaptığı bir diğer kritik etkinliktir. Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) çerçevesinde düzenlenen forumda, şirketlerin cinsiyet eşitliği performansları değerlendirilmiş ve yönetim kurullarında kadın temsiline ilişkin iyi uygulama örnekleri sunulmuştur (UN Women Germany, 2024).

“A Feminist Agenda for the Future” başlıklı etkinlik ise daha çok kamu politikası ve sosyal adalet ekseninde, kadınların karar alma süreçlerine aktif katılımını desteklemeyi

hedefleyen feminist perspektifli bir politika forumu olarak öne çıkmaktadır. Etkinlik, özellikle genç kadın liderlerin politika üretim süreçlerine dahil edilmesini hedeflemiştir (Heinrich Böll Stiftung, 2024). Deutscher Frauenring e.V. tarafından düzenlenen çeşitli seminer ve atölye çalışmaları, kadınların siyasi, sosyal ve ekonomik yaşamda daha etkin roller üstlenmesini sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Bu etkinlikler özellikle yerel düzeyde örgütlenme ve kamu politikalarına katılım açısından kadınların güçlendirilmesini hedeflemektedir (Deutscher Frauenring e.V., 2023).

Her iki ülke de kadınların üst yönetimde temsilini artırmak amacıyla çok boyutlu etkinlikler düzenlemekte; bu etkinlikler politika yapıcılar, iş dünyası ve sivil toplum arasında köprü işlevi görmektedir. Türkiye'deki etkinlikler, çoğunlukla özel sektör ile kamu politikalarının kesişiminde, iş dünyasında kadın temsiliyetinin artırılmasına yönelik stratejik çağrılar içermektedir. TÜSİAD ve UNGC Türkiye gibi kurumların öncülüğündeki etkinlikler, gönüllülük esasına dayalı uygulamaların yaygınlaştırılması açısından önem taşımaktadır.

Almanya ise, uluslararasılaşmış bir etkinlik yaklaşımı benimseyerek, toplumsal cinsiyet eşitliği gündemini küresel meselelerle (dijitalleşme, iklim adaleti, sosyal kapsayıcılık) ilişkilendirmekte ve kadın liderliğini bu ekseninde konumlandırmaktadır. Feminist politika forumları ve ağ etkinlikleri, Almanya'nın konuya daha politik ve normatif bir çerçeveden yaklaştığını göstermektedir.

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsil oranlarını artırmaya yönelik kamu politikalarının etkili biçimde tasarlanması ve izlenmesi, güvenilir veri kaynakları, analiz raporları ve izleme endekslerine dayanır. Bu bağlamda, Türkiye ve Almanya'da kadınların karar alma mekanizmalarına katılımını inceleyen raporlar, endeksler ve yayınlar, politika yapıcılar için yol gösterici niteliktedir. Türkiye'de bu alandaki en kapsamlı yayınlardan biri Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) tarafından yayımlanan “Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı” (2019) başlıklı rapordur. Raporda, Türkiye'deki kamu ve özel sektörde kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsili analiz edilmiştir. TESEV, bu çalışmada kadınların üst düzey pozisyonlara erişiminde karşılaştığı yapısal ve kültürel engellere dikkat çekmiş; kadın temsiline ilişkin kurumsal verilerin düzenli şekilde izlenmesi gerektiğini vurgulamıştır (TESEV, 2019). Bu yayın, kadınların sadece niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel katılımının da izlenmesi gerektiğini ortaya koyarak, eşitlikçi yönetim anlayışına dayalı bir politika geliştirilmesinin önemini vurgular. Ayrıca, kadınların karar alma pozisyonlarında temsilinin, yalnızca toplumsal cinsiyet eşitliği açısından değil, aynı zamanda yönetim kalitesi ve kurumsal başarı açısından da kritik olduğu belirtilmiştir.

Almanya’da kadın liderliği üzerine yapılan araştırmalar, daha sistematik ve çok yönlü izleme araçlarıyla desteklenmektedir. Bunların başında, FAIR SHARE Monitor 2024 gelmektedir. Bu rapor, özellikle sivil toplum kuruluşlarında (STK) kadın liderliğinin mevcut durumunu analiz etmekte; kadınların STK yönetimlerinde ne ölçüde temsil edildiğini, mevcut cinsiyet farklarını ve şeffaflık düzeylerini değerlendirmektedir (FAIR SHARE of Women Leaders, 2024). Rapora göre, pek çok kuruluş toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerini belirlemiş olsa da uygulamada somut ilerlemeler sınırlıdır.

Almanya’daki diğer önemli yayınlardan biri, Alman Kadın Hukukçular Birliği Dergisi (djbZ)’dir. Bu akademik yayın, özellikle hukuk, kamu yönetimi ve toplumsal cinsiyet politikaları ekseninde kadın temsili konularına odaklanmakta; feminist hukuk perspektifinden karar alma süreçlerine kadınların katılımını ele almaktadır (Deutscher Juristinnenbund e.V., 2024). Dergiye paralel olarak, "Justitia'nın Kızları" adlı feminist hukuk politikası podcast serisi, kadınların hukuk sistemlerinde liderlik rollerine ulaşmadaki deneyimlerini ve engelleri kamusal tartışmaya açarak, bilinçlendirme işlevi üstlenmektedir. Bu yayın, kadınların sadece istatistiksel olarak değil, aynı zamanda anlatılar üzerinden görünür kılınmasına katkı sunar.

Özellikle üst yönetimde cinsiyet temsiline dair kapsamlı analizler sunan bir diğer kaynak, AllBright Vakfı’nın düzenli olarak yayımladığı raporlardır. Vakfın 2023 ve 2024 raporları, Almanya’daki şirketlerin yönetim kurullarında kadın oranlarının zaman içinde nasıl değiştiğini ayrıntılı verilerle sunmakta; şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik etmektedir (AllBright Stiftung, 2024). Ayrıca, Avrupalı Kadınlar Yönetim Kurullarında (EWOB) tarafından hazırlanan raporlar, Avrupa genelinde olduğu gibi Almanya’daki kadın liderlik eğilimlerini de karşılaştırmalı biçimde ele almakta ve çok uluslu şirketlerde kadın yöneticilerin temsil oranlarını sektörel ve ülkesel bazda analiz etmektedir (EWOB, 2024).

Türkiye’de kadınların üst yönetimdeki temsiline ilişkin veri temelli analizler sınırlı sayıda ve düzensiz aralıklarla yayımlanmakta olup, akademik ve sivil toplum temelli çalışmalarla şekillenmektedir. TESEV’in 2019 raporu bu alandaki nadir sistematik çalışmalardan biri olmakla birlikte, Türkiye’de daha sürekli ve güncel veri üretimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Buna karşılık Almanya’da, FAIR SHARE, AllBright ve EWOB gibi kuruluşlar aracılığıyla kadın liderliğine ilişkin veriler düzenli aralıklarla yayımlanmakta, şirket bazlı cinsiyet dağılımları izlenmekte ve bu veriler politik tavsiyelerle desteklenmektedir. Ayrıca feminist hukuk ve medya yayınlarıyla bu temsiliyet meselesi sadece bir yönetim sorunu değil, aynı zamanda kültürel ve normatif bir mesele olarak ele alınmaktadır.

Kadınların üst yönetim kademelerinde temsili, yalnızca yasal düzenlemeler ya da stratejik belgeler yoluyla değil, aynı zamanda doğrudan uygulama alanına hitap eden proje bazlı müdahalelerle de desteklenmektedir. Bu projeler, kadınların karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamak, liderlik becerilerini geliştirmek ve kurumsal yapıların dönüşümünü teşvik etmek açısından kritik öneme sahiptir. Türkiye ve Almanya’da farklı kurum ve aktörler tarafından yürütülen projeler, bu alandaki çok aktörlü yönetişimin de bir göstergesi niteliğindedir. Türkiye’de yürütülen projeler, çoğunlukla sivil toplum öncülüğünde ve özel sektör iş birlikleriyle hayata geçirilmektedir.

Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER) tarafından yürütülen “Siyaset ve Karar Alma Süreçlerinde Kadınların Güçlenmesi Projesi”, kadınların yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda siyasal liderlik rollerinde de daha görünür hale gelmelerini hedeflemektedir. Avrupa Birliği destekli projede, yerel ve merkezi yönetimde kadın temsili artırılmakta; kapasite geliştirme ve savunuculuk faaliyetleri yürütülmektedir (KA.DER, 2022). KAGİDER tarafından başlatılan Momentum 2025 Projesi, kadın girişimciliğini ve liderliğini teşvik etmeyi amaçlamakta; özellikle iş dünyasında kadın lider havuzunun genişletilmesine yönelik mentorluk, eğitim ve dijitalleşme modülleri içermektedir (KAGİDER, 2025). Bu proje, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu şekilde kadınların ekonomik ve yönetsel karar alma süreçlerine entegrasyonunu desteklemektedir.

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) tarafından yürütülen Şirketler Arası Mentorluk Programı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Sertifika Programı, Türkiye’de kadınların yönetim kurullarındaki temsiline yönelik öncü uygulamalar arasındadır. Söz konusu programlar, kadınların yönetim kurullarında görev alabilecek yeterlilikte donatılmasını sağlarken; şirketleri de cinsiyet dengeli yönetim yapıları kurmaya teşvik etmektedir (YKKD, 2024). Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV)’in toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında yürüttüğü projeler, özellikle kamu politikalarının izlenmesi ve analiz edilmesine yöneliktir. TESEV projeleri aracılığıyla, kadınların karar alma süreçlerine katılımı nicel ve nitel olarak değerlendirilmektedir (TESEV, 2019; 2023). Son olarak, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından hazırlanan Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEP) kapsamında, ihracatçı sektörlerde kadın liderliğinin artırılması hedeflenmiş; proje çerçevesinde kadın ihracatçılara yönelik eğitim ve ağ kurma faaliyetleri desteklenmiştir (TİM, 2022).

Almanya’da kadınların üst düzey karar alma mekanizmalarına katılımını destekleyen projeler, daha kurumsallaşmış ve çoğu zaman Avrupa ölçekli ağ yapılarıyla entegredir. Avrupalı Kadınlar Yönetim Kurullarında (European Women on Boards - EWOB) tarafından

yürütülen projeler, Avrupa genelinde üst düzey kadın yöneticilerin desteklenmesini amaçlamakta; Almanya'daki şirketleri de kapsayan bir çerçevede liderlik gelişim programları, mentorluk girişimleri ve yönetim kurullarına yönelik yetenek havuzları oluşturmaktadır. EWOB'un "Gender Diversity Index" çalışmasıyla bağlantılı yürütülen bu projeler, somut temsil hedefleri belirlenmesini teşvik etmektedir (EWOB, 2024).

AllBright Vakfı, Almanya'daki en etkili sivil girişimlerden biri olarak, kadınların yönetim kurullarındaki görünürlüğünü artırmak amacıyla hem izleme hem de kapasite geliştirme projeleri yürütmektedir. Vakıf, şirketlerin yönetim kurulu yapılarındaki cinsiyet dengesini kamuya açık biçimde karşılaştırmalı olarak yayımlamakta, aynı zamanda farkındalık yaratmaya yönelik medya ve eğitim projeleri yürütmektedir (AllBright Stiftung, 2024). Alman Kadın Hukukçular Birliği (Deutscher Juristinnenbund - djb) ise özellikle kamu ve hukuk alanlarında kadın liderliğini desteklemeye yönelik çeşitli projeler yürütmektedir. Bu projeler arasında "hukuk politikalarında kadın temsili", "feminist hukuk eğitimi" ve "genç kadın profesyonellere mentorluk" gibi başlıklar öne çıkmaktadır (djb, 2024).

Alman Kadın Girişimciler Derneği (Bund Deutscher Unternehmerinnen) tarafından düzenlenen She Succeeds Award (Başarıyı Yakaladın Ödülü), kadın girişimcilerin başarılarını görünür kılarak kadın liderliğini teşvik eden önemli bir projedir. Bu ödül, kadınların ekonomik alandaki başarılarını kutlamakta ve daha fazla kadının lider pozisyonlarına erişmesini teşvik etmektedir (BDU, 2022).

Türkiye'deki projeler daha çok sivil toplum-özel sektör iş birliğiyle hayata geçirilmekte olup, uygulamaya dönük nitelikli eğitim ve mentorluk modelleri geliştirmeye odaklanmaktadır. Ancak bu projeler çoğunlukla sınırlı süreli ve dış kaynaklı fonlarla yürütülmekte; sürdürülebilirlik açısından kurumsallaşma eksiklikleri görülmektedir. Almanya ise projelerini daha sistematik veri izleme mekanizmalarıyla desteklemekte ve bu projeleri uluslararası standartlarla entegre biçimde sürdürmektedir. EWOB ve AllBright gibi kuruluşlar, yalnızca kadınların liderlik pozisyonlarına taşınmasını değil, aynı zamanda kamuoyu baskısı yoluyla kurumsal sorumluluk bilincinin gelişmesini hedeflemektedir.

Kadınların üst yönetim pozisyonlarında daha güçlü temsili, yalnızca bireysel gelişim ya da hukuki düzenlemelerle değil; aynı zamanda kurumsal örgütlenmeler, ağlar ve kolektif savunuculuk faaliyetleri yoluyla da desteklenmektedir. Türkiye ve Almanya'da bu amaca hizmet eden kurum ve organizasyonlar, kadınların yönetim kademelerine erişimini kolaylaştırmak, kapasite gelişimini desteklemek ve toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin kamuoyu farkındalığını artırmak amacıyla çeşitli stratejik faaliyetlerde bulunmaktadır. Türkiye'de kadınların karar alma mekanizmalarına katılımını destekleyen örgütlenmelerin

önemli bir bölümü sivil toplum kuruluşları ve iş dünyası örgütleridir. Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER), Türkiye’de siyasal temsilde kadın eşitliğini teşvik eden öncü bir sivil toplum kuruluşudur. KA.DER, kadınların siyasette ve kamu yönetiminde daha fazla yer alabilmesi için eğitim programları, kampanyalar ve savunuculuk faaliyetleri yürütmektedir (KA.DER, 2022). Bu çabalar, yalnızca siyasetle sınırlı kalmayarak, karar alma süreçlerinin tüm boyutlarında kadın katılımını güçlendirmeyi hedefler.

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD), özel sektörde kadın liderliğini güçlendirmek için mentorluk, eğitim ve sertifika programları sunmaktadır. Dernek, şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsiline artmasını kurumsal performans ve yönetim kalitesiyle ilişkilendirerek, iş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır (YKKD, 2023). Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), girişimcilik yoluyla kadınların ekonomik ve yönetsel güçlenmesini hedefleyen önemli bir platformdur. KAGİDER, girişimcilik eğitimleri, finansal okuryazarlık projeleri ve dijitalleşme destekleriyle kadınları hem iş hayatında hem de yönetsel pozisyonlarda daha aktif hale getirmeye çalışmaktadır (KAGİDER, 2025).

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) ise kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı bağlamında akademik araştırmalar, raporlar ve politika analizleriyle öne çıkmaktadır. TESEV’in çalışmaları, veriye dayalı politika üretimi açısından önemli bir kaynak oluşturmaktadır (TESEV, 2019). TÜSİAD bünyesinde yürütülen toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmaları da özel sektör düzeyinde kadınların liderlik pozisyonlarına erişiminin desteklenmesine yönelik farkındalık kampanyaları, politika önerileri ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılmasını kapsamaktadır. “Yönetimde Kadın Temsili” başlıklı çağrılar, iş dünyasında cinsiyet temelli eşitsizliklerin giderilmesine yönelik gönüllü taahhütleri teşvik etmektedir (TÜSİAD, 2024). Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından geliştirilen Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEP) çerçevesinde kadın ihracatçıları desteklenmekte ve sektör temsilciliğinde kadınların güçlenmesi hedeflenmektedir. Bu program aynı zamanda sektörel temsilde kadınların yönetim pozisyonlarına erişimi için stratejik bir yol haritası sunmaktadır (TİM, 2022).

Almanya’da ise kadın girişimciliği ve liderliği teşvik eden güçlü sivil toplum örgütleri mevcuttur. Bunların başında Alman Kadın Girişimciler Derneği (Verband deutscher Unternehmerinnen - VdU) gelmektedir. VdU, kadın girişimcilerin ekonomik güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için çeşitli ağlar ve destek programları sunmaktadır (VdU, 2022).

Kadın liderliğini artırmak amacıyla faaliyet gösteren diğer önemli kuruluşlardan biri Women Speaker Foundation'dır. Bu vakıf, kadınların konferans, panel ve benzeri etkinliklerde daha fazla söz sahibi olmalarını hedefleyerek, kadınların görünürlüğünü ve etki alanını genişletmektedir (Women Speaker Foundation, 2021).

Ayrıca, kadınların denetim kurullarındaki temsiliyetini artırmaya yönelik çabaların merkezinde yer alan Kadınlar Denetim Kurullarına Derneği (FidAR), Almanya'da kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla yer alması için kamuoyu oluşturmakta ve politika önerileri geliştirmektedir (FidAR, 2023).

Almanya'da bu alandaki kurumsal yapıların başında FAIR SHARE of Women Leaders yer almaktadır. Bu organizasyon, özellikle sivil toplum sektöründe kadın liderliğini teşvik etmeyi amaçlamakta; kadınların yönetici pozisyonlarında daha fazla yer alması için yıllık izleme raporları, kampanyalar ve ağ kurma etkinlikleri düzenlemektedir. FAIR SHARE, karar alma organlarında kadınların nicel ve nitel varlığını artırmak amacıyla şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal taahhütleri ön plana çıkaran bir model benimsemektedir (FAIR SHARE, 2024).

Almanya'daki örgütlenme yapıları genellikle Avrupa düzeyindeki ağlarla entegre çalışmakta, böylece yalnızca ulusal düzeyde değil, kıta genelinde politika etkileşimine katkı sunmaktadır. FAIR SHARE bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal kültürün parçası haline gelmesi için savunuculuk faaliyetlerini veri temelli politika üretimiyle desteklemektedir.

Türkiye'de kadın liderliğini destekleyen örgütlenmeler, genellikle STK-özel sektör işbirliğine dayalı ve uygulamaya dönük araçlar sunarken; Almanya'daki yapılar daha fazla kurumsal şeffaflık, veri takibi ve sistematik izleme süreçlerine odaklanmaktadır. Türkiye'de KA.DER ve YKKD gibi örgütler kadınların yönetim pozisyonlarına erişimini doğrudan destekleyici programlar üretirken; Almanya'da FAIR SHARE gibi kuruluşlar yönetim ilkeleri, kurumsal sorumluluk ve cinsiyet temsiline ilişkin kamuoyu baskısı oluşturma yönünde daha yapılandırılmış faaliyetler yürütmektedir.

Tezin ikinci bölümünde Türkiye ve Almanya'da karar alma mekanizmalarında kadın temsiline arttırılmasına yönelik politika ve stratejiler incelenmiştir. Tezin üçüncü bölümünde Türkiye'de üst düzey kadın yöneticilerin kariyer yolculuğu ile ilgili bir araştırma yer almaktadır. Bu araştırma, Türkiye'de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadın yöneticilerin bu yolculuklarında geçirdikleri aşamaları, bu noktaya gelmelerini sağlayan şartları sorgulayarak yönetim kademelerine ulaşmakta karşılaştıkları zorlukları, cinsiyete

dayalı ayrımcılıkla karşılaşp karşılaşmadıklarını, cinsiyetin liderlik özellikleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ile ilgili düşüncelerini ve kadınların üst düzeylere ulaşmaları için önlerini açacak önlemlerle ilgili deneyimlerini araştıracaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER YOLCULUĞU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadın yöneticilerin bu yolculuklarında geçirdikleri aşamaları, bu noktaya gelmelerini sağlayan şartları sorgulayarak yönetim kademelerine ulaşmakta karşılaştıkları zorlukları, cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmış karşılaşmadıklarını, cinsiyetin liderlik özellikleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ile ilgili düşüncelerini ve kadınların üst düzeylere ulaşmaları için önlerini açacak önlemlerle ilgili deneyimlerini araştırmaktır. Bu araştırma, Türkiye ve Almanya’da kamuda, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında karar alma mekanizmalarında kadın temsiliyetinin durumunu ve bu temsili artırmak için planlanan ve uygulanan politika ve stratejileri karşılaştırmalı olarak incelemeyi ve Türkiye’de kadınların üst düzey pozisyonlarda temsiliyetini artıracak önlemler, politika ve stratejiler ile ilgili öneriler geliştirmeyi amaçlayan bu tezin saha verileriyle desteklenmesini sağlayacaktır. Türkiye’de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadınlarla yürütülen görüşmelerden elde edilecek nitel verilerin üst düzey yönetime uzanan kariyer yolculuğunun kritik etmenleri ile ilgili öznel deneyimlere dayanarak Türkiye’de kadınların üst düzey pozisyonlarda temsiliyetini arttıracak önlemler, politika ve stratejiler ile ilgili çıkarımda bulunmaya yardımcı olması planlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı özel sektörde üst düzey yönetim pozisyonunda bulunan kadınlar ile sınırlı tutulmuştur. Bu sınırlandırma tercihinde araştırmacının görüşme sorularına en güvenilir yanıtları alabileceği bir örnekleme ulaşabilme endişesi etkili olmuştur. Tez çalışmasının Türkiye ile Almanya karşılaştırmasında kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarındaki temsil durumları da dahil edilmiş olmakla birlikte, saha araştırmasına kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının dahil edilmesinin örneklem oluşturma, veri toplama ve veri analizi açısından çıkarılabileceği zorluklar dikkate alınmıştır. Kamu kurumlarında üst düzey liderlik pozisyonlarına ulaşmış kadın yöneticilerin bu saha çalışmasının gerektirdiği görüşme sorularına yeterli açıklıkta yanıt veremeyecek olma olasılıkları, kamuyu dahil etmeme tercihinde en önemli etken olmuştur. Sivil toplum kuruluşlarını saha çalışmasına dahil etmeme tercihinde de, üst yönetime yükselme şartları birbirinden çok farklı olabilecek,

tüzük ve yönetmelikleri farklı nitelikte kuruluşların veri toplamayı ve verilerden anlamlı sonuçlar çıkarmayı zorlaştıracak olması etkili olmuştur. Her durumda, kamunun da dahil edilemediği bir örnekleme sivil toplumu katmak anlamlı görülmemiştir.

Özel sektörün toplumsal dönüşümde ve yeniliklerde öncü rol üstlenen bir kesimi temsil etmesi ve kamu sektörü gibi yasal düzenlemelere bağlı olmaması nedeniyle, kadınların kariyer yolculuğu ile üst yönetime ulaşmalarını etkileyen toplumsal ve kurumsal faktörlerin özel sektör bağlamında kadın yöneticilerin öznel deneyimleriyle ortaya konması değerli bulunmuştur.

Saha çalışmasında özel sektör evrenini temsilen Türkiye'nin üç bölgesinde faaliyet gösteren yirmi beş üst düzey kadın yönetici ile yüz yüze veya çevrimiçi görüşme yoluyla toplanan veriler kullanılmıştır. Bölgeler açısından tesadüfi olarak oluşan bu örnekleme faaliyet gösterilen bölgeler açısından Marmara Bölgesinden 13, Akdeniz Bölgesinden 8, Ege Bölgesinden 4 üst düzey kadın yönetici ile görüşülmüştür.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi yorumlayıcı paradigmaya dayalı nitel betimsel fenomenoloji desenine uymaktadır (Günbayı, 2019). Yorumlayıcı paradigma öznel deneyimleri önemser, anlamlandırma ve yorumlama sürecini ön planda tutar, nitel araştırma tekniklerini kullanır. “Öznel”, kişisel değerlendirme ve yargılara dayalı anlamına gelir. Bu kavram, bireyin kendi duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini yansıtan ifadeler için kullanılır. Fenomenolojinin geldiği kelime olan fenomen “kendisini ve dış dünyayı kendisine özgü bir şekilde algılayan bireyin öznel yaşantısı” olarak tanımlanır.

Betimsel analiz tema analizinin devamı ve daha ayrıntılı bir şekilde verilerin analizidir. Betimsel analizde görüşme transkriptleri, doküman metinleri ve gözlem notları doğrudan alıntılarla probleme ilişkin veriyi üst tema, kategori ve alt tema altında anlamak ve sunmak esastır (Günbayı, 2019). Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Betimsel analiz dört aşamada gerçekleşmektedir (Özdemir, 2010: 333): Veri analizi için bir çerçeve oluşturma, verileri okuma ve düzenleme, verileri tanımlama, bulguları açıklama, ilişkilendirme ve anlamlandırma.

Bu saha çalışmasının araştırma sürecinde 25 üst düzey kadın yönetici ile görüşmeler yapılarak, konunun derinlemesine analizini sağlayacak on beş görüşme sorusu ile (bkz. EK-1)

sağlanan görüşme metinlerinin nitel analizleri yapılmış, örneklemdeki kadın yöneticilerin profilini ortaya koyacak ve görüşlerinin dağılımını toplu olarak yansıtacak veriler de tablolar ile özetlenmiştir. Araştırmanın geçerlik (doğruluk) ve güvenilirlik (tutarlılık) ilkeleri doğrultusunda aşağıda açıklanan yöntemsel stratejiler uygulanmıştır.

i) *Nitel araştırmalarda geçerlik*, araştırma bulgularının incelenen olguyu ne derece doğru ve kapsamlı yansıttığı ile ilgilidir. Bu çalışmada geçerliği artırmak amacıyla aşağıdaki yöntemlere başvurulmuştur:

- *Görüşme Formu ve Soru Seti*: Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, incelenecek konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amaçlanır. Bu yaklaşımda görüşme öncesinde, görüşmeciye rehberlik edecek görüşme sorularının ya da konu başlıklarının yer aldığı bir görüşme formu hazırlanır. Bazı sorular standartlaştırılmıştır, bazı sorular da açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Bu görüşme türünde derinlemesine bilgi elde etmek mümkün olur. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, alanyazına dayalı olarak görüşmelerde kullanılacak 15 soru oluşturulmuştur.

- *Katılımcı Çeşitliliği*: Rastgele oluşturulan örneklemde farklı sektörlerden (örneğin, ilaç, eğitim, plastik üretimi, otelcilik, gıda, peyzaj, nakliye, turizm, enerji, inşaat, danışmanlık, tekstil, hazır giyim, online satış vb.) ve farklı düzeyde yönetsel pozisyonlara sahip 25 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler verilerde çeşitlilik sağlamıştır. Bu durum, elde edilen bulguların daha geniş bir bağlamda değerlendirilebilirliğine katkı sunmuştur.

- *Katılımcı Doğrulaması*: Görüşme kayıtlarının analizinden sonra, temsili olarak seçilen iki katılımcıyla bulgular paylaşılmış ve onların geri bildirimleri alınarak yorumlar güçlendirilmiştir. Bu uygulama, yorumların doğruluğunu ve anlamlılığını artırmaya katkı sağlamıştır.

- *Zengin ve Yoğun Betimleme*: Katılımcıların anlatımları, doğrudan alıntılar ile desteklenmiş; bulguların sunumunda bağlamsal unsurlar göz önünde bulundurularak detaylı açıklamalara yer verilmiştir. Böylece okuyucunun bağlamı daha iyi kavraması ve bulguların başka durumlara aktarılabilirliği sağlanmıştır.

ii) *Araştırmanın güvenilirliği*, verilerin toplanması ve analiz edilmesi süreçlerinde sistematik, şeffaf ve izlenebilir bir yol izlenmesi ile sağlanmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki önlemler alınmıştır:

- *Kodlama Süreci ve Denetim*: Görüşmeler tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Kodlama süreci, her bir görüşmenin dikkatlice okunması, anlam birimlerinin çıkarılması ve bu birimlerin tematik kümelerde toplanmasıyla gerçekleştirilmiştir.

- *Araştırma Günlüğü ve Yansıtıcılık:* Araştırmacı, veri toplama süreci boyunca kendi düşüncelerini, gözlemlerini ve yorumlarını içeren bir araştırma günlüğü tutmuştur. Bu uygulama, araştırmacının sürece olası etkilerini fark etmesine ve öznellikten kaynaklanabilecek sapmaları en aza indirmesine yardımcı olmuştur.

- *Denetlenebilirlik:* Araştırmanın her aşaması – görüşme sorularının oluşturulması, veri toplama, kodlama, tema belirleme ve yorumlama – ayrıntılı biçimde kayıt altına alınmış ve raporlanmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışmada geçerlik ve güvenirlik, hem veri toplama sürecinde hem de analiz aşamasında alınan yöntemsel önlemlerle sağlanmış; çalışmanın bilimsel tutarlılığı ve güvenilirliği desteklenmiştir.

3.1.3.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplamaya yönelik on beş görüşme sorusu (Bkz. EK 1), kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarıyla ilgili alanyazında tartışılan meseleler dikkate alınarak konunun derinlemesine analizini sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu görüşmeyi bir sohbet akışı halinde yürütmek üzere sırasıyla kadınların doğum yeri, yaşı, eğitim seviyesi, medeni durumu, görev unvanı, bu unvanına ne kadar zamanda ulaştığı ve ne süredir orada bulunduğu gibi sosyo-demografik bilgilerden sonra daha derinlemesine bilgi almak üzere, bu pozisyona ulaşma yolculuğuna nasıl başladıkları, bu yolculukta hangi engeller ile karşılaştıkları, fırsatlar açısından göz ardı edilip edilmedikleri, cinsiyetin liderliğe ilişkin algıları etkileyip etkilemediği, işyerlerinde cinsiyet eşitsizliğine ilişkin deneyimleri, üst düzey yöneticiliğe yükselmelerine hangi şartların katkıda bulunduğu, üst düzey yönetici kadınların bulunduğu işyerlerinde iş memnuniyetinin, verimliliğin ve karlılığın artıp artmadığı, dijital ekonominin cinsiyet eşitliği açısından sunduğu fırsatlar ve yasal olarak pozitif ayrımcılık uygulaması hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Bu sorular toplanan nitel ve nicel verilerin kaynağını oluşturmuştur.

Görüşmeye katılan kadınların sosyo-demografik profilini çıkarmak üzere sorulan sorular, doğum yeri, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, görev ünvanı, o pozisyonda ne zamandır bulunduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu sorular örneklemdaki üst düzey yönetim kademelerine ulaşmış kadınların genel profilini anlamak açısından yararlı görülmüştür.

3.1.3.2. Pilot Çalışma

Saha çalışmasına başlamadan önce, görüşme formunu sınamak üzere bir pilot çalışma yapılmış, deneme olarak yürütülen iki görüşme neticesinde, soruları daha anlaşılır kılacak küçük değişiklikler yapılarak nihai haline getirilmiştir.

3.1.3.3. Araştırma Örneklemi

Nitel araştırmada örneklem oluşturma, nicel araştırmalardan farklı olarak, belirli bir konuyu veya olguyu derinlemesine anlamayı hedefler. Bu nedenle, örneklem seçiminde istatistiksel genelleme kaygısı yoktur. Bunun yerine, araştırmanın amacına uygun, zengin ve detaylı bilgi sağlayabilecek kişilere, gruplara veya durumlara ulaşmak esastır. Bu süreçte genellikle amaçlı örnekleme adı verilir. Nitekim bu çalışmada da, araştırmanın örnekleme, araştırmacının geçmiş girişimci kariyerinden şahsen tanıdığı, araştırmanın amaçlarına uygun özelliklere sahip 15 üst düzey yöneticiye şahsen yaptığı davetler ve onlar aracılığı ile kartopu örnekleme ile ulaştığı 10 üst düzey yöneticiden oluşmuştur. Araştırmacının şahsen tanıdığı ve olumlu yanıt alma olasılığı güçlü yöneticileri seçmiş olması aynı zamanda kolayda örneklem tekniğine uygundur. Ancak örnekleme dahil edilecek kişilerin yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, CEO gibi en az bir üst düzey pozisyonda olması kriteri kullanıldığı için aynı zamanda ölçüte dayalı örnekleme tekniği de kullanılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada amaçlı, ölçüte dayalı, kolayda ve kartopu örnekleme teknikleri birarada kullanılmıştır.

Nitel araştırmada örneklem büyüklüğü sabit değildir; genellikle veri doygunluğuna ulaşılan kadar veri toplanır. Veri doygunluğu, yeni görüşmelerden veya gözlemlerden artık yeni bir ilgi veya tema ortaya çıkmadığı noktadır. Bu araştırmanın planlama safhasında araştırmacının ulaşmayı düşündüğü örneklem büyüklüğü 50 olmakla birlikte, araştırmacının kartopu örnekleme ile ulaşmaya çalıştığı çok sayıda kadın yönetici ile görüşme oluşturmak mümkün olmamış, görüşme sağlanabilen 25 kadın yönetici ile yapılan görüşmelerden sağlanan verilerin belli bir doygunluğa ulaştığı ve tekrar etmeye başladığı tespit edilerek 25 kadın yöneticinin yeterli bir örneklem oluşturduğuna karar verilmiştir. Bu süreçte oluşan araştırma örnekleminde, Türkiye'nin üç bölgesinde (Marmara, Akdeniz, Ege) faaliyet gösteren 25 üst düzey kadın yönetici bulunmaktadır. Örneklemdeki kadın yöneticilerle yüzyüze görüşmeler planlanmış, bunun sağlanamadığı durumlarda çevrimiçi görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.1.3.4. Görüşme Kayıtlarının Çözümlemesi ve Veri Analizi

Araştırma verileri nitel veri analiz tekniklerinden Özdemir (2010: 333) tarafından tarif edilen betimsel analiz tekniklerine uygun olarak çözümlenmiştir. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından yazıya dökülmüş, toplam 25 katılımcıdan yaklaşık 80 sayfalık görüşme metni (transkript) elde edilmiştir. Bu metin çalışmanın nitel verisini oluşturmuş, metin üzerinde araştırma soruları doğrultusunda belirlenen temalar kodlanmıştır.

Görüşmenin soru akışına göre belirlenen ana temalar ve alt temalar veri analizi için kavramsal bir çerçeve oluşturmuş, verilerin hangi temalar altında sunulacağı ve düzenleneceği belirlenmiştir. Bu kavramsal çerçeveye uygun olarak düzenlenen veri analizinde temalarla ilgili en uygun alıntılara yer verilmiştir. Nihai aşamada araştırmadan elde edilen temalar sistem yaklaşımına uygun bir düzenleme içinde öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları şeklinde yeniden sınıflandırılarak neden sonuç ilişkilerinin daha açık biçimde görülmesi sağlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Tezin bu bölümünde saha araştırmasında yüz yüze görüşmelerle toplanan verilerden elde edilen bulguların sunumuna yer verilmektedir. Söz konusu bulgular, araştırmacı tarafından yapılan görüşmelerin nitel analizine dayandırılmıştır. Kadınlara sorulan on beş soruya verilen yanıtların nicel analize uygun kısımları tablolar halinde özetlenmiş, nitel veriye uygun sorulara verilen yanıtlar ve bunların tematik analizleri ise tablolardan sonra sunulmuştur. Nicel ve nitel veriler birlikte değerlendirildiğinde incelenen konu başlığı ile ilgili daha kapsayıcı bir anlayış elde edilebildiği görülmüştür.

Görüşmenin ilk beş sorusu nicel analize uygun, araştırmaya katılan kadınların sosyo demografik profilini çıkarmaya yönelik tanımlayıcı bilgiler vermektedir. Geriye kalan on soru ise hem nicel hem nitel veriler sağlamaya uygun olduklarından araştırma verilerinin sunumu 18 adet tablo ile desteklenmiştir.

Çalışmanın nitel analizlerine temel oluşturan veriler örneklemdaki yöneticilerin yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlara dayandırılmıştır. İrdelenen konu ile ilgili yorumları tematik bulgular elde edilmek üzere yukarıda tarif edildiği şekilde analiz edilmiş ve her sorunun altına konu ile ilgili çıkarılan tematik başlıklar eklenmiştir. Bu tematik başlıklar kavramsal bir çerçeve içinde değerlendirilerek araştırmadan sonuçlar çıkarmak için kullanılacaktır.

3.2.1. Kadın Yöneticilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, görüşmenin doğum yerlerini il olarak belirtmelerini isteyen ilk sorusuna verdikleri yanıtlara göre, doğum yerlerinin bölgelere göre dağılımı Tablo 3.1.'de verilmektedir. Doğum yeri dağılımına bakıldığında üç bölgede yoğunlaşma olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar Marmara (%36,00), Akdeniz (%32,00) ve Ege (%16) Bölgeleridir. Bu sınırlı veriye dayanılarak üst düzey kadın yöneticilerin bu bölgelerden çıktığı gibi bir sonuca ulaşamaz. Örneklem tekniği açısından tüm bölgelerin temsil edildiği bir örneklem amaçlanmamıştır.

Tablo 3.1 Kadın yöneticilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı

Doğum yeri bölgesi	Sıklık (n)	Oran (%)
Marmara Bölgesi	9	36,00
Akdeniz Bölgesi	8	32,00
Ege Bölgesi	4	16,00
İç Anadolu Bölgesi	2	8,00
Karadeniz Bölgesi	1	4,00
Amerika Birleşik Devletleri	1	4,00
Toplam	25	100

Tablodaki verilerden örneklemdeki kadınların doğum yerlerinin büyük çoğunlukla Marmara Bölgesi ve Akdeniz Bölgesinin çeşitli illeri olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların faaliyette bulundukları bölgeler de Marmara, Akdeniz ve Ege Bölgeleri olduğundan bu örneklemle ilgili bulguların ağırlıklı olarak Türkiye'nin bu bölgelerindeki şartları yansıtacağı söylenebilir.

3.2.2. Kadın Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Örneklemdeki kadın yöneticilerin görüşmenin yaşlarını belirtmelerini isteyen ikinci sorusuna verdikleri yanıtlara göre tespit edilen yaş dağılımı Tablo 3.2.'de verilmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında iki grupta yoğunlaşma görülmektedir. Bunlar 60-70 (%32,00) ve 50-60 (% 24,00) yaş gruplarıdır.

Tablo 3.2 Kadın Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yaş grubu	Sıklık (n)	Oran (%)
30-40	4	16,00
40-50	3	12,00
50-60	6	24,00
60-70	8	32,00
70-80	4	16,00
Toplam	25	100

Tablodaki verilerden kadınların % 56,00'sinin 50-70 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu verilerden örneklemdeki kadın liderlerin çoğunlukla bu ileri yaş grubunda oldukları anlaşılmaktadır.

3.2.3. Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görüşmenin eğitim durumlarını belirtmelerini isteyen üçüncü sorusuna verdikleri yanıtlara göre tespit edilen eğitim durumlarına göre dağılım Tablo 3.3.'de görülmektedir. Eğitim seviyesi dağılımına bakıldığında iki grupta yoğunlaşma görülmektedir. Bunlar üniversite (% 56,00) ve yüksek lisans (%32,00)

seviyeleridir. Doktora seviyesi de eklendiğinde üniversite ve üzeri eğitim seviyesi toplamı %92'ye ulaşmaktadır. Bu veriler, beklenebileceği şekilde üst düzey yönetim seviyelerine ulaşabilmiş yöneticilerin en üst düzeylerde eğitim almış olduklarını yansıtmaktadır.

Tablo 3.3 Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim seviyesi	Sıklık (n)	Oran (%)
Lise	1	4,00
Ön lisans	1	4,00
Üniversite	14	56,00
Yüksek lisans	8	32,00
Doktora	1	4,00
Toplam	25	100

3.2.4. Kadın Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görüşmenin medeni durumlarını belirtmelerini isteyen dördüncü sorusuna verdikleri yanıtlara göre hazırlanan medeni durum dağılımlarına bakıldığında, % 64'ünün evli olduğu, %20'sinin ise boşanmış olduğu anlaşılmaktadır. Dul olan bir yönetici de eklendiğinde örneklemdeki kadınların %88'inin evlilik deneyimi yaşamış kadınlar olduğu, yani bir aile sorumluluğu yaşamış oldukları anlaşılmaktadır. Yaş gruplarındaki ağırlık dikkate alındığında bu durum beklenebilir bir oranı yansıtmaktadır.

Tablo 3.4 Kadın Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durum	Sıklık (n)	Oran (%)
Evli	16	64,00
Boşanmış	5	20,00
Bekar	3	12,00
Dul	1	4,00
Toplam	25	100

3.2.5. Kadın Yöneticilerin Görev Unvanları ve Görev Süresi

Örneklemdeki kadın yöneticilere şu anki unvanını ve bu pozisyonda ne kadar süredir bulunduğu ilişkin beşinci soruya verilen yanıtlar Tablo 3.5.'de ve Tablo 3.6'da özetlenmiştir. Bu sorunun görev unvanı ile ilgili yanıtlar örneklemdeki kadınların büyük çoğunlukla şirket kurucusu (%20), yönetim kurulu başkanı (%24) ve genel müdür (%20) unvanlarıyla üst yönetimde temsil edildiklerini göstermektedir. Bu pozisyonlara nasıl geldikleri ile ilgili yanıtları nitel veriler kapsamında değerlendirilecektir.

Tablo 3.5 Kadın Yöneticilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Sıklık (n)	Oran (%)
Şirket kurucusu	5	20,00
Yönetim kurulu başkanı	6	24,00
Genel müdür	6	24,00
İcra kurulu başkanı (CEO)	2	8,00
Yönetim kurulu üyesi	2	8,00
Bağımsız yönetim kurulu üyesi	2	8,00
Bölge müdürü	1	4,00
Genel müdür yardımcısı	1	4,00
Toplam	25	100

Tablodaki verilere bakıldığında, kadınların % 76,00 ile büyük çoğunluğunun şirket kurucusu, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, icra kurulu başkanı olarak en üst düzey icra yetkisi taşıdıkları görülmektedir.

Aynı sorunun bu pozisyonda bulunma sürelerine ilişkin yanıtlar Tablo 3.6.'da özetlenmiştir.

Tablo 3.6 Kadın Yöneticilerin Mevcut Görev Unvanında Bulunma Sürelerinin Dağılımı

Pozisyonda bulunma süresi	Sıklık (n)	Oran (%)
1-5 yıl	3	12,00
5-10 yıl	6	24,00
10-15 yıl	3	12,00
15-20 yıl	1	4,00
20-25 yıl	7	28,00
25-30 yıl	2	8,00
30-35 yıl	3	12,00
Toplam	25	100

Tablodaki verilere bakıldığında, kadın yöneticilerin % 28,00'inin bulundukları pozisyonda bulunma sürelerinin 20-25 yıl arasında olduğu; % 24,00'ünün 5-10 yıl arasında olduğu; % 20'sinin ise, pozisyonda bulunma sürelerinin 25-35 yıl arasında oldukça uzun bir süre olduğu görülmektedir. 15 yılın üzerinde mevcut pozisyonda bulunanların oranının yüzde 50'nin üzerinde olması, oldukça deneyimli bir kadın yönetici grubunun bilgi birikiminden yararlanıldığını göstermektedir.

Bulguların Yorumu:

Yukarıdaki verilere temel oluşturan ifadeler, kadınların iş dünyasında uzun süreli ve istikrarlı bir şekilde üst düzey pozisyonlarda bulunarak liderlik yaptığını göstermektedir. Bu süreklilik, hem bireysel başarılarını hem de yönettikleri organizasyonlara yaptıkları katkıyı yansıtmaktadır. Şu noktalar öne çıkmaktadır:

1. Uzun Süreli Liderlik

Bazı kadınların 20 yılın üzerinde aynı pozisyonda bulunduğunu görmekteyiz. Örneğin, "24 yıldır yönetim kurulu başkanım" veya "12 yıldır genel müdürüm" gibi ifadeler, bu kadınların liderlik becerilerinin zamanla pekiştiğini ve güçlü bir yöneticilik profiline sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu süreklilik, onların değişen iş dinamiklerine adapte olabilmeye becerisini de yansıtmaktadır.

2. Girişimcilik ve Şirket Sahipliği

Bazı kadınlar kendi şirketlerini kurmuş ve uzun yıllar bu şirketlerin yönetimini başarıyla sürdürmüştür. "1994 yılında kendi şirketimi kurdum" veya "13 yıldır şirket sahibiyim" ifadeleri, girişimcilik ruhunu ve iş dünyasında bağımsız karar alabilme yeteneğini göstermektedir.

3. Yöneticilikte İstikrar

Genel müdürlük, şirket sahipliği veya satış müdürlüğü gibi pozisyonlarda 10 yıldan fazla süre boyunca görev yapan kadınlar, kurumlarına olan bağlılıklarını ve profesyonelliklerini kanıtlamışlardır. Bu tür uzun süreli görevler, bir liderin hem şirket içindeki güvenilirliğini hem de sektörel deneyimini artırmaktadır.

4. Orta ve Üst Düzey Yöneticilik

Bazı yöneticiler, bölge müdürlüğü, satış müdürlüğü veya genel müdürlük gibi operasyonel ve stratejik kararların alındığı pozisyonlarda görev almıştır. Bu süreklilik, kadınların sadece yönetici olarak değil, aynı zamanda sektörde etkili birer aktör olduğunu da göstermektedir.

5. Görev Süresinin Çeşitliliği

4 yıl (CEO'luk) ile 24 yıl (yönetim kurulu başkanlığı) arasında değişen süreler, liderlik rollerinin farklı aşamalarında olan kadınların çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Bu, kadınların kariyer gelişiminde farklı dönemlerde nasıl ilerlediklerini anlamak için önemli bir göstergedir.

3.2.6. Kadın Yöneticilerin Mevcut Görev Unvanlarına Ulaşma Yolculuğu

Görüşmenin altıncı sorusunda kadın yöneticilere mevcut görev unvanlarına ulaşma yolculuğuna nasıl başladıkları ve bu yolculuğun ne kadar sürdüğü sorulmuştur. Bu sorunun ikinci bölümüne alınan yanıtlar Tablo 3.7.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.7 Kadın Yöneticilerin Mevcut Görev Unvanına Ulaşma Sürelerinin Dağılımı

Görev unvanına ulaşma süresi	Sıklık (n)	Oran (%)
1-10 yıl	5	20,00
10-20 yıl	6	24,00
20-30 yıl	8	32,00
30-40 yıl	6	24,00
Toplam	25	100

Tablodaki verilere bakıldığında, kadınların %24,00'ünün bu pozisyona 30-40 yıl; %32,00'sinin 20-30 yıl; yine %24'ünün 10-20 yıl arası gibi uzun sürelerde ulaştıkları, 1-10 yıl gibi kısa sürelerde ulaşanların oranının %20'de kaldığı dikkat çekmektedir. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu için bu kariyer yolculuğunun en az 10 yıllık, 40 yıla kadar uzayabilen bir emek gerektirdiği anlaşılmaktadır.

Görüşmenin altıncı sorusuyla ilgili kadın yöneticilerin mevcut görev unvanlarına nasıl ulaştıkları ile ilgili yanıtları aşağıdaki alıntılarda verilmektedir:

“Okul kurucusu, CEO’yum. (K1) İşe anaokulu kurucusu olarak başladım. Üst düzey yönetici olma yolundaki fırsatları artırmak için eğitimin, kişiliğin, cesaretin, deneyimin çok önemli olduğunu düşünüyorum.”

“Kendi şirketimde 22 yıldır genel müdürüm. (K2) 20 yıl aile şirketinde çalıştıktan sonra kendi şirketimi kurdum. “

“2010’dan beri aile şirketimizin yönetim kurulu başkanıyım. (K3) Aile şirketi olması ve şirket ortağı olmam, teknik sorumluluk alabilecek donanımda olmam nedeniyle hep yeklili oldum. Proje müellifi ve fenni mesul olarak başladım.”

“4 yıldır son pozisyonum olan CEO’yum. (K4) Pozisyonun gerektirdiği bilgi donanımına sahip olmak “must”’dır. Bir kadından çok iş insanı kararlılığı ile davranmanız gerekir. “

“32 yıldır sağlık sektöründeyim. (K5) Üç ayrı şirkette üç farklı unvanım var. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi ve kurucu CEO. Önceden farklı bir şirkette sağlık grup başkanlığı yaptım. Çok çalışmak, kendimi sürekli geliştirmek, cesaret ve kişisel farkındalık her zaman en kritik başarı faktörlerim oldu. Farklı rollerde erkeklerle yarışmak ve daha iyi olduğumu kanıtlamak zorunda kaldım elbette.”

“Aile şirketimizin ikinci kuşak temsilcisiyim ve aktif olarak 2016 yılından beri şirket içerisinde yer almaktayım. (K7) 2019 yılından beri şirket yönetimini kurucumuz babamdan devralmış bulunmaktayım.

“2002 yılında üniversite eğitimimi tamamladıktan sonra öğretmenlik yapmaya başladım ve 14 yıllık eğitimcilik kariyerimin devamında şirketimizin kurucusu babamın isteği ile aile şirketimizde çalışmaya başladım. Bu süreç öncesinde şirkette çalışma olasılığı öngörüsüyle, öğretmenlik yaptığım süreçte İşletme Yüksek Lisans eğitimi aldım fakat tez aşamasında mezun olamadım. Tez konum ise “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması” idi. 2016 yılında babamın beraber çalışmak istediğini belirtmesi üzerine öğretmenliği bırakarak aile işletmemizde yer aldım. 2019 yılında ise ani bir şekilde babamın vefat etmesi sebebiyle şirketimizin yönetimini ele aldım.”

“Fizik Mühendisiyim. (K8) Emekliyim, bir Birlik ve bir Dernek’te çalışıyorum. Makine, elektronik ve baskı ambalaj sektörlerinde uzun yıllar kalite sistem yöneticiliği, 5 yıl kadar da KOBİ’lere kalite ve çevre yönetim sistemleri danışmanlığı yaptım. Bu süreçler devam ederken, Üniversitede Güneş Enerjisi Enstitüsü ve Çevre Bilimlerinde 2 yüksek lisans yaptım ve yine Güneş Enerjisi Enstitüsü’nde doktoramı tamamladım. Çalışma konularım, yeşil binalar, yenilenebilir enerji sistemleri, döngüsel ekonomi, karbon malzemeler. Tüm bu süreçler arada bazı kesintiler olsa da yaklaşık 30 yılımı aldı.”

“20 yıldır bölge müdürlüğü pozisyonundayım. (K9) Bu yolculukta en büyük engelim kadın inşaat mühendisi olmamdı. Şantiye ortamlarında bu durum uzun süre yadırgandı. Mesleğinizde fark yaratmanız gerekiyor. Yükselmemedeki önemli etkenler çalışma performansım, disiplinli ekip çalışması ve analitik içerikli pratik çözümler oldu.”

“Şirketin yönetim kurulu başkanıyım (kurucu başkan). (K10) Çalışma hayatıma 40 yaşında başladım, 35 sene önce aile şirketimizde yönetim kurulu üyesi olarak iş hayatına atıldım. Şu anda kendi şirketimin Başındayım. Aile baskısı ve toplum baskısından dolayı uzun yıllar mücadele verdim. Küçük şehirde kadın olarak yaşamının aşırı baskısını gördüm. Benim şehrimde rol model olacak sanayici bir iş kadını yoktu.”

“1994 yılında kendi şirketimi kurdum. (K11) Reel sektör çalışma deneyimimle bilgi birikimi sağlama sürecim oldu. Kurumsal çalışma sürecimde çalışan-işveren iletişimi zorlukları yaşadım. Keşfedilmek değil kanıtlama sürecinde yaşadığım zorluklar benim için tecrübeye dönüştü. Bununda bir anlamda bana katkı sağladığını söyleyebilirim. “

“Şu an yönetim kurulu üyesiyim. (K12) 1987 senesinde kurulmuş bir aile işletmesiyiz. Abim ve ben üçüncü kuşak olarak devam ediyoruz. Ben doğduğumdan beri otellerin içindeyim, ilk adımlarımı otel lobisinde attım; profesyonel olarak da 2015 senesinden beri aile şirketimizde çalışıyorum...Aile şirketi olmasına rağmen, hem yurtiçi hem yurtdışında farklı otellerde deneyim kazanmaya özen gösterdim. Bu da, yalnızca aile bağlarına değil, kişisel yetenek ve deneyimlere dayalı bir liderlik anlayışı oluşturduğumu düşünüyorum.”

“12 yıldır satış müdürüyüm.” (K13) Turizmde birçok pozisyonda deneyim kazanarak ilerledim. 18 yıl kadar sürdü.”

“Bağımsız yönetim kurulu üyesiyim. (K15) Yükselme şansımı, liderlik yetkinliklerim ile beraber, şirketleri kendi şirketim gibi sahiplenmem, şirket stratejilerini büyüme odaklı kurup yönetebilmem, sorunları üst yöneticilere taşımadan çözebilmem, iyi ekipler kurup yönetebilmem yolları ile artırdım.”

“12 yıllık genel müdürüm.(K16) Genel müdürlük pozisyonuna 20 senede geldim. Kendi şirketimi kurmam 32 yıl sonra oldu.”

“13 yıldır şirket ana ortağı ve işletme sahibiyim. (K19) İş öğrenme süreci, çevre kurma, işin yapısını ve tüm süreçlerini öğrenme gibi yollardan geçtim. Çok çalışmak ve iyi bir eğitim, kendini ve işini sürekli geliştirmek önemli.”

“Genel Müdür yardımcısıyım. (K20) Devamlı kendimi eğitmek, yenilemek, yeniliklere açık olmak, yeni jenerasyonla işbirliği yapmaya açık olmak gerektiğini düşünüyorum.”

“Girişimciliğe 1997 yılında başladım. (K21) Stratejik iletişim danışmanlığı yapan bir şirketin kurucusu oldum. 5 ortaklı bir yapıydı, ilk 6 ay içinde iki ortağımız ayrılmaya karar verince 2 aktif çalışan ortak olarak şirketi ayağa kaldırmaya çalıştık. 1999’da ikinci bir şirket, 2000 yılında üçüncü bir şirket kurduk. Buradaki amacımız yumurtaları farklı sepetlere koyarak riski azaltmaktı. Şirketlerin hepsi pazarlama

alanında olduğu için birbirlerinin işlerini tamamlıyor ve dikeyde büyüme yaratabiliyordu. Bunu takip eden yıllarda 2002’de İngiliz bir şirkete %20 hisse vererek Türkiye’deki ofisini açtık. Daha sonra Dubai ve Güney Afrika’da da ofisler açarak büyümeye devam ettik. 2010 yılında şirketi Amerikalı bir gruba satınca ilk şirket satışı gerçekleşirmiş oldum. Ardından yine pazarlama alanında hizmet veren bir şirket kurup onun da 2015’de %60’ını sonra da 2019’da tüm hisselerini sattım. Bu süreçte toplam 7 şirket kurdum, iki tanesi battı ama 2 tanesini sattım..... Şu anda melek yatırımcı olarak “start up”lara yatırım yapıyorum ve uzmanlığım olan “pazarlama” konusunda şirketlere danışmanlık veriyorum.”

“Kamu ve özelde otuz yıldan fazladır yöneticilik yapıyorum.(K23) Herkesten çok çalışmak ve kendinizi ispat etmeniz gerekiyor. Yapılan işi tüm yönleri ile, her çalışan kademesi için gerekli bilgiye ve hatta becerisine sahip olmanın oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. “

“10 yıldır genel müdür pozisyonundayım. (K24) Özel sektörde 10 yıl çalışıp, deneyim kazanarak, aynı sektörde kendi şirketimi kurdum.”

Tematik Analiz:

Kadınların bu pozisyonlara ulaşma süreleri ve hikayeleri, bireysel çaba, sabır, esneklik ve stratejik düşüncenin önemini ortaya koymuştur. Çeşitli sektörlerdeki farklı yollar, başarıya ulaşmanın birden fazla yöntemi olduğunu ve kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmak için farklı bireysel stratejiler izlediklerini göstermiştir. Yukarıdaki ifadeler, kadınların bireysel çabalarını göstermekte ve başarıya ulaşma yöntemlerini yansıtmaktadır. Bu alıntılarda şu temaların öne çıktığı tespit edilmiştir:

1. Çeşitli Kariyer Başlangıçları ve Yön Değişimleri

Bazı kadınlar kariyerlerine tamamen farklı alanlarda başlayarak, zamanla aile şirketlerine ya da girişimcilik alanlarına yönelmiştir. Örneğin, eğitimci olarak başlayan bir kişi, aile işletmesine babasının isteğiyle katılmış ve kısa bir süre sonra şirket yönetimini üstlenmek durumunda kalmıştır. Bu durum, kişisel kariyer değişimlerinin aynı zamanda kişisel esneklik ve uyum sağlama becerisine dayandığını göstermektedir.

Fizik mühendisliği, yenilenebilir enerji ve çevre bilimleri gibi teknik alanlarda uzun yıllar eğitim ve çalışma deneyimi olan bir kişi, bu bilgi birikimini iş dünyasına taşımıştır. Bu da akademik ve teknik uzmanlığın iş dünyasında değer yaratabileceğini kanıtlamaktadır.

2. Süre ve Deneyim Farklılıkları

Kadınların pozisyonlarına ulaşma süreleri oldukça değişken olmuştur:

- *Hızlı Yükselişler:* 10 yıl gibi kısa bir sürede liderlik pozisyonlarına gelen kadınlar, kariyerlerinde daha hızlı bir yükseliş sergilemiştir.

- *Uzun ve İstikrarlı Yolculuklar:* 20-30 yıl gibi uzun süreler boyunca deneyim biriktirerek liderlik pozisyonlarına ulaşan kadınlar, uzmanlıklarını zamanla pekiştirmiştir. Örneğin, "Genel müdürlük pozisyonuna 20 yılda geldim" ifadesi, bu tür bir istikrarı yansıtmaktadır.

- *Geç Kariyer Başlangıçları*: Bazı kadınlar kariyerlerine geç başlamış olsa da, elde ettikleri başarılar göstermektedir ki kariyer başlangıç yaşı başarı için bir engel olmamaktadır. 40 yaşında çalışma hayatına başlayan bir kişi, 35 yıllık deneyim sonunda istikrarlı bir kariyer oluşturmuştur. Bu durum, deneyim kazanmanın ve doğru fırsatları değerlendirmenin önemine işaret etmektedir.

3. Aile Destek ve Teşviklerinden Etkilenme

Aile şirketleri, kadınlar için hem fırsatlar hem de zorluklar sunmuştur:

- *Aile Desteği ve Zorunlu Yön Değişimleri*: Bazı kadınlar, aile üyelerinin teşvikiyle şirket yönetiminde yer almış ve kariyerlerinde farklı bir yola girmiştir.

- *Kendi Deneyimlerini Oluşturma Çabası*: "Aile şirketi olmasına rağmen yurtiçi ve yurtdışında deneyim kazanmaya özen gösterdim" ifadesi, sadece aile bağlarına dayalı değil, bireysel yeteneklere ve deneyimlere dayalı bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır.

4. Girişimcilik Riskleriyle Başedebilme

Girişimcilik yapan kadınlar, uzun yıllara yayılan deneyimlerini kullanarak birden fazla şirket kurmuş, büyütmüş ve hatta satmıştır:

- *Risk Alabilme ve Çeşitlendirme*: Şirket kurma süreçlerinde karşılaşılan başarısızlıklar ("İki şirketim battı") ve başarılar ("İki şirketimi sattım") girişimciliğin doğasını yansıtmaktadır. Bu kadınların stratejik risk yönetimi becerileri dikkat çekmektedir.

- *Uluslararası Başarı*: Dubai ve Güney Afrika gibi lokasyonlarda ofis açan bir kadın girişimci, sadece yerel değil, küresel ölçekte bir etki yaratmıştır.

5. Kişisel Yatırımlar ve Eğitim

Kadınlar, kariyerlerine katkı sağlayacak şekilde kendilerini sürekli geliştirmiştir:

- *İşletme Yüksek Lisansı ve Tez Çalışmaları*: Aile işletmesinde yer alma ihtimalini öngörerek alınan işletme eğitimi, stratejik bir hazırlığın göstergesidir.

- *Çoklu Eğitim ve Uzmanlık*: Yüksek lisans ve doktora düzeyinde yapılan çalışmalar, bu kadınların iş dünyasına bilimsel bir bakış açısı kazandırdığını ortaya koymaktadır.

3.2.7. Kadın Yöneticilerin Kariyer Yolculuğunda Karşılaştıkları Engeller

Kadın yöneticilerin görüşmenin kariyer yolculuğunda hangi kişisel, sosyal veya kurumsal engelleri aşmak zorunda kaldıklarını sorgulayan yedinci sorusuna alınan yanıtlara göre, kariyer yolculuğunda engellerle karşılaşp karşılaşmadıklarına ilişkin yanıtlar Tablo 3.8.'de özetlenmiştir. Tablodaki oranlara göre, görüşülen kadınların % 68'i kariyer yolculuklarında herhangi bir engel ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir ki bu önemli bir orandır. Aşağıda engellerle karşılaşanların bu konuyla ilgili yorumlarına yer verilecektir.

Tablo 3.8 Kadın Yöneticilerin Kariyer Yolculuğunda Engellerle Karşılaşma Durumunun Dağılımı

Engelle karşılaşıldı mı?	Sıklık (n)	Oran (%)
Karşılaştı	8	32,00
Karşılaşmadı	17	68,00
Toplam	25	100

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları engellerle ilgili yanıtların alıntıları aşağıda verilmiştir:

“Biz iki kardeşiz. Erkek kardeşim benden üç yaş küçük. Ben üniversite sınavlarında Türkiye dördüncüsü oldum. Erkek kardeşim liseden zar zor mezun oldu. Akademik eğitimin haricinde de yapısal olarak farklılıklarımız çok aşikar olmakla birlikte, bence babam erkek evladın aile işletmesinin devamını sağlaması gerektiğini hiçbir zaman dile getirmese de bilinçaltında kodladığı için uzun yıllar kardeşimi şirket işleyişine kanalize etmek için çok uğraştı. Bu süreç, kardeşim ile babam arasında çatışmalı bir ilişkiyi doğurdu. Ne zaman ki babam oğluya ilgili umudunu yitirdi, o zaman kızı olarak benden şirketin devamlılığı için aile işletmesinin içine dahil olmamı istedi. Kızı olarak beraber çalışmaya başladıktan sonra aslında çok demokrat olan babamın bile bilinçaltında böyle bir fikri olduğunu ve beraber çalışmaya başladıktan sonra uyumlu çalışmalarımızla ve benden aldığı geri bildirimlerle eski düşünce kalıplarını yıktığını ve bambaşka düşünmeye başladığını gözlemlediğimi söyleyebilirim. Tabi bu süreçte ben de boşanmıştım, belki boşanmış olmam da aile şirketinde yer almam için babamın kafasında uygun bir zemin hazırlamıştı. Kardeşimin evli ya da bekar olması babamın bu kararını etkiler miydi? Bundan pek emin değilim. Hatta evli olmasının bu anlamda erkek çocuk için ek sorumluluk yüklendiği düşünüldüğü için şirketlerde terfi alması için ek bir kolaylaştırıcı unsur, kız çocuk için ise terfi anlamında zorlayıcı bir unsur olduğunu düşünmekteyim. Neticede evli olan kadın, ek sorumlulukları sebebiyle işine yeterince zaman ve enerji ayıramayacak diye yanlış bir genel algı olduğunu düşünüyorum.” (K7)

“Çok zaman harcamak ve mücadele etmek zorunluluğu ve zaman zaman kendimi yeterli hissetmemek kişisel zorluktu. Sosyal olarak iş arkadaşları ile uyum süreci gibi engeller vardı. Kurumsal olarak özellikle şirket içinde hiyerarşi sorunları ve yavaş ilerleme sorunları yaşadım.” (K13)

Farklı bir şehirdeki farklı bir kariyer alanından bu alana geçiş yapınca öğrenme süreci ve çevre kurma, işin yapısını ve tüm süreçlerini öğrenme ve yönetme. Kişisel olarak yeni şehre adaptasyon gibi engeller aşıldı.” (K19)

“Aile şirketlerinde, özellikle üçüncü kuşak olarak, önceki jenerasyonların vizyonuna bağlı kalmak ile yenilikçi yaklaşımlar getirmek arasında bir denge kurma zorluğu yaşanıyor ister istemez. Ayrıca, sektörde kadın lider olmanın getirdiği önyargılarla da karşılaşıyoruz.” (K12)

Aile şirketi olması ve şirket ortağı olmam, teknik sorumluluk alabilecek donanımda olmam nedeniyle hep yetkili oldum. Ancak aynı kariyerdeki erkek meslektaşım daha aktif görevdeydi. Şantiye organizasyonunu diğer meslektaşım yapar, imza yetkisini bana bırakırdı. Sorumluluk bende olurdu böylece. Üç çocuk ve evin organizasyonu derken bu kadarı tüm zamanımı doldurdu. İşle ilgili sıkıntılar nedeniyle uykusuz gecelerim çoğunlukta idi.” (K3)

“En önemli sorun bence liyakat. Tanıdıklar vasıtasıyla eğitimi, tecrübesi yeterli olmayan insanların zamanla haksızca ve hızlıca yükselişine tanık oldum. Mevlana’nın “Nice insanlar gördüm üzerinde elbise yok nice elbiseler gördüm içinde insan yok” misali elbise çok ama içinde insan yok.” (K8)

“Girişimcilik yolculuğuna ilk başladığımda en çok yakınlarım karşı çıktı. Başta babam olmak üzere ikna etmek zor oldu. Şirketi büyütürken rol model ya da mentor eksikliği yaşadım, bir diğer konuda çok temel ihtiyaçlarda network eksikliği yaşadım. Örneğin güvenilir muhasebeci bulmak, avukat bulmak vb. konularda kime danışacağımı bilmiyordum. Bulduğum kişilerden de tam olarak ne isteyeceğimi bilmiyordum. Bu anlamda çok zaman ve para kaybettim. Şirketler büyüdükçe ve para kazandıkça ev ve iş hayatını dengelemek benim için çok zor oldu. Yoğun saatler çalıştığım için çocuk bakımı için bakıcılarla çok uğraştım. Bu konuda en büyük desteğim annem oldu. Bakıcılar ve evin yönetimi konusunda bana çok yardımcı oldu.” (K21)

“Aile baskısı ve toplum baskısından dolayı uzun yıllar mücadele verdim. Küçük şehirde kadın olarak yaşamının aşırı baskısını görerek büyüdüm. Bunların dışında benim şehirimde rol model olarak sanayici bir iş kadını yoktu.” (K10)

“Çok çalışmak, kendimi sürekli geliştirmek, cesaret ve kişisel farkındalık her zaman en kritik başarı faktörlerim oldu. Farklı rollerde erkeklerle yarışmak ve daha iyi olduğumu kanıtlamak zorunda kaldım elbette. Ancak çalıştığım kurumlar bu konuda oldukça gelişmişti ve hep bana destek veren mentorlarım oldu. Önemli sorumluluklar ve fırsatlara sahip oldum. Tabi ki özel hayat, iş dengem zaman zaman olumsuz etkilendi, fakat bunu sonunda bir dengeye oturttum.” (K5)

“Son pozisyona ulaşmak için, bir kamu kuruluşu olması sebebi ile kendinizi “eş dost” ilişkisi olmaksızın ispat etmeniz zaman alıyor. Ben de yaklaşık beş ay boyunca kapılarını aşındırdım.” (K23)

“Resmi kurumlardaki bürokrasi, bağnaz kafa yapıları ve değişime/yeniliğe kapalılık, kaynak yetersizliği gibi.” (K1)

“Erkek egemen toplum ve yönetim yapısından dolayı hedeflediğim pozisyonda belli bir kademeye kadar yükselebildim.” (K20)

“Her doğumunda, “acaba aynı performansı gösterir mi” endişesinin olduğunu yıllar sonra personel dosyamdaki bir iç yazışmada görünceye kadar, kadın olmanın bir negatif tarafı olduğunu hissetmemiştim. İlk çalışmak istediğimde annemin çok memnun olmadığını biliyorum ama sonra en büyük destekçim oldu.” (K16)

“Yorucu aile şirketi sorunları. Boşandığım için küçük iki çocuk sorumluluğunun omuzlarımda olması gibi.” (K2)

“Kurumsal çalışma sürecimde çalışan-işveren iletişimi zorlukları yaşadım. Keşfedilmek değil, kanıtlama sürecinde yaşadığım zorluklar benim için tecrübeye dönüştü bunda bir anlamda bana katkı sağladığını söyleyebilirim.” (K11)

“Bu yolculuktaki en büyük engelim kadın inşaat mühendisi olmamdı. Şantiye ortamlarında bu durum uzun süre yadırgandı. Çalıştığım şirket bünyesindeki fabrika işçileri üretim esnasında benden emir almak istemediler. Yıldırma politikası olarak işi yanlış yönlendirdiler.” (K9)

Tematik Analiz:

Kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engeller, toplumsal cinsiyet normlarının hâlâ iş dünyasında büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak bu hikayeler,

kadınların zorluklarla mücadele ederek liderlik rollerine ulaşabildiklerini ve toplumsal algıları değiştirebildiklerini de ortaya koymaktadır. Kadınların azmi, dayanıklılığı ve kendilerini sürekli geliştirme arzusu, iş dünyasında daha eşit bir gelecek için umut vermektedir. Yukarıdaki ifadeler, kadınların iş dünyasında ve kariyer yolculuklarında karşılaştıkları zorlukları, toplumsal cinsiyet normlarından kaynaklanan engelleri ve bu süreçte gösterdikleri mücadeleyi derinlemesine anlamamızı sağlamaktadır. Kadınların bu deneyimleri, bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeyde farklı zorlukları içermekle birlikte aynı zamanda çaba, dayanıklılık ve başarı hikayelerini de barındırmaktadır. Bu durumları şu temalar altında toplanmıştır:

1. Toplumsal Cinsiyet Roller ve Önyargılar

Kadınlar, toplumdaki geleneksel cinsiyet rolleri nedeniyle birçok önyargı ve engelle karşılaşmıştır:

- Erkek Egemen Kültür:

"Erkek evladın aile işletmesinin devamını sağlaması gerektiği" gibi kültürel kodlar, kadınların liderlik rollerine geçişini geciktirmiştir. Erkek kardeşle kıyaslanma veya erkek çalışanların kadın liderlerden emir almak istememesi gibi durumlar, toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatına yansımaları göstermektedir.

- *Evli/Bekar Kadın Algısı:* Kadınların evli olmalarının işte sorumluluk almalarını zorlaştırdığı, ancak erkeklerin evliliğinin terfi için kolaylaştırıcı bir unsur olduğu yönündeki yanlış algılar, kadınların kariyerlerinde önlerine çıkan ciddi bir engel olmuştur.

- *Doğum ve Annelik Önyargıları:* Kadınların doğum yapmaları nedeniyle performanslarının düşeceği endişesi, kurumsal yazışmalarda açıkça görülmektedir. Bu, anneliğin kariyere zarar verdiği gibi yanlış bir algının iş yerlerinde hâlâ var olduğunu göstermektedir.

2. Aile ve Toplum Baskısı

Kadınlar, hem aileden hem de toplumdan gelen baskılarla mücadele etmek zorunda kalmıştır:

- *Aileden Gelen Engeller:* Bazı kadınlar, aile bireylerini iş hayatına katılım konusunda ikna etmek zorunda kalmıştır. Örneğin, "annemin çalışmama memnun olmaması" veya "babamın öncelikle erkek kardeşimi tercih etmesi" gibi durumlar, kadınların kariyer yolculuklarını zorlaştırmıştır.

- *Küçük Şehirlerde Yaşamın Zorlukları:* Küçük şehirlerde sanayici kadın rol modellerinin eksikliği ve toplumsal baskılar, kadınların girişimcilik veya liderlik rollerine geçişini daha da zorlaştırmıştır.

3. Kurumsal ve İş Ortamı Engelleri

Kadınlar, çalışma hayatında özellikle erkek egemen sektörlerde birçok kurumsal engelle karşılaşmıştır:

- *Bürokrasi ve Bağınazlık*: Özellikle kamu kuruluşlarında bürokrasi ve yeniliğe kapalılık gibi sorunlar, kadınların ilerlemesini yavaşlatmıştır.
- *Liyakat Sorunu*: "Eş dost" ilişkileriyle hak edilmeyen terfiler, liyakate dayalı olmayan bir iş ortamı yaratmış ve kadınların hak ettikleri yerlere ulaşmalarını zorlaştırmıştır.
- *Yıldırma Girişimleri*: Kadın mühendislerin veya liderlerin şantiyede ya da fabrikada emirlerine uyulmaması gibi durumlar, kadınların profesyonel kimliklerini kanıtlama çabalarını daha da zorlaştırmıştır.

4. Kişisel ve Profesyonel Zorluklar

Kadınlar, iş hayatında karşılaştıkları bireysel engelleri aşmak için de çaba göstermiştir:

- *Yetersizlik Hissi ve Kanıtlama Çabası*: Kadınlar, iş yerinde erkek meslektaşlarından daha fazla çaba harcamak ve yetkinliklerini sürekli kanıtlamak zorunda kalmıştır. Bu süreç, özgüven üzerinde olumsuz etkiler bırakabilmektedir.
- *Ev ve İş Dengesi*: Kadınların çocuk bakımı, ev işleri ve iş sorumluluklarını aynı anda yürütmek zorunda kalması, büyük bir yük yaratmıştır. Ancak bu zorluklara rağmen kadınlar, ailelerinden veya destekçilerinden aldıkları yardımlarla bu dengeyi sağlamışlardır.

5. Destekleyici Ağ, Mentor ve Rol Modeli Eksikliği

- *Destekleyici Ağlar ve Mentorlar*: Kadınların mentor eksikliği veya güvenilir bir network bulma zorluğu, engellerden biridir. Bu eksiklik zamanla giderilmiş ve kadınların daha iyi liderler olmasını sağlamıştır.
- *Rol Modellerin Eksikliği*: Aynı şekilde diğer bir engel olan rol modellerin yokluğuna rağmen kadınlar, kendi yollarını çizmiş ve çevrelerine ilham kaynağı olmuştur. Kadınların, karşılaştıkları engelleri aşmak için çeşitli stratejiler geliştirdiği, eğitim ve kişisel gelişime odaklanarak toplumsal ve kurumsal engelleri aştıkları anlaşılmaktadır. Cesaret ve kişisel farkındalık, başarılarının temelinde yer almıştır.

3.2.8. Erkek Meslektaşlarına Kıyasla Fırsatların Göz Ardı Edilmesi

Görüşmenin sekizinci sorusu, "Bir erkek meslektaşınıza kıyasla sizin açınızdan fırsatların göz ardı edildiğini hiç hissettiniz mi? Neden göz ardı edildiğinizi veya neden bazı kadınların üst düzey pozisyonlar için göz ardı edilebileceğini düşünüyorsunuz?" şeklinde olmuştur. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden alınan yanıtlara göre, kadınların bir erkek

meslektaşlarına kıyasla bir takım fırsatların göz ardı edilip edilmediğinin dağılımı Tablo 3.9.'da özetlenmiştir.

Tablo 3.9 Erkek Meslektaşlarına Kıyasla Fırsatların Gözardı Edilme Durumunun Dağılımı

Fırsatların göz ardı edilmesi	Sıklık (n)	Oran (%)
Edilmedi	5	20,00
Edildi	10	40,00
Edilmedi ama genellikle edildiğinin farkındayım	10	40,00
Toplam	25	100

Tablodaki yanıtlara bakıldığında, kadın yöneticilerin % 40,00'ı bir erkek meslektaşına kıyasla kendisine tanınabilecek terfi fırsatlarının gözardı edildiğini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerin diğer bir % 40,00'ı ise, kendileri açısından fırsatların göz ardı edilmediğini, ama başkaları için genellikle edildiğinin farkında olduklarını belirtmişlerdir. Edilmediğini belirtenlerin oranı %20'de kalmıştır.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilere yöneltilen sekizinci soruya alınan yanıtlara göre, kadınların üst düzey pozisyonlar için gözardı edilme nedenleri Tablo 3.10.'da özetlenmiştir. Tablo hazırlanırken aynı kavramı ifade eden farklı ifadeler birarada ele alınmıştır.

Tablo 3.10 Kadın Yöneticilerin Üst Düzey Pozisyonlar İçin Gözardı Edilme Nedenleri

Gözardı edilme nedenleri	Sıklık (n)	Oran (%)
Erkek egemen toplum+Ataerkil toplum yapısı	6	24,00
Aile sorumlulukları + geleneksel cinsiyet rolleri	5	20,00
STEM Eğitimi (Fen, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) almamış olmak	3	12,00
İş dışı sosyal hayat paylaşımlarına katılamama (maç, meyhane, akşam yemekleri, eğlence mekanları gibi)	3	12,00
Toplumsal önyargılar+ Kadınlar duygusal ve yetersiz düşüncesi	2	8,00
Yönetim kurulu üyeliklerine erkeklerin tercih edilmesi +liderlik algısı	2	8,00
Aile şirketi olmak	1	4,00
Erkeklerin düşünce yapıları benzer	1	4,00
Erkeklerin kadınlardan emir almaktan çekinmeleri	1	4,00
İyi eğitilmiş ve deneyimli olmak	1	4,00
Toplam	25	100

Tablo, kadınların iş dünyasında karşılaştıkları fırsat eşitsizliğinin çok boyutlu olduğunu ve toplumsal normlardan, kurumsal yapılara kadar birçok faktörden etkilendiğini göstermektedir. Erkek egemen toplum yapısı ve aile sorumlulukları gibi yaygın nedenler, sistematik değişimin gerekliliğini ortaya koyarken, daha az ifade edilen nedenler ise kadınların bireysel düzeyde yaşadığı mücadeleleri ve engelleri yansıtmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi en yüksek sıklıkla (%24) belirtilen gözardı edilme nedeni ataerkil toplum

yapısı / erkek egemen toplum; ikinci derece sıklıkla belirtilen gözardı edilme nedeni (%20) aile sorumlulukları/ geleneksel cinsiyet rolleridir. Yine %12 sıklık oranında belirtilen iki neden kadınların STEM eğitimi almamış olması ve iş dışı sosyal paylaşımlara kadınların katılamaması olarak belirtilmiştir. Bu dört neden toplam %68 sıklıkla örneklemdaki kadınların en sık öne sürdüğü gözardı edilme nedenleri olarak tespit edilmiştir.

Bulguların Yorumu:

Yukarıdaki tablo, kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasında karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin yaygınlık oranlarını sistematik bir şekilde özetlemektedir. Bu verilere dayanarak kadınların yönetim pozisyonlarında gözardı edilme nedenleri şu etmenler çevresinde toplanmıştır:

1. Erkek Egemen Toplum (24%)

- *Erkek egemen toplum*, kadınların iş dünyasında göz ardı edilmesinin en sık görülen nedeni olarak belirtilmiştir. Bu durum, iş dünyasındaki karar alma mekanizmalarının ve liderlik rollerinin çoğunlukla erkekler tarafından doldurulduğunu yansıtmaktadır. Kadınların liderlik yeteneklerinin fark edilmesi bu yapı içinde daha zor hale gelmektedir.

2. Aile Sorumlulukları (20%)

- *Kadınların Çifte Yüğü*: Kadınlar, hem ev hem de iş sorumluluklarını dengelemekte zorlanmakta, bu da liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Aile sorumlulukları, toplumda hâlâ genellikle kadınların birincil görevi olarak görülmektedir.

3. STEM Eğitimi Almamış Olmak (12%)

- *Cinsiyet Önyargıları*: STEM (Fen, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) gibi alanlarda erkeklerin daha baskın olduğu algısı, bu alanlardaki kadınların liderlik rollerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Kadınların teknik yetkinliklerinin göz ardı edilmesi bu sorunu daha da derinleştirmektedir.

4. İş Dışı Sosyal Paylaşımlara Katılamama (12%)

- *Sosyal Ağların Dışında Kalma*: Erkeklerin iş bağlantıları kurduğu sosyal ortamlara (maç, meyhane, akşam yemekleri vb.) kadınların genellikle davet edilmemesi veya katılmak istememesi, iş dünyasındaki sosyal bağlarının zayıflamasına neden olmaktadır.

5. Diğer Faktörler

Birçok diğer neden daha az sıklıkla ifade edilse de, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin farklı boyutlarını yansıtmaktadır:

- *Kadınların Duygusal ve Yetersiz Olduğu Algısı/ Toplumsal Önyargılar*: Kadınlara yönelik bu olumsuz önyargı, yeteneklerinin ve liderlik potansiyellerinin görmezden gelinmesine neden olmaktadır.

- *Erkeklerin Kadınlardan Emir Almaktan Çekinmeleri*: Bu durum, kadın liderlerin yetkilerinin sorgulanmasına neden olabilmektedir.

- *Yönetim Kurulu Üyeliklerine Erkeklerin Tercih Edilmesi/ Liderlik Algısı*: Toplumda yerleşik liderlik algıları nedeniyle, yönetim kurulu üyeliklerine erkekler tercih edilmektedir.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtların alıntıları aşağıda verilmiştir:

“Kişisel olarak, şu ana kadar meslek hayatımda fırsatların göz ardı edildiğini hissetmedim. Ancak, genel olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin, kadınların üst düzey pozisyonlar için göz ardı edilmesine neden olabilecek bir faktör olduğunu düşünüyorum. Çeşitli araştırmalar, kadınların liderlik pozisyonlarında erkeklere kıyasla daha az temsil edildiğini gösteriyor. Bunun birkaç nedeni olabilir: Toplumda kadının liderlik rolüne dair daha az alışılmış bir algı ve bazen kadınların liderlik becerilerinin göz ardı edilmesi gibi önyargılar söz konusu olabilir. Bununla birlikte, bu tür engelleri aşmak için daha fazla kadın mentorluk programı ve liderlik eğitimi gibi fırsatların sunulması gerektiğini düşünüyorum.” (K13)

“Üst düzey pozisyonlarda kadınlar göz ardı edilebiliyor. Örneğin, STEM mesleklerinde ortaokul, liseden itibaren bu mesleklerin erkek işi olduğu vurgulanıyor.” (K19)

“Kadın liderlerin genellikle daha fazla kanıtlama baskısı hissettikleri bir gerçek. Ancak aile bağımız ve tecrübelerimiz, bu önyargıları aşmamı nispeten kolaylaştırıyor. Yine de kadınların üst düzey pozisyonlarda göz ardı edilmesinin, geleneksel cinsiyet rolleri ve liderlik algılarından kaynaklandığını düşünüyorum.” (K12)

“İnşaat şirketinde tabii ki teknik kadronuzu kuruyorsunuz. Sahada çalışanlar genelde erkek eleman oluyor. Ofis çalışanlarını (mimar, muhasebeci, sekreter, müstahdem) kadın tercih etseniz bile, erkeklere daha çok iş imkanı sunmuş oluyorsunuz. Kendi adıma hep saygı gördüm ama neticede erkeklerin daha kolay işe kabul edildiğini de gördüm. Erkek egemen bir toplumda yaşadığımızı hep hissettim. Onun için birileri beni takdir etsin diye beklemeden kendimi geliştirmeye çalıştım.” (K3)

“Erkeklerin kadınları duygusal ve yetersiz gördüklerini düşünüyorum. Oysa her iki cinsin kendine göre olumlu ve olumsuz nitelikleri var. Erkek egemen bir toplum yapısında biz kadınların onlardan çok daha fazla çalışmamız gerekiyor. Onlardan çok çalışsak bile daha az maaşla yetinmek durumunda kalabiliyoruz.” (K8)

“Ben kendi işimi yaptığım için kaçırdığım fırsatlar “müşteri kazanmak” konusunda oldu. Örneğin genel müdürlerin çoğunun erkek olduğu bir iş dünyasındayız ve erkekler maça giderek, akşam meyhaneye giderek iş bağlayabiliyorlar. Benim bu tip sosyal hayat paylaşımlarım açıkçası çok olmadı. Bunun bir miktar da olsa iş kaybettirdiğini düşünüyorum.” (K21)

“1948 yılında babam bugünkü şirketler grubumuzu kurdu. Büyük bir ailem oldu. (Babam, dört ağabeyim, eşim, iki oğlum ve dört erkek torunum.) Ailenin ikinci kuşağında tek kadın olarak iş dünyasında mücadeleye başladım. Erkek egemenliğindeki bir yapıda büyüdüm. İş dünyası sadece erkeklerin yönettiği bir yapı olarak görünüyordu, bu yapıda kadın olarak var olmanın mücadelesini ağır ödedim. Biz kadınlar mücadelemizde yalnız kalıyoruz, erkeklerin taht kurduğu bir dünyada kadınların yerinin olmadığını düşünüyorlar, dolayısıyla kadınlar bu mücadelede hep yalnız kaldı.” (K10)

“Birebir böyle bir örnek yaşamadım, ama her zaman kendimi erkeklere göre daha çok kanıtlamak zorunda kaldığımı biliyorum. Üst pozisyonlara ilerlerken iş dünyasında da var olan önyargıları sürekli

kırmak zorundasınız, bu toplumsal ve kökleri çok derinde bir sorun. Dile getirilmese de sürekli sınavdan geçtiğinizi hissediyorsunuz. Bunu özellikle Direktör ve üzeri roller için söylemek mümkün. Tabi eğer kurumlar eşit fırsatlar yaratacak dengeli sistemleri kurarsa bu durum daha hafif seyrediyor.” (K5)

“Profesyonel iş yaşamımda cinsiyet ile ilgili hiç engel yaşamadım. Ancak genelde yönetim kurulu üyeliklerine erkeklerin tercih edildiğini gözlemliyorum.” (K15)

“Ataerkil toplum yapısı ve aile şirketi olma kaynaklı, fırsatlar açısından göz ardı edildiğimi düşünüyorum. Ayrıca başarılı da olsa, erkeklerin kadın bir yöneticiden görüş ve emir alma konusunda çekinceli davrandıklarını gözlemledim.” (K20)

“Ben bir fırsat eşitsizliği yaşamadım ama hep erkeklerden çok daha fazla çalışıp arayış çok açarak kendi fırsatımı yarattım. Maalesef bir çok sektörde olduğu gibi otelcilik sektörü de erkek egemen bir sektör, erkek erkeğe çıkılan akşam yemekleri ve eğlence mekanlarında yakınlaşan erkekler bir terfi alınacağı zaman birbirlerine öncelik tanıyorlar ve hak edilmeyen görevlere getirilebiliyorlar. Erkekler, erkek erkeğe kendilerini daha rahat hissediyor, konuşmalarını ve hareketlerini kısıtlamak zorunda kalmıyorlar ve düşünce yapıları benzer olduğu için kadınların farklı görüşlerinin yaratacağı tartışmaları yaşamıyorlar.” (K16)

“Erkek meslektaşlarıma kıyasla, benim açımdan fırsatların göz ardı edildiğini çoğu kez hissettim. Benim mesleğimde özellikle bu durum maalesef kaçınılmaz. Erkek meslektaşlarımdan daha özgür, dolayısıyla daha verimli çalışacağına inanılıyor.” (K9)

Tematik Analiz:

Kadınların iş dünyasında karşılaştıkları fırsat eşitsizlikleri, toplumsal önyargıların, kurumsal eksikliklerin ve erkek egemen yapıların bir sonucudur. Bununla birlikte, kadınlar bu engelleri aşmak için bireysel olarak büyük bir azim göstermekte, kendilerini geliştirmeye odaklanmakta ve iş dünyasında fark yaratmaya çaba göstermektedir. Ancak bu durum, eşitlik sağlanması için sistematik ve toplumsal bir dönüşümün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yukarıdaki ifadeler, kadınların iş dünyasında erkek meslektaşlarına kıyasla terfi fırsatlarının göz ardı edilmesi konusundaki deneyimlerini ve bu durumun yarattığı zorlukları net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu ifadelerden hareketle birkaç önemli tema ortaya çıkmıştır:

1. Toplumsal ve Kültürel Önyargılar

Kadınların iş dünyasında fırsat eşitsizliği yaşamalarının temel nedenlerinden biri, toplumdaki ataerkil yapı ve cinsiyet rollerine dayalı önyargılardır:

- *Liderlik Algısı:* "Kadının liderlik rolüne dair alışılmış olmayan bir algı" ifadesi, kadınların liderlik pozisyonlarına daha zor kabul edildiğini ve bu rollerin genellikle erkeklere uygun görüldüğünü ortaya koymaktadır.

- *Erkek Egemen Kültür:* İş dünyasında erkeklerin genelde bir arada hareket ettiği ve kadınların dışlandığı sosyal yapılar, kadınların iş fırsatlarına erişimini zorlaştırmaktadır.

Örneğin, "erkek erkeğe yapılan sosyal aktiviteler" terfi ve iş bağlantılarında kadınların dışlanmasına neden olabilmektedir.

- *Önyargılar*: Erkeklerin, kadınları "duygusal" ve "yetersiz" görme eğilimi, kadınların profesyonel yeteneklerinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır.

2. Kadınlara ayrımcı uygulamalar:

Kadınların, doğrudan veya dolaylı olarak fırsat eşitsizliği yaşadığı pek çok örnek dile getirilmiştir:

- *Yönetim Pozisyonları ve Üst Düzey Rollerde Kadınların Eksikliği*: Yönetim kurulu üyeliklerinde veya genel müdürlük pozisyonlarında kadınların erkeklere göre daha az tercih edilmesi sıkça gözlemlenen bir durumdur.

- *Hak Edilmemiş Terfiler*: Erkeklerin sosyal bağlarını kullanarak terfi aldıkları veya bu ilişkiler sayesinde haksız avantajlar sağladıkları belirtilmiştir.

- *Erkeklerin Kadınlardan Emir Alma Konusundaki Çekinceleri*: Kadın liderlerin emir ve görüşlerinin erkek çalışanlar tarafından kabul edilmemesi, cinsiyet eşitliği konusundaki bir diğer ciddi sorun olarak öne çıkmaktadır.

- *Kadınların Daha Fazla Çalışma Zorunluluğu*: Kadınların iş dünyasında erkeklerle aynı seviyede olmak için daha fazla çalışmak zorunda kaldıkları sıkça vurgulanmaktadır:

- *Kanıtlama Baskısı*: Kadınların sürekli kendilerini erkek meslektaşlarından daha fazla kanıtlamak zorunda kalmaları, iş hayatında büyük bir baskı yaratmaktadır. "Kadın liderlerin daha fazla kanıtlama baskısı hissetmesi" bu duruma işaret etmektedir.

- *Eşit Olmayan Ücretler*: Aynı işi yapmalarına rağmen kadınların daha düşük ücretler alması, ekonomik fırsat eşitsizliğini pekiştirmektedir.

3. Kapsayıcı Stratejilerin Eksikliği

Kadınlar, mentor programları, liderlik eğitimi ve eşit fırsatlar sunan kurumsal sistemlerin eksikliğini vurgulamaktadır:

- *Rol Modeller ve Mentor Eksikliği*: Kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasında rehberlik edecek mentorların ve rol modellerin eksikliği, bu süreçleri zorlaştırmaktadır.

- *Dengeli ve Adil Sistemlerin İhtiyacı*: Eşit fırsat sunan sistemlerin kurulması, kadınların karşılaştığı engelleri hafifletmek için önemlidir. Bazı kurumların bu konuda ilerleme kaydettiği, ancak genel anlamda eksikliklerin devam ettiği ifade edilmiştir.

5. Kadınların Ayrımcılıkla Mücadele Yöntemleri

Kadınlar, fırsat eşitsizliğini aşmak için bireysel çaba ve stratejiler geliştirmiştir:

- *Kendini Geliştirme ve Çaba:* Kadınlar, kendilerini geliştirmeye ve bilgi birikimlerini artırmaya odaklanarak fark yaratmaya çalışmaktadır. "Takdir beklemek yerine kendimi geliştirmeye çalıştım" ifadesi bu durumu özetlemektedir.

- *Yalnız Mücadele Etme:* Kadınların çoğu, toplumsal yapıların desteği olmadan bireysel çabalarıyla kariyerlerinde ilerlemiştir. "Kadınlar bu mücadelede hep yalnız kaldıklarını düşünüyorlar" ifadesi bu gerçeği yansıtmaktadır.

3.2.9. Cinsiyetin Liderlik Yeteneklerine İlişkin Algılara Etkisi

Görüşmenin dokuzuncu sorusunda cinsiyetin insanların liderliğe ve liderlik yeteneklerine ilişkin algılarını etkilediğini düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan kadın yöneticilere yöneltilen bu soruya alınan yanıtlara göre, cinsiyetin liderlik yeteneklerine ilişkin algılara etkisi ile ilgili görüşleri Tablo 3.11.'de özetlenmiştir. Tablodaki oranlar, kadınların % 88,00'inin cinsiyetin liderliğe ilişkin algılara etkisi olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Bu oran üst düzey yönetim kademelerine ulaşmış kadınların deneyimlerini yansıtan çok yüksek bir orandır. Ancak bu konuya ilişkin görüşlerini nasıl açtıkları aşağıdaki yorumlarında görülebilecektir. Kadın yöneticiler kadınların liderlik yeteneklerine ilişkin olumsuz önyargılardan bahsederken aynı zamanda mevcut olduğuna inandıkları liderlik yeteneklerinden de bahsetmektedirler.

Tablo 3.11 Cinsiyetin Liderlik Yeteneklerine İlişkin Algılara Etkisiyle İlgili Görüşlerin Dağılımı

Cinsiyetin liderlik yeteneklerine ilişkin algılara etkisi	Sıklık (n)	Oran (%)
Vardır	22	88,00
Yoktur	3	12,00
Toplam	25	100

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Size konu ile ilgili genel kanımı belirtmem gerekirse, hem bir kadın yönetici olarak, hem de kadın yöneticilerin idaresinde çalışan bir kişi olarak, kadın yöneticilerin çok yönlü ve çözümücü düşünebilmelerinin ve çalışanları ile empati kurabilmelerinin daha mümkün olduğuna, bu durumun da kadınların salt yönetici değil, liderlik vasıflarının daha ön plana çıkmasına olanak tanıdığına inanıyorum. Beraber çalıştığım erkek arkadaşlarım, daha çoğunlukla yöneticilik yaparken, kadın arkadaşlarımdan ekipleri tarafından lider olarak algılandıklarını düşünüyorum.” (K7)

“Toplumda erkeklerin liderlik ve güçle, kadınların ise destekleyici, bakım veren rollerle ilişkilendirildiği geleneksel bir algı var. Bu, iş dünyasında kadınların liderlik pozisyonlarına gelmesini zorlaştırabilir. Erkek egemen bir yapıda kadın liderler genellikle daha fazla sorgulanır veya liderlik becerileri yeterince takdir edilmez. Ancak kadınların liderlik tarzı, empati, takım çalışması ve iletişim becerileri gibi güçlü yönler içeriyor ve bu özellikler aslında etkili liderlik için kritik unsurlar.” (K13)

“Evet, toplumun büyük bir kısmı liderlik yeteneklerini cinsiyetle ilişkilendirme eğiliminde olabilir. Ancak kadın liderlerin empati, iletişim ve sürdürülebilirlik gibi değerleri ön planda tutarak fark yaratabildiği de kanıtlanmıştır.” (K12)

“Kesinlikle düşünüyorum. Toplumumuzda çoğunlukla fiziki güçle liderlik paralelmiş gibi algılanıyor. Kadınların naifliği, yükselirse ona dayatılan aile içi görevleri ihmal edeceği inancı (endişesi) önüne hep engel olarak çıkıyor. Bir adım önde olması istisnalar hariç birçok erkeği komplekse sokuyor maalesef.” (K3)

“Evet. Sadece cinsiyet değil, bence garip bir şekilde insanların kendilerine kötü davrananlara karşı garip bir korku temelli saygısı var. Hatta bu duygu-davranış modelinin ülke yönetimine de yansıdığını düşünüyorum. Yani toplumun çoğunluğunda, Stockholm sendromuna benzer bir şekilde, kötü davranan yöneticilerin daha güçlü olduklarına dair bir algı var. Hoşgörülü, demokrat karakterde insanlar toplumun çoğunda zayıf görülüyor ve tuhaf bir şekilde kendisini ezenleri güçlü görüyorlar, korku temelli bir saygı var. Erkekler kadınlara göre bu otoriter, şiddete eğilimli güçlü (gibi) insan profiline daha yatkın.” (K8)

“Kadın erkek bu dünyaya eşit şartlarda geliyor. Çocukların yetiştirilmesinde aileler erkek çocuklarına ailenin geleceğini temsil etme yetkisi verirken, kız çocuklarına iyi anne, iyi eş ve iyi ev kadını olarak görevler biçiliyor, dolayısıyla kızlar iş dünyasında hak ettikleri yeri bulamıyorlar.” (K10)

“Evet kesinlikle. Kadınların duygusal kararlar alabileceği ve çok detayda kaybolabileceği yönünde yaygın önyargılar var. Bu rekabet içindeki erkekler tarafından etrafa subliminal mesaj olarak sürekli verilir. Bu da liderliğin sorgulanmasına yol açıyor. Ancak kadınlar buna alışık olduğu ve üst rollere kadar kendilerini iyi anlatabilme yeteneği geliştirdikleri için bunu aşmayı başarıyorlar.” (K5)

“Ben düşünmüyorum. Aksine iyi yetişmiş kadınların çok daha iyi olabileceğini düşünüyorum. Ama toplumumuzun algısı bu yönde. Sadece liderlik konusunda değil, hemen her konuda erkek hemcinsiliği işliyor.” (K23)

“Toplumda yerleşmiş algılar (kadının ailesini önceliklendirdiği, yeterince işe vakit ayıramayacağı, seyahat engeli, duygusallığı gibi sebepler ile erkeklerin önceliklendirildiğini gözlemledim).” (K15)

“Maalesef ama tabi ki etkiliyor. Kas gücü değil, beyin gücü ile yapılan her iş kadınlar içinde geçerli. Bu algının son yıllarda yeterli olmasa da kırıldığına tanık olmak çoğalmak için umut vadediyor.” (K11)

Tematik Analiz:

Yukarıdaki ifadeler, cinsiyetin liderlik algısına etkisini kapsamlı bir şekilde değerlendirmekte ve kadın liderlerin iş dünyasında karşılaştıkları fırsat eşitsizliğinin ardında yatan toplumsal ve kültürel algıları gözler önüne sermektedir. Bu ifadelerden çıkarılabilecek önemli temalar ve yorumlar şunlardır:

1. Toplumsal Cinsiyet Önyargıları

- *Kadınların rolüne ilişkin önyargılar:* Kadınların destekleyici ve "yumuşak" rollere uygun görülmesi, liderlik pozisyonlarında tercih edilmelerini zorlaştırmaktadır. Örneğin, "kadınların naifliği" veya "aile içi görevleri ihmal edeceği inancı" gibi önyargılar, kadınların liderlik potansiyelini gölgeleyen önemli engellerden biri olmaktadır.

- *Fiziksel Güce Dayalı Önyargılar:* Liderliğin fiziksel güçle ilişkilendirilmesi, kadınların liderlik yeteneklerinin yanlış değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu, ataerkil toplum yapısının bir yansımasıdır.

- *Kadın Liderliğin Sorgulanması:* Kadın liderlerin karar alma süreçlerinin "duygusal" olduğu veya "detaylarda kayboldukları" gibi önyargılar, liderlik yeteneklerinin sürekli sorgulanmasına yol açmaktadır.

2. Kadın Liderlerin Güçlü Yönleri

Kadınların liderlik tarzında öne çıkan özellikler, toplumsal önyargılara rağmen etkili liderlik için önemli avantajlar sunmaktadır:

- *Empati ve Takım Çalışması:* Kadınların daha empatik, iletişim odaklı ve çözümcü yaklaşımlar sergilediği vurgulanmaktadır. Bu özellikler, onları yalnızca yönetici değil, aynı zamanda etkili birer lider yapmaktadır.

- *Sürdürülebilirlik ve İletişim:* Kadın liderlerin sürdürülebilir çözümler geliştirme, ekipleriyle daha güçlü bir bağ kurma ve uzun vadeli stratejiler oluşturma becerileri, liderlik pozisyonlarında değer yaratmalarını sağlamaktadır.

3. Erkek Egemen Yapı

- *Erkek Hemcinsliği:* "Erkek hemcinsliği" terimi, erkeklerin iş yerinde diğer erkekleri önceliklendirme eğilimini ifade etmektedir. Erkeklerin sosyal ve profesyonel bağları (örneğin, akşam yemekleri, maçlar) kadınların dışlanmasına neden olabilmektedir.

- *Otoriter ve Şiddet Eğilimli Önyargılar:* "Korku temelli saygı" kültürü, kadın liderlerin hoşgörülü ve demokratik yaklaşımlarını zayıflık olarak algılayan bir toplum yapısını ifade etmektedir. Bu, kadın liderlerin güçlü bir duruş sergilemelerini daha zor hale getirebilmektedir.

4. Cinsiyetçi Eğitim ve Yetiştirme Biçimi

- Erkek çocuklarına liderlik ve ailenin temsilciliği gibi roller biçilirken, kız çocuklarına ev içi sorumluluklar atfedilmektedir. Bu da kadınların liderlik pozisyonlarına yönelmesini zorlaştırmakta ve toplumun algısını şekillendirmektedir.

5. Toplumsal Önyargılarda Değişim Umudu

Bazı ifadeler, toplumsal algılarda değişim olduğunu ve bu değişimin kadınların iş dünyasında daha fazla yer almasına olanak tanıdığını vurgulamaktadır:

- *Algıların Kırılması:* "Bu algının son yıllarda yeterli olmasa da kırıldığına tanık olmak umut vadediyor" ifadesi, toplumsal dönüşümün mümkün olduğunu göstermektedir.

- *Kadınların Kendini Kanıtlama Becerisi:* Kadınlar, karşılaştıkları önyargılara rağmen kendilerini iyi anlatabilme ve liderlik yeteneklerini gösterebilme becerileri geliştirmiştir.

3.2.10. İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Önlenmesine İlişkin Görüşler

Görüşmenin onuncu sorusunda kadın yöneticilere işyerlerinde ve işletmelerde cinsiyet eşitsizliğinin mevcudiyetine ve bunun nasıl önlenebileceğine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan kadın yöneticilere yöneltilen bu soruya alınan yanıtlara göre, kadınların işyerlerinde cinsiyet eşitsizliğinin mevcudiyetine ilişkin görüşleri Tablo 3.12.'de özetlenmiştir. Görüşülen yöneticilerin hepsi işyerlerinde cinsiyet eşitsizliğinin mevcudiyetini doğrulamış ancak içlerinden %28'i bu eşitsizliklerin önlenebileceğini özel olarak vurgulamıştır.

Tablo 3.12 İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Mevcudiyetine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Cinsiyet eşitsizliği	Sıklık (n)	Oran (%)
Vardır	18	72,00
Vardır ama önlenebilir	7	28,00
Toplam	25	100

Bu soruya alınan yanıtlara göre, kadın yöneticilerin işyerlerinde cinsiyet eşitsizliğinin önlenmesi konusundaki çözüm önerileri Tablo 3.13.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.13 İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Önlenmesine Yönelik Önerilerin Dağılımı

Cinsiyet eşitsizliğine karşı önlemler	Sıklık (n)	Oran (%)
Yönetimin cinsiyet ayrımcılığını önleyen politikaları	9	25,00
Eğitimler, farkındalık çalışmaları, önyargı farkındalığı yaratılması	6	14,28
İşe alım ve terfi konularında hedeflerin konması, pozitif ayrımcılık	6	14,28
Rol modellerin görünürlüğünün artırılması	4	10,8
Esnek çalışma saatleri, evden çalışma	3	7,14
Hakların yazılı olduğu imzalı doküman	1	3,57
Mobbing'de resmi kurumlara başvurma	1	3,57
Aile şirketlerinde "Aile Anayasası" oluşturma	1	3,57
Doğru iş ve liderlik tanımı	1	3,57
Objektif sistemlerin kurulması	1	3,57
Yeterlilik	1	3,57
Kreş imkanları	1	3,57
Eşit işe eşit ücret	1	3,57
Mentorluk programları	1	3,57
Toplam	37	100

Bulguların Yorumu:

Tablo, işyerlerinde cinsiyet eşitsizliğini önlemek için çok boyutlu yaklaşımlar önerildiğini göstermektedir. Yukarıdaki tablodan, genel olarak, en çok önerilen beş grup çözüm aşağıdaki başlıklarda özetlenebilir:

1. *Yönetimin Cinsiyet Ayrımcılığını Önleyen Politikaları* (%25): Tabloya göre, cinsiyet ayrımcılığını önleyen politikaların uygulanması en çok önerilen çözüm olarak öne

çıkılmaktadır. Bu durum, sistematik değişikliklerin ve kurumsal desteklerin eşitsizliğin önlenmesinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

2. *Farkındalık Çalışmaları ve Eğitimlerin Rolü* (%14,28): Farkındalık artırıcı çalışmalar, işyerindeki bireylerin tutum ve davranışlarının değişmesini sağlamaya yönelik önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu da işyerinde bilinçsiz önyargıların önlenmesine yardımcı olabilmektedir.

3. *İşe alım ve terfi konularında hedeflerin konması, pozitif ayrımcılık* (%14,28): Kadınların işe alım ve terfi, yönetim kurulu üyeliği, kadın yöneticilerin oranı gibi konularda kotalar, hedefler konularak pozitif ayrımcılıkla cinsiyet eşitsizliklerinin önüne geçilmesi de önemli bir öneri grubu olarak ortaya çıkmıştır.

4. *Rol Modellerin Görünürlüğünün artırılması* (%10,8): Kadın rol modellerin daha görünür olması, diğer kadınlar için bir ilham kaynağı olabilir ve kariyer hedeflerini genişletebilmektedir.

5. *Esnek Çalışma Saatleri ve Evden Çalışma* (%7,14)

Esnek çalışma saatleri ve evden çalışma uygulamaları, kadınların özellikle ailevi sorumluluklar nedeniyle karşılaştıkları zorlukları hafifletmek için çözüm olarak önerilmektedir. Ancak bu önlemlerin uzun vadeli etkilerinin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir.

6. *Diğer Öneriler*

Eşit işe eşit ücret, mentorluk programları, kreş imkanları, gibi diğer öneriler, düşük oranlarda belirtilmiş olsa da yukarıda belirtilen ana çözümlerin altında değerlendirilebilecek önemli uygulama örnekleridir. Bu öneriler, daha spesifik sorunların çözümüne odaklanmaktadır.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Cinsiyet eşitsizliğini yok saymak mümkün değil. En basit anlatımla, ailemiz içinde süreçlerimizin gelişimlerine bakacak olursak, erkekler için çalışma hayatında hep bir öncelik ve bir kayırmacılık olduğunu düşünüyorum. Bunun da özellikle bizim gibi aile işletmelerinde, yetkilerin verilmesinde kararın cinsiyetçi bir bakış açısından uzaklaşmasını sağlamak için şirketler bünyesinde yetki ve terfi yapılanmaları için “Aile Anayasası” oluşturulması ve buna bağlı kalınmasına, kişinin cinsiyetinden bağımsız yetenek, bilgi, birikim ve hedeflerine odaklanılması gerektiğini düşünüyorum.” (K7)

“İşyerlerinde hala ciddi anlamda cinsiyet eşitsizliği olduğunu düşünüyorum. Kadınlar, erkeklere kıyasla genellikle daha düşük maaşlarla çalışıyor, üst düzey pozisyonlarda daha az yer alıyor ve kariyerlerinde ilerlemekte zorluk çekiyor. Bu eşitsizlik, toplumsal cinsiyet rollerinden, ailevi sorumluluklardan ve iş yerlerindeki bilinçli ya da bilinçsiz önyargılardan kaynaklanıyor. Kadınların işyerlerinde daha fazla

fırsata sahip olabilmesi için, eşit işe eşit ücret politikaları, esnek çalışma şartları, mentorluk programları ve yöneticilerde önyargı farkındalığı yaratılması gibi adımların atılması gerekiyor.”(K13)

“Evet düşünüyorum. Kadın yöneticilerin öncelikle kadınlara ayrımcılık yapmaması. Doğum, evlilik ve çocuk konularında önce kadın personellerin birbirlerine bu süreçleri normalleştirmesi ve anlayışlı olması gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda da örneğin çocuk hastalandığında annenin her seferinde işten izin alıp evde kalması yerine bazı günlerde babanın da bu görevi devralmasını önce aile içinde sonra da işyerlerinde yaygınlaştırılması gerektiğini düşünüyorum.” (K19)

“Cinsiyet eşitsizliği hâlâ birçok sektörde mevcut. Eğitim, farkındalık çalışmaları ve kadınların üst düzey pozisyonlara atanmasını destekleyen politikalar bu eşitsizliği azaltabilir. Biz şirketimizde düzenli olarak bu tarz eğitimler düzenliyoruz.” (K12)

“Bence evet. Bunun için yöneticilere iş düşüyor. Yöneticinin ne kadar bilinçli olduğu ise eğitim sorunu. Ülkenin ekonomik koşullarının farkında olan herkes kadınların katkısını göz ardı edemez ve muhakkak çalışmaları gereğini kabul eder. Kendi adıma katkı için pazarda bile önceliğim kadın satıcılarıdır.” (K3)

“Evet, çoğunda var. Bu tamamen yönetimle alakalı bir konu. Yönetimdeki insanlarda bu konuda olumlu değişiklik tabana da yansıyacaktır.” (K8)

“Evet, son on yıla bile baktığımızda bu konuda ilerlemeler olduğunu görüyoruz. Bu konuda şirketin kurumsal duruşu öncelikle çok önemli. İşe alım ve terfi gibi konularda hedef koymaları ve bunu teşvik etmeleri şirketlerin dönüşmesine yarar sağlıyor. Örneğin KAGİDER’in FEM sertifikası bunun en güzel örneklerinden biri. Bir de EBRD ya da Dünya Bankası gibi kurumların kredi verirken cinsiyet eşitsizliğine yönelik kriterlere bakması ve buna göre KOBİ ve KOBİ üstü şirketleri teşvik etmesi değişim için önemli. Ayrıca KOÇ grubunun tüm şirketlere uyguladığı eğitimler, Eczacıbaşı’nın kendi arasında “lider” yaratma programları gibi uygulanacak programların faydalı olduğunu görüyorum.” (K21)

“Evet. Yönetim kurulu ve CEO’dan başlayarak bu konuda net bir duruş sergilenmesi, dengeli, objektif sistemlerin kurulması, yakından, hedefler konarak izlenmesi ile mümkün. Ayrıca geleneksel olarak erkek dominant rollerde pozitif ayrımcılık yapılması da işe yarıyor.” (K5)

“Evet, sistem düzelebilir. Ama öncelikle kuralların tamamen profesyonel, iş tanımı ve liderlik tanımı üzerinden, kültürden olabildiğince bağımsız, doğru tanımlanması, bu kuralların iyi işletilmesi ve kişisel yargılara izin verilmeyecek şekilde sistemlerin kurgulanması gerektiğini düşünüyorum. Paralel olarak erkeklerin cinsiyetçi yaklaşımlarını “iyileştirmek” üzere eğitim ve çalışma grupları oluşturulması etki yaratacaktır.” (K23)

“20 yıl önce bu soruya yanıtlım daha farklı bir sıralamada olurdu. Bugün en başta ifade etmek istediğim konu, ülkenin sosyo-politik iklimi. Çarpıtılan dini inanç ve değerler, Arap kültürünün özendirilmesi ve cinsiyet ayrımcılığının yükselişi sürdükçe, batılı kadınların referans aldığı, Atamızın yıllar önce kadınlar için açtığı yolun gerilemesi hatta çıkmaza girmesi kaçınılmaz olacak. Toplumsal yozlaşmayı ve kültürel engelleri aşmakta muhalefete, STK’lara, basına ve sosyal medyaya çok iş düşüyor. Bunun dışında sıralayabileceğim başlıklar: Şirketlerde cinsiyet ayrımcılığını engelleyen politikaların teşvik edilmesi. Rol model kadınların görünürlüğünün, başarılarının ve performans üstünlüklerinin duyurulması. Esnek çalışma saatleri, doğum ve süt izni, evden çalışma imkanlarının hem işveren hem çalışan için dengeli olacak şekilde düzenlenmesi Kadınlar için fevkalade önemli olmakla beraber süreklilik, verimlilik ve maliyet açısından işverenleri düşündürdüğünü biliyorum ve bu yönde çok mücadele verdim.” (K1)

Tematik Analiz:

Kadınların ifadeleri, iş yerlerinde cinsiyet eşitsizliğinin yaygın ve çok boyutlu bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak çözüm için önerilen adımlar, bu eşitsizliklerin üstesinden gelinebileceğini göstermektedir. Eğitim, farkındalık, eşit fırsat sunan politikalar ve kurumsal dönüşüm, bu sürecin temel taşlarını oluşturmaktadır.

Yukarıdaki ifadeler, işyerlerinde kadınların cinsiyet eşitsizliği konusundaki gözlemlerini, bu sorunun kökenlerini ve çözüm önerilerini ortaya koymaktadır. Kadınların deneyimleri, bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde eşitsizliğin yaygın olduğunu, ancak bu durumun çeşitli müdahalelerle iyileştirilebileceğini göstermektedir. Aşağıda bu ifadelerden çıkarılabilecek temel temalar ve yorumlar yer almaktadır:

1. Cinsiyet Eşitsizliğinin Kökenleri

Kadınlar, iş yerlerindeki cinsiyet eşitsizliğinin toplumsal, kültürel ve kurumsal kökenleri olduğunu belirtmiştir:

- *Toplumsal Cinsiyet Roller:* Kadınların aile sorumluluklarıyla önceliklendirilmesi ve liderlik pozisyonları için uygun görülmemesi gibi önyargılar, eşitsizliği artıran temel faktörlerdir. Bu durum, kadınların iş dünyasındaki ilerlemesini sınırlamaktadır. Kadınların aileye ve çocuk bakımına öncelik vereceği varsayımı, iş yerlerindeki cinsiyetçi politikaları desteklemektedir.

- *Sosyo-politik İklim:* Bazı ifadeler, özellikle sosyo-politik iklimin, geleneksel cinsiyet rollerini güçlendirdiğini ve kadınların hak ettiği fırsatlara ulaşmasını zorlaştırdığını vurgulamaktadır. Çarpıtılmış dini inançlar ve kültürel yozlaşma, kadınların iş dünyasında hak ettiği yerlere ulaşmasını daha da zorlaştırmaktadır.

- *Bilinçli ve Bilinçsiz Önyargılar:* Kadınların liderlik yeteneklerinin sorgulanması ve maaşların düşük tutulması gibi önyargılar, cinsiyet eşitsizliğinin iş yerlerindeki yaygın tezahürleri arasında yer almaktadır.

- *Kadın-Erkek İş Ayrımı Algısı:* Toplumdaki "erkek işi/kadın işi" ayrımının, kadınların kendilerini ispat etme zorunluluğunu artırdığı ifade edilmiştir.

- *Kadınların Kendi Algıları:* Bazı kadınların da bu ayrımcı düşünceleri içselleştirdiği ve bunun değişimin önünde bir engel olduğu belirtilmiştir.

2. Kadınların Karşılaştığı Eşitsizlik Durumları

Kadınlar, iş yerlerinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların etkilerini açıkça ifade etmişlerdir:

- *Maaş Eşitsizliği:* Kadınların, erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşük ücretler alması yaygın bir şikâyettir. Bu durum, kadınların ekonomik bağımsızlığını ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

- *Fırsat Eşitsizliği:* Kadınların üst düzey pozisyonlara terfi fırsatlarından yararlanılmadığı, erkeklerin bu pozisyonlara daha kolay eriştiği belirtilmiştir.

- *Ebeveynlik Sorumluluklarında Eşitsizlik: Çocuk bakımı ve aile sorumluluklarının büyük ölçüde kadınlara yüklenmesi, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştırmaktadır.*

3.2.11. Üst Düzey Liderliğe Yükselmeye Katkıda Bulunan Etmenler

Görüşmenin 11. sorusunda kadın yöneticilere üst düzey liderliğe yükselmeleriyle ilgili olarak, ilerlemelerine nelerin katkıda bulunduğunu düşündükleri, bir kadının üst düzey liderliğe yükselme şansını hangi yollarla artırabileceği sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlara göre, kadınların liderliğe yükselmeye katkısı olan etmenler konusundaki düşünceleri Tablo 3.14.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.14 Liderliğe Yükselmeye Katkıda Bulunan Etmenlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Liderliğe yükselmeye nelerin katkıda bulunduğu	Sıklık (n)	Oran (%)
Çok çalışmak	12	15,00
Deneyim	7	8,75
Eğitim seviyesi	5	6,25
Sürekli eğitimler almak	5	6,25
Ekip çalışması	4	5,00
Mentorluk	4	5,00
Yenilikleri takip etmek	3	3,75
Kararlılık	3	3,75
Özgüven ve cesaret	3	3,75
Pozitif iletişim	3	3,75
Aile desteği, yardımcı, bakıcı	3	3,75
Bilgi donanımı	2	2,50
Dürüstlük	2	2,50
Hayallerin peşinden koşmak	2	2,50
Fırsatları takip etmek	1	1,25
Bu pozisyondaki diğer kadınlar ile iletişim içinde olmak	1	1,25
Stratejik düşünme	1	1,25
Yaratıcılık	1	1,25
Hem yukarı hem aşağı bakabilme	1	1,25
Analitik içerikli pratik çözümler	1	1,25
Mesleki başarı	1	1,25
Zaman yönetimi	1	1,25
Yabancı dil	1	1,25
Mükemmellecilik	1	1,25
Sosyal olmak	1	1,25
Liderlik yetkinliği	1	1,25
Sorun çözebilme	1	1,25
İşyerini kendi işyeri gibi sahiplenmek	1	1,25
Stratejileri büyüme odaklı kurmak	1	1,25
Sürdürülebilirlik odaklı olmak	1	1,25
Problem çözme yeteneği	1	1,25
Güleryüzlü ve bakımlı olmak	1	1,25
Şeffaflık	1	1,25
Fırsat eşitliği sunulması	1	1,25
Güçlü bir ağ kurma	1	1,25
Empati	1	1,25
Toplam	80	100,00

Tablodaki yanıtlara bakıldığında, kadınların % 65,00'i liderliğe yükselmeye çok çalışmanın, deneyimli olmanın, eğitim seviyesinin, sürekli eğitimler almanın, ekip çalışmasının, mentorluğun, yenilikleri takip etmenin, kararlılığın, özgüven ve cesaretin, pozitif iletişimin ve aile desteğinin olumlu katkıları olduğunu ifade etmişlerdir.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Tabi ki aldığım eğitimin ve kendi vakam üzerinden yola çıkacak olursak, kurumsal altyapımı oluşturacak şekilde aile işletmemizde yetki almadan önce sektörel olarak çok farklı bir sektörde olsa da kurumsal bir geçmişim olmasına bağlıyorum.” (K7)

“Üst düzey liderliğe yükselmemde en büyük katkısı, sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye olan bağlılığım sağladı. Yönetim, stratejik düşünme ve liderlik becerilerimi geliştirmeye yönelik aldığım eğitimler, bana bu alanda gerekli bilgi ve yetkinlikleri kazandırdı. Kadın öncelikle gücünün ve yeteneğinin farkına varır ise liderlik için ilk adımı atmış olur.” (K13)

Sevdiğin işi yapma arzusu, farkındalıkla yükselen sektörleri iyi analiz edip önceden öngörebilme. Doğru insanlarla bir araya gelme ve biraz da şans tabi. Bir kadın üst düzey liderliğe yükselme şansını çok çalışarak ve iyi bir eğitim ile artırabilir ve en önemlisi bunu kendini ve işini sürekli geliştirerek liderliğini devam ettirebilir düşüncesindeyim.” (K19)

“Sektörel tecrübe, aile desteği ve sürdürülebilirlik gibi çağdaş konulara odaklanmak önemli bir rol oynuyor.” (K12)

“İyi ilişkiler kurmak önemli. Nazik ve olumlu olmak başta olmak üzere kendini sürekli geliştirmek ve yenilikleri takip etmek gerekir. Problem çözme ve bu konuda seri bir şekilde sonuca ulaşma yeteneği gerekir. Bunun için de gereken altyapı için sürekli bilgileri tazelemek önemli. Güler yüzlü, temiz ve bakımlı olmayı da ekliyorum.” (K3)

Gayri ahlaki bir yol-yönteme başvurmadiğı sürece tek yol: Çalışmak ve çok çalışmak. Hatta sevdiklerinin zamanından, kendi sağlığından çalarak bunu yapmak (maalesef). Çünkü kadın aynı zamanda bir anne ise üzerinde çok fazla sorumluluk oluyor ve bazen tüm sorumlulukları yerine getirmek gerçekten çok zor olabiliyor.” (K8)

“Üst düzeye çıktıkça rekabet çok artıyor. Zaten çalışkanlığı ve yetkinliğini kanıtlamış kişiler oluyor. Ben kadınların yetkinlikleri ile ilgili bir sorun olduğunu düşünmüyorum. Burada en büyük zorluk zaman yönetimi, ev ve iş hayatının dengesini kurabilmek. Bu yüzden ben kendi destek sistemimi iyi kurmaya çalıştım. Yani evde bir yardımcım vardı hala var. Çocukların bakımında bakıcı yanında annemden destek aldım. Çok iyi bir sekreterim vardı. Yanı sıra kendim için haftada 3 gün gelen spor hocam ve beni ruhsal olarak desteklemesi için psikoloğa da gittim. Her şeyi kendim yapacağım diye kendimi parçalamadan yardım istedim. Zamanımı verimli kullanmaya ama kendime de bakmaya çalıştım. Yoksa böyle bir tempoda “burn out” olmak çok kolay. Hem yoğun iş hayatı hem iki çocuk ve eş, sosyal hayat aynı anda olunca hiçbiri tam olamıyor. Ben bunu kabul ettim ama elimden geleni yapmaya çalıştım. Yapamadıklarım değil yapabildiklerime odaklanmaya çalıştım. Bunu yaparken de hem eşim hem de çocuklarımla çok açık bir şekilde konuşarak destek istedim.” (K21)

“Bir kadın üst düzey liderlik şansını çalışmasının yanı sıra fırsatları takip etmesi, rehavete kapılmadan sürekli yenilikleri takip ederek kendinden de bir adım önde olmasıyla şansını yükseltebilir.” (K6)

“Aile şirketimizin içinde bir kadın olarak karar mekanizmalarında asla yerimi alamıyordum, dolayısıyla hep yolumun kesildiğini ve yolumun kapandığını biliyordum. Bu sebepten ötürü kendi şirketimi kurdum. Şirketimi kurarken organize sanayi bölgesinde yatırımcı bir iş kadını olarak organize sanayi yönetiminden hiç destek almadım. Kadınların kendine güvenmeleri, inanmaları ve hayallerinden vazgeçmemeleri lazım.” (K10)

“Fırsat eşitliğini önemseyen, bu konuda sistemleri olan kurumlarda çalışmak önemli. Ayrıca hep beni geliştirip fırsatlar veren kadın ve erkek, yerli/yabancı yöneticilerim oldu. Onların mentorluğu ve desteği ile kendi performansımı en üst düzeyde ortaya koyabildim. Tabi özgüven ve cesaret de kritik.” (K5)

“Yapılan işi tüm yönleri ile, her çalışan kademesi için gerekli bilgiye ve hatta becerisine sahip olmanın oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Bu özellikler sizin öne geçmenizi sağlıyor. Yoksa herkesten çok çalışmak ve kendinizi ispatlamak zorunda kalabilirsiniz. Toplumda erkek işi kadın işi diye bir algı var. Bu algının zayıflaması ve belki yok olması çok kolay değil. Kadın yöneticilerin kendilerini ispatından geçiyor çoğu zaman. Ayrıca daha da vahim olan kadınların da bu algıya uygun düşünmesi ve davranması. Bir de evlilik ve çocuk sahibi olmanın da engel olduğu/olacağı inancı var. Bu inanış çoğu kadında da hakim.” (K23)

“Çok çalışmakla, dürüst çalışmakla, doğrulardan ve adaletli davranmaktan vazgeçmemekle ve yaptığım her işi maksimum kapasitemle yapmakla hep aranan bir yönetici oldum ve bu çok çalışma sırasında hemen herkesi dinleyerek, ama iç ses dışında kafa karıştıracak kişilerden uzak durarak, etki altında kalmadan ve yapılan iş her ne iş ise o işi en iyi yaparak şans her zaman artırılabilir.” (K22)

“Benim örneğimde cesaret! Hatta çok genç, tecrübesiz ve idealist olmamın getirdiği cahil cesareti diyebilirim. Sadece 22 yaşındaydım ve önümdeki yolların tıkanması yüzünden aciz hissetmeyi kendime yakıştıramadım (O günkü duygum tam da bu idi). Üst düzey yönetici olma yolundaki fırsatları artırmak için eğitim, kişilik, dışa dönüklük, cesaret ama güç ve zaafı konusunda kendini ve koşullarını objektif olarak değerlendirebilme yetisi, deneyim, mentorluk, çalışma modeli, stratejik düşünme ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi gibi pek çok faktör var. Kadınların proaktif olarak yeni projelerde liderlik yapmaları, yaratıcı öneriler getirmeleri, şirket içindeki pozitif iletişimleri, kendilerini gereğince ifade etmeleri, hakkaniyetli ve çözüm odaklı yaklaşımları, hem yukarı hem aşağı bakabilme ve bunu dengeleyebilme becerileri üst düzey yönetici olma yolunda önlerini açacaktır. Bunun yanı sıra güçlü bir ağ kurmaları, sosyal konulara eğilmeleri ve fikir önderliği yapmaları, görünürlük yaratmaları bu yolda ilerlemelerinde önemli diye düşünüyorum.” (K1)

“Liderlik yetkinliklerim ile beraber, şirketleri kendi şirketim gibi sahiplenmem, şirket stratejilerini büyüme odaklı kurup yönetebilmem, sorunları üst yöneticilere taşımadan çözebilmem, iyi ekipler kurup yönetebilmem.” (K15)

“Öncelikle aile içinden, eşten destek görmek. Bilgi ve donanım açısından devamlı kendini eğitmek, yenilemek ve yeniliklere açık olmak, yeni jenerasyonları anlamaya çalışmak ve onlarla işbirliği yapmaya açık olmaktır.” (K20)

“Alınan iyi bir eğitim, yabancı lisanlar, sürekli kendini geliştirmek, iş hayatında ve okul hayatındaki çevreyi canlı tutmak ve sürekli genişletmek ve tabii ki en önemlisi ailemin özellikle eşimin desteği yükselmemde çok katkı sağladı. Hayır hiç bir zaman kabul etmeyerek çok çalışmak beni yükseltti. Her zaman sadece yaptığım işi mükemmel yapmaya odaklandım bu da bana başarıyı getirdi.” (K16)

“Kişilik özelliklerimi asla gizlemem. Dürüst etik şeffaf olduğunuzu bilmek çalışanların güvenini kazanmanın ilk adımı. Elini her türlü işin altına sokan lider bizden biri olarak kabul görür onun için sürekli emir buyuran olmak yerine her işe çekinmeden giren olmak daha makbuldür. Tabii pozisyonun gerektirdiği bilgi donanımına sahip olmak “must”dır. Zira personelin güvenini kazanabilmek için onların zaman zaman yaptıkları küçük sınavları doğru yanıtlayabilmek gerekir. Bir kadından çok iş insanı kararlılığı ile davranırsanız karşınızdakiler size cinsiyetsiz gözlüğü ile bakmayı öğrenir. Zira kadınsı davranışlar istismara ortam sağlar.” (K4)

“Çok çalışmak, sürekli eğitim almak, kendi pozisyonlarındaki diğer kadınlarla iletişim içinde olmaktır.” (K2)

“Üst düzey liderliğe yükselmeme en önemli etken çalışma performansım oldu. Disiplinli ekip çalışması ve analitik içerikli pratik çözümler göz ardı edilemedi. Kadının üst düzey liderliğe yükselme şansı mesleki başarının yanı sıra aile desteği ile olabilir. Çünkü kadının erkeğe göre aile içi sorumlulukları öncelikli olarak görülüyor. Bu konuda eşler arasında paylaşım önemli.” (K9)

“Eğitim, yabancı dil, azim, özgüven, karakter, dürüstlük ve çok çalışma.” (K24)

Tematik Analiz:

Bu görüşler, kadınların liderlik yolculuğunun bireysel, toplumsal ve kurumsal etkenlerin bir arada ele alınmasını gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Kadınların liderlik pozisyonlarında başarılı olabilmesi için hem kişisel gelişimlerine odaklanmaları hem de toplumsal ve kurumsal desteklerden yararlanmaları gerekmektedir. Bu sürecin başarıya ulaşması, fırsat eşitliği ve destekleyici politikaların yaygınlaşması ile daha mümkün hale gelecektir.

Yukarıdaki alıntılar, kadınların üst düzey liderliğe yükselme süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları, başarıya ulaşmalarında etkili olan faktörleri ve bu süreçte önemli görülen değerleri kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu görüşler, bireysel, toplumsal ve kurumsal dinamiklerin nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir. Bu yorumlardan çıkarılabilecek temalar şunlardır:

1. Bireysel Özellikler ve Kendini Geliştirme

Kadınların liderlikte başarılı olabilmesi için bireysel çabalar ve sürekli gelişim önemli bir yere sahiptir. Şu noktalar öne çıkmaktadır:

- *Eğitim ve Yabancı Dil:* İyi bir eğitim ve yabancı dil becerisi, uluslararası bağlantılar kurmak ve kariyer fırsatlarını genişletmek açısından vurgulanmaktadır.

- *Özgüven ve Cesaret:* Kadınların öncelikle kendi yeteneklerine inanması ve bu özgüveni göstermesi, liderlik için kritik görülmektedir.

- *Sürekli Öğrenme:* Eğitim, kişisel gelişim ve mesleki yeniliklere uyum sağlama, kadınların liderlikteki başarısına katkıda bulunmaktadır.

2. Çalışma Etiği ve Performans

Kadınların üst düzey liderliğe yükselmesinde yoğun bir şekilde çalışmanın ve etik değerlere bağlı kalmanın önemi sıklıkla dile getirilmiştir:

- *Çok Çalışma ve Disiplin:* Başarı, yoğun emek ve disiplinle ilişkilendirilmektedir.
- *Dürüstlük ve Şeffaflık:* Çalışanların güvenini kazanmanın temelinde dürüst bir liderlik anlayışı yatmaktadır.
- *Hayallere Bağlılık:* Kadınların hayallerinden vazgeçmeden kararlılıkla ilerlemesi önerilmektedir.

3. Eş ve Aile Desteği

Kadınların üst düzey liderliğe ulaşmalarında aileden ve eşten alınan desteğin önemi vurgulanmıştır:

- *Destek Sistemleri:* Kadınların iş ve aile yaşamını dengeleyebilmeleri için yardımcıları, bakıcıları ve eş desteği kritik olarak belirtilmiştir.
- *Eşit Paylaşım:* Aile sorumluluklarının eşler arasında dengeli bir şekilde paylaşılması gerektiği ifade edilmektedir.

4. Kurumsal Politikalar ve Mentorluk

Kadınların çalıştıkları kurumlarda fırsat eşitliği ve destekleyici politikaların bulunması büyük önem taşımaktadır:

- *Fırsat Eşitliği:* Kadınların fırsat eşitliğini önemseyen kurumlarda çalışmaları, kariyer gelişimlerini kolaylaştırabilmektedir.
- *Mentorluk ve Rehberlik:* Hem kadın hem erkek liderlerden alınan mentorluk desteği, bireylerin liderlik yolculuklarında değerli bir katkı sağlamaktadır.

5. Denge ve Ruhsal Sağlığın Desteklenmesi

Kadınların birden fazla rol üstlenmesi, zaman yönetimi ve ruhsal sağlığa odaklanmayı gerektirmektedir:

- *Zaman Yönetimi:* Ev, iş ve sosyal yaşam dengesini sağlamak, liderliğin sürdürülebilirliği için kritik görülmektedir.
- *Ruhsal Destek:* Kadınların psikolojik destek almaktan çekinmemesi, motivasyon ve tükenmişlik sendromuyla başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir.

6. Güçlü Sosyal Ağ Oluşturulması

Kadınların kariyer yolculuğunda güçlü bir sosyal ağ oluşturmaları gerektiği ifade edilmiştir:

- *Ağ ve Görünürlük:* Güçlü bir profesyonel ağ ve görünür olma çabası, kadınların fırsatlara ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir.

3.2.12. Kadın Liderlerin İşyerlerinde Daha Yüksek İş Memnuniyeti

Görüşmenin onikinci sorusunda kadın yöneticilere üst düzey lider kadınların bulunduğu işyerlerinde daha yüksek iş memnuniyeti olduğuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlara göre, kadınların lider hemcinslerinin bulunduğu işyerlerinde daha yüksek iş memnuniyeti konusundaki düşünceleri Tablo 3.15.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.15 Kadın Yöneticilerin İşyerlerinde Daha Yüksek İş Memnuniyetine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kadın yöneticilerin işyerlerinde	Sıklık (n)	Oran (%)
Daha yüksek iş memnuniyeti vardır	22	88,00
Cinsiyetten bağımsızdır	3	12,00
Toplam	25	100

Tablodaki yanıtlara bakıldığında, kadınların % 88,00'i kadın liderlerin bulunduğu işyerlerinde daha yüksek iş memnuniyeti olduğunu onaylamışlardır. Bu oran oldukça yüksek düzeyde bir kişisel inancı yansıtmaktadır.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Üst düzey lider kadınların bulunduğu işyerinde daha yüksek iş memnuniyeti olduğunu düşünüyorum.” (K9)

“Kesinlikle evet. Kadın elinin değdiği her alan farklılık kazanıyor.” (K11)

“Yöneticiliğim süresince altımdaki yöneticiler aracılığı ile değil, gerektiğinde birebir iletişim yolu ile çalışanlarımla dost oldum. Ailevi sorunlarına birlikte çözümler aradık. Her zaman sevildim ve benimsendim. Hiç yalan söylemedim, şeffaf davrandım. Şu anda aynı şirketlerin başında son derece hırslı, hak yiyen, tehdit ederek iş yapma yöntemini benimsemiş bir kadın var ve personel son derece mutsuz. Eski çalışanların çoğu ayrılmış durumda. Bu da gösteriyor ki liderin ya da yöneticinin cinsiyeti değil karakteri önemli.” (K4)

“İnsan ile insana servis verdiğiniz hizmet sektöründe hizmet kalitesini arttırmak için detayları gören göz, misafirlerle ilişkide ihtiyaçlarını önceden hissetmek için empati, ekibin yönetimi için tatlı sert bir anne disiplini, tüm paydaşlarla güvene dayanan samimi, dürüst bir ilişki. Bunların hepsi kadınların daha iyi olduğu özellikler ve hem iş memnuniyetini hem de misafir memnuniyetini arttıran değerler.” (K16)

“Kesinlikle evet. Kadınların insan ve değer odaklı yönetimde bir adım ileride olduğunu pek çok örnekle görüyoruz. Empati, iletişim de çok iyi kullanabildikleri artı yönler.” (K5)

“Evet düşünüyorum. Ailelerini başarıyla yönetmeyi bilen kadınların bu durumu iş hayatlarına da yansıtabildiklerini görüyorum.” (K10)

“Evet düşünüyorum. Kadının lider olduğu işyerlerine estetik gelir, nezaket, incelik gelir. Odadaki çiçek, kahvenin kokusu, hatta fincanı bile farklıdır. Ve illaki temizdir işyeri.” (K3)

“Kadın liderlerin ekip çalışması ve çalışan mutluluğunu artıran bir liderlik tarzına sahip olduğu araştırmalarla da destekleniyor. Ben de sürdürülebilirlik odaklı projelerle bu memnuniyeti arttırmayı hedefliyorum.”

“Kesinlikle böyle olduğunu düşünüyorum. Her ne kadar hem kadınlar hem de erkeklerde, kadınların çok ağırlıkta olduğu işletmelerde kaotik bir ortamın olacağına dair genel bir yargı olsa da, çalışma arkadaşlarımızı cinsiyetlerinden bağımsız, kişilik özelliklerine ve profesyonel altyapılarına dikkat ederek seçer ve ekibinizi bu kriterler doğrultusunda oluşturursanız, keyifli ve hedef odaklı bir çalışma ortamı oluşturabilirsiniz. Ben de bu sebeple, bu konu hakkında fikirlerim sorulduğunda hep şunu ifade ederim. Ben cinsiyetten bağımsız olarak ekip arkadaşlarımı kişilik yapılarına ve profesyonel altyapılarına dikkat ederek seçmekteyim ve bu seçimin yolu da ağırlıklı kadın yöneticilerin olduğu bir şirket olmaya bizi evriltilti. Pozitif ayrımcılık yapmadan kadın ağırlıklı bir şirket olduk.” (K7)

Tematik Analiz:

Yukarıdaki ifadeler, kadınların iş yerindeki liderlik rollerine ve pozitif ayrımcılık uygulamasının etkisine dair çeşitli görüşler sunmaktadır. Bu görüşler, kadın liderlerin iş yerinde yarattığı olumlu etkiler, yönetim tarzlarının farklılıkları ve pozitif ayrımcılık uygulamasının gerekliliği konusundaki düşünceleri kapsamaktadır. Bu görüşlerden çıkarılan temalar şöyle özetlenebilir:

1. Kadın Liderlerin İşyerine Getirdiği Değerler

Kadın liderlerin işyerindeki katkıları üzerine yapılan yorumlarda, genellikle şu noktalar öne çıkmaktadır:

- *Empati ve İnsan Odaklılık:* Kadın liderlerin empati yetenekleri, çalışanlarla birebir iletişim kurmaları ve insan odaklı yönetim tarzları iş memnuniyetini artırmaktadır.
- *Estetik ve Nezaket:* İşyerine estetik, nezaket ve incelik getirme konusundaki düşünceler, kadın liderlerin iş ortamına olumlu bir atmosfer kattığını vurgulamaktadır.
- *Ekip Çalışması ve Motivasyon:* Kadın liderlerin, ekip çalışmasına yatkınlıkları ve çalışan mutluluğunu artıran bir liderlik tarzı benimsediği belirtilmiştir.
- *Kadınların Doğal Avantajları:* Empati, iletişim ve insan odaklılık gibi doğal avantajlara sahip olan kadınların bu özelliklerle işyerlerinde zaten fark yarattığı belirtilmiştir.

Bu özellikler, kadınların lider olduğu işyerlerinde daha yüksek iş memnuniyeti olduğu yönündeki genel kanıyı desteklemektedir.

2. Karakterin ve Liderlik Tarzının Önemi

Bazı görüşler, liderlik başarısının cinsiyetten çok liderin karakterine ve yönetim tarzına bağlı olduğunu vurgulamaktadır:

- *Şeffaflık ve Güven:* Kadın liderlerin şeffaflık ve dürüstlük gibi özelliklere sahip olduklarında daha etkili liderlik sergileyebildiği ifade edilmiştir.

-*Negatif Liderlik Örnekleri:* Kadın liderlerin de hırslı ve adaletsiz yaklaşımlar sergileyebileceği belirtilmiş, bu nedenle liderlik tarzının cinsiyetten bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

- *Cinsiyetten Bağımsız Yaklaşım:* Ekip üyelerini seçerken cinsiyet değil, bireyin karakteri ve profesyonel yeterliliklerinin esas alınması gerektiği görüşü dile getirilmiştir. Bu yaklaşım, pozitif ayrımcılık yerine liyakate dayalı sistemlerin tercih edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bu görüşler, liderliğin bireysel özellikler ve değerlerle şekillendiğini, dolayısıyla cinsiyetten bağımsız olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

3.2.13. Kadın Liderlerin İşyeri Verimliliği ve Karlılığı Üzerine Etkileri

Görüşmenin onüçüncü sorusunda kadın yöneticilere üst düzey kadın liderlerin işyeri karlılığını arttırdığı konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo 3.16.'da özetlenmiştir.

Tablo 3.16 Kadın Liderlerin İşyeri Verimliliği ve Karlılığı Üzerine Etkisine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Kadın Liderler	Sıklık (n)	Oran (%)
İşyeri verimliliği ve karlılığını artırır	15	60,00
Evet, ama duruma göre değişebilir	6	24,00
Cinsiyetle bir ilgisi yok	4	16,00
Toplam	25	100

Tablodaki yanıtlara bakıldığında, kadınların % 60,00'inin kadın liderlerin işyeri verimliliğini ve karlılığını olumlu etkiledikleri düşüncesinde oldukları görülmektedir. Ayrıca, kadınların % 24,00'ü de bu görüşü onaylamakla birlikte duruma göre değişebileceğini belirtmektedir. Verimlilik ve karlılığın liderin cinsiyetiyle ilgisi olmadığını düşünenlerin oranı sadece % 16'dır. Bu konuda da çok yüksek oranda olumlu bir görüş olduğu dikkat çekmektedir.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Üst düzey lider kadınların işyeri karlılığını artırdığını düşünüyorum. Çünkü bulunduğu konuma gelmek için mücadele büyük olmuştur ve zaten başarılıdır. Ayrıca kadına özgü detaylı düşünme ve analiz etme yeteneği, farklı bakış açısının kar oranını artırdığını düşünüyorum.” (K9)

“İş alanına ve iş pozisyonuna göre değişkenlik gösterebilir. Ancak kadının var oluşundaki yaratıcılık, iletişim, organizasyon ve inovasyon kabiliyetinin karlılığa katkısına etkisi çok büyük.” (K11)

“İşyeri verimliliği, alt yapısını doğru kuran, hedefini doğru koyan, piyasa eğilimlerini doğru saptayabilen yönetici ile, işini doğru yapan ekibin fonksiyonudur. Liderin kadın ya da erkek olması ile ilgisi yok.” (K4)

“Kadınların pratik zekaları gelir arttırmada yaratıcı fikirleri ortaya çıkartırken, masrafları kaliteyi etkilemeden nasıl kısıacaklarını bilmeleri ve ekibi motive ederek performansı arttırmalarının karlılığa çok pozitif yansıdığını düşünüyorum.” (K16)

“Verimliliğin artmasında katkı sağladıkları yadsınamaz, ancak bunun cinsiyetle doğrudan bağlantısı olduğunu düşünmemekteyim.” (K20)

“Kadın CEO'larının işyeri karlılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğuna ilişkin bir araştırma okumuştum. Daha yoğun bir motivasyon ve yüksek EQ yönlendirmesinin fark yaratabileceğini düşünüyorum. Yine de karlılığın, cinsiyetten çok liderlik becerileri, sektör, şirketin büyüklüğü ve kurum kültürü, stratejik kararlar, pazar fırsatları gibi pek çok faktörle şekillendiği inancındayım.” (K1)

“Bu konuda yapılmış kapsamlı çalışmalar ve yayınlanmış veriler var. Kesinlikle fırsat verilip doğru yerlere konumlandırıldığında kadınların şirketlerin sadece karlılık değil, diğer pek çok başarı göstergesini (çalışan bağlılığı, mutluluğu, inovasyon, satış, vb.) olumlu etkilediği biliniyor.” (K5)

“Şirketlerde eğer %60-%40 dengesine ulaşırsa yani “diversity” sağlanırsa karlılığın arttığını biliyorum. Bu uzun zamandır araştırmalar sonucunda çıkan bir sonuç. Burada farklı görüşlerin ya da farklı seslerin masada ya da yönetimde duyulması doğru karar alınması için önemli olduğu tezinden yola çıkıyor ki tamamen katılıyorum. Örneğin ben erkek ortaklar ile çalıştım. Bir karar alırken farklı seslerin duyulması çok kıymetli. Türkiye krizlerle dolu bir ülke. Bir kriz çıktığında genellikle erkek ortakların çalışan sayısını azaltalım der, ben de daha fazla müşteri bulalım zaten zar zor yetiştiriyoruz ve ekip oluşturuyoruz derim. Bu iki yaklaşımdan ikisi de doğru olabilir ama iki karşıt görüş olarak tartışılabilir ve şirket için en doğrusuna karar verilir.” (K21)

“Kadınlar erkeklere göre daha titiz, empatik, detaycı ve çalışkan bence. Mesleki yeterlilik de eklendiğinde işyerlerindeki verimliliğe katkıda bulunduğunu düşünüyorum.” (K8)

“Kadın liderlerin çeşitlilik, kapsayıcılık ve uzun vadeli planlama gibi unsurları teşvik etmesi kârlılığı olumlu etkiliyor.” (K12)

“Kadın liderlerin işyeri karlılığını artırdığına inanıyorum. Çeşitli bakış açıları, yenilikçi çözümler ve etkili kararlar almak, iş yerlerinde daha yüksek performans ve karlılık sağlar. Kadın liderler, daha empatik ve işbirlikçi yaklaşımlar sergileyerek takım verimliliğini artırır ve şirketin büyümesine katkıda bulunur.” (K13)

“Çok yönlü düşünebildiğimizi ve uzun vadeli planlamalar yapabildiğimizi düşündüğüm için kadınlar olarak bugünün bir erkek tarafından fuzuli masrafı olarak nitelendireceği yatırım kararlarının ilerleyen süreçlerde işletmelere karlılık olarak döndüğünü düşünmekteyim. En büyük karlı yatırım ise insana yapılan yatırım. Bu sebeple biz de insana yapılan yatırımları destekleyici eğitim faaliyetlerine çok sıcak bakan bir işletmeyiz.” (K7)

Tematik analiz:

Kadın liderlerin işyeri karlılığı üzerindeki etkisine dair yapılan yorumlar, hem kadınların liderlik pozisyonlarında sunduğu özgün değerleri hem de genel liderlik becerilerinin önemini göz önünde bulundurmaktadır. Çeşitliliğin artırılması, yenilikçi yaklaşımlar ve empati temelli liderlik gibi unsurların kadın liderlerle daha sık ilişkilendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, bazı yöneticiler, karlılık ve verimlilik gibi sonuçların, yalnızca cinsiyete bağlı olmadığı, daha geniş bir bağlamda ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da bu görüşleri destekler niteliktedir.

İşyerinde kadın liderlerin varlığının genellikle olumlu etkiler yarattığına, ancak bu etkinin bağlamdan bağımsız olarak düşünülmemesi gerektiğine işaret edilmektedir.

Yukarıda yer alan görüşler, kadın liderlerin işyeri verimliliği ve karlılığı üzerindeki etkilerine dair çeşitli bakış açılarını ifade etmektedir. Bu yorumlar, genel olarak kadın liderlerin işyerlerinde olumlu etkiler yaratabileceğini, ancak bu etkinin yalnızca cinsiyetten ziyade bir dizi faktöre bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu görüşlerde yer alan farklı bakış açıları aşağıdaki temalar altında toplanabilmektedir:

1. Kadın Liderlerin Verimlilik ve Karlılık Üzerine Etkisi

- *Destekleyici Görüşler:* Kadınların detaylı düşünme, empati, organizasyon becerileri, inovasyon yetenekleri ve pratik zekalarının işyeri karlılığına olumlu katkılar sağladığı sıkça belirtilmiştir. Ayrıca, kadın liderlerin farklı bakış açıları ve çözüm önerileriyle iş yerinde çeşitliliği artırdığı ve bu çeşitliliğin doğru kararlar alınmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir.

- *Cinsiyetin Belirleyici Olmadığını Düşünenler:* Bazı katılımcılar, liderin cinsiyetinden ziyade liderlik becerilerinin, iş pozisyonunun ve sektör dinamiklerinin karlılık üzerinde daha belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca kadın liderlerin etkilerinin cinsiyet temelli değil, liderlik becerilerinin kalitesine, sektör, şirket büyüklüğü, pazar dinamikleri ve stratejik karar alma yeteneklerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu, işyerinde karlılığın sadece cinsiyetle açıklanamayacağını vurgulamaktadır.

2. Kadın Liderlerin Stratejik Yaklaşımı

Kadınların uzun vadeli düşünme eğiliminde olduğu, detaylara önem verdiği ve empati yaparak insan odaklı bir yaklaşım sergilediği ifade edilmiştir. Bu özelliklerin özellikle kriz dönemlerinde farklı ve yenilikçi çözümler getirdiği belirtilmektedir. Çeşitli bakış açıları, yenilikçi çözümler ve empati odaklı yaklaşımlar sayesinde kadın liderlerin takım verimliliğini ve motivasyonu artırdığı dile getirilmiştir.

3. Çeşitliliğin İşyerine Katkısı

Kadınların liderlik pozisyonlarına getirilmesinin yalnızca karlılık değil, çalışan bağlılığı, inovasyon ve genel işyeri mutluluğu gibi diğer performans kriterlerini de olumlu etkilediği söylenmiştir. Bu durumun, işyerinde çeşitliliğin artırılması ve farklı bakış açılarının bir arada bulunmasıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Çeşitlilik sağlanması durumunda (örneğin %60-%40 kadın-erkek dengesinin oluşturulması) karlılığın artırılabilmesine dair araştırma bulgularına atıfta bulunulmuştur.

3.2.14. Dijital Ekonominin Sunduğu Fırsatların Cinsiyet Eşitliğine Etkileri

Görüşmenin onördördüncü sorusunda dijital ekonominin sunduğu fırsatların işletmelerde cinsiyet eşitliği açısından bir avantaj yaratıp yaratmadığı sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar Tablo 3.17.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.17 Dijital Ekonominin Cinsiyet Eşitliğine Etkilerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Dijital ekonominin cinsiyet eşitliğine etkileri	Sıklık (n)	Oran (%)
Kesinlikle bir avantaj	19	76,00
Fırsat olmasının yanısıra, dezavantajları da var.	4	16,00
Fikrim yok	2	8,00
Toplam	25	100

Tablodaki yanıtlara bakıldığında, kadın yöneticilerin % 76,00'sının dijital ekonominin cinsiyet eşitliği açısından bir avantaj olduğunu düşündükleri dikkat çekmektedir. Bazen avantaj, bazen dezavantaj olduğunu düşünenlerin oranı ise %16'dır.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Dijital ekonomi, cinsiyet eşitliği açısından büyük bir avantaj sunuyor. Uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri gibi fırsatlar, kadınların iş gücüne daha etkin katılımını sağlıyor. Ayrıca dijital platformlar, kadınların liderlik pozisyonlarına gelmelerini kolaylaştırarak, iş yerlerinde daha eşit fırsatlar yaratıyor.” (K13)

“Olumlu fırsatları tabi ki var (dijital ödemenin kolaylığı ve zamandan kazanılması, yapay zekanın olumlu kullanılması gibi). Ama örneğin e-ticaret yerine fiziki mağazadan dokunarak almanın da kaybolmaması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü fiziki mağazada başka deneyimler de var, örneğin insan ilişkileri, benzer ürünleri dokunarak ve deneyimli bir satış temsilcisinin doğru yönlendirmesiyle almak gibi. Daha hızlı hizmet almak gibi. Ayrıca her gün binlerce doğada çözünmeyen kargo poşeti sorunu da az dile getirilen ama önemli bir konu.” (K19)

“Evet, dijital ekonomi kadınların daha fazla girişimci ve lider olmasına olanak sağlıyor. Online platformlar ve ağlar, eşit erişim imkânları sunarak bu dönüşümü hızlandırıyor.” (K12)

“Burada online satışlardan söz ediliyorsa, iş yeri sahiplerine ve alıcıya kolaylıklar sağladığını düşünüyorum. İşletme sahibi kira, personel masraflarından, alıcı da zaman kaybından kurtuluyor. Tabii işletmenin güvenli, alıcının uyanık olması koşuluyla.” (K3)

“Evet bence avantaj. Dijital ekonomi bana cinsiyetsiz bir ekonomik model gibi geliyor.” (K8)

“Küçük işletmeler için önemli bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Kadınlar açısından ise adaptasyonu yüksek olan kadınlar bu çağa daha kolay uyum sağlayacak gibi geliyor.” (K21)

“Maliyetleri düşürebilir ve yeni gelir akışları yaratabilir.” (K6)

“Geçtiğimiz yıllarda alın teriyle mücadele veriliyordu, günümüzde “akıl teri” ile iş dünyasında büyük başarıları imza atıldığını görüyoruz. Büyük zaman tasarrufu ve ek giderlerin küçültülmesi, global dünyaya ulaşım kolaylığı sağlıyor diyebiliriz.” (K10)

“Ekonomik verimliliği, çevresel sürdürülebilirliği artırdığını, iş fırsatları yarattığını, kadınları pozitif yönde etkilediğini düşünüyorum.” (K25)

“Esnek çalışma elbette dijital dünyada kadınlar için bir avantaja dönüşüyor. Ayrıca fiziksel güç gerektirmeyen iş alanları artıyor ve bu da kadınlara daha çok alan demek. Bu dönemde tüketiciyi daha iyi anlama, değer yaratma, detay kurgulama konularında kadınlar kesinlikle öne çıkabilir.” (K5)

“ Dijitalleşme tüm dünyayı pazarınız haline getirebiliyor. Fırsatları çok arttırıyor. Öte yandan riskleri olduğunu da görüyorum. Özellikle bireysel alıcılar için bu dijital pazarlar güvenilirlik konusunda her zaman sınıfı geçemiyorlar.” (K23)

“Tam da teknolojik gelişmelerin çok yükseldiği dönemde, küresel pandemi koşullarının dijital ekonomiye müthiş bir ivme kattığını fark etmemek imkansız. Başta yeni iş ve çalışma modelleri olmak üzere global ve yerel bileşiminin yükselişini, veriye ulaşma, kıyaslama, yararlanma imkanlarının artışı, “start up” fırsatlarını, paylaşımlı ekonomiye geçişi, banka ve finansal konulardaki kolaylaşmayı, zaman yönetimi avantajlarını, tüketici için yarattığı verimli ve konforlu alışveriş olanaklarını sayabilirim.” (K1)

“Dijitalleşmenin son birkaç yıl içinde çok hızlandığı ve gelecek üç yıl içinde çok daha da hızlanacağına ve bazı zorunluluklar olacağına inanıyorum. Verimlilik artırma konusunda etkisi çok yüksek, dolayısı ile uzun vadede karlılık ve sürdürülebilirlik yönünde de etkileri yüksek olacaktır.” (K15)

“Şirketlerin yeni dijital çağın içindeki tüm dijital fırsatları kapsamlı ve yoğun olarak kullanmaları gerekmektedir. Aksi durumda gelecek kuşaklara taşınan bir şirket olabilme yerine daha yerel, geleneksel şirket olmanın ötesine geçemezler. Özellikle dijital satış, tanıtım ve insan kaynakları için bu mecraanın kullanılması her şirket için kaçınılmaz olmalı.” (K20)

“Dijital dönüşümünü gerçekleştirmeyen işletmelerin karlılıklarının ve yaşam ömürlerinin az olacağını biliyoruz. Her lider bu konuda kendini geliştirmeli ve hem giderleri azaltmak hem de pazar payını arttırmak gibi fırsatlardan işletmesini faydalandırmalı.” (K16)

“Dijital ekonominin fırsat olabilmesi tamamen çalıştığınız sektörde yaptığınız işle alakalı. Her türlü normu tanımlı standart bir ürün satıyorsanız dijital platform satış hızınıza ivme kazandıracaktır. Ama “customer based” bir ürün yada hizmet satıyorsanız, her müşteri için ayrı detaylandırmak gerekeceğinden bu tür işler dijital ortamda tanımlanabilir olmadığı için satış performansına katkı sağlamaz.” (K4)

“Her yenilik bir taraftan fırsatlar getirirken, adapte olamayanlar için handicap olur.” (K2)

“Değişen dünya ekonomisi stratejilerinde, dijitalleşme olmazsa olmazımız oldu. Dönüşüme ayak uydurmamız kaçınılmaz. Daha fazla etkileşim, daha fazla hedef kitle, zamandan kazanım gibi fırsatlar yaratırken, istihdama ve rekabet ortamının itibarına olumsuz etkileri gerçeğini dezavantaj olarak yaşıyoruz.” (K11)

“Dijital ekonomi fırsatlarının en büyük avantajı iletişim ve pazarlama ağının hızlı olması, güvenli para akışı ve en önemlisi cinsiyet eşitsizliği olmaksızın adaletli paylaşım esasına dayalı çalışma sistemi. Kadınlar dijital ortamda özgür çalışabilecekleri fırsatları kendilerine rahatlıkla oluşturabilirler.” (K9)

Tematik Analiz:

Dijital ekonomi, kadınların iş dünyasına katılımını artırarak cinsiyet eşitliğini destekleme potansiyeline sahiptir. Esnek çalışma modelleri ve düşük maliyetli girişimcilik imkanları bu dönüşümde kadınlar için önemli avantajlar yaratmaktadır. Ancak, çevresel

sürdürülebilirlik ve güvenlik gibi konuların dikkate alınması gerektiği de net bir şekilde ifade edilmiştir. Dijital ekonominin cinsiyet eşitliğine katkısını artırmak için, teknolojiye erişim, dijital okuryazarlık eğitimleri ve kadınlara yönelik girişimcilik desteklerinin artırılması önem taşımaktadır. Ayrıca, çevresel ve sosyal etkilerle ilgili farkındalık yaratılarak dijital ekonominin daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşması sağlanabilmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler, dijital ekonominin cinsiyet eşitliği açısından sunduğu fırsatları ve bu dönüşümün avantajlarıyla dezavantajlarını geniş bir çerçevede ele almaktadır. Görüşmelerden çıkarılan temalar şöyle özetlenebilir:

1. Dijital Ekonominin Kadınlara ve Cinsiyet Eşitliğine Katkısı

- Pozitif Katkılar:

Dijital ekonomi, kadınların iş gücüne daha etkin katılımını kolaylaştıran esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları, düşük maliyetli girişimcilik fırsatları ve küresel pazarlara erişim gibi avantajlar sunmaktadır. Kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini kolaylaştırdığı ve işyerinde eşit fırsatlar yarattığı görüşü sıkça dile getirilmiştir. Özellikle dijital platformların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin daha adil bir ekonomik model sunduğu vurgulanmaktadır.

- Detaycı ve Empatik Yaklaşımlar: Kadınların tüketiciyi daha iyi anlama ve yenilikçi çözümler üretme gibi yeteneklerinin dijital ekonomide öne çıkabileceği ifade edilmiştir. Bu, kadınların liderlik ve girişimcilik rollerinde güçlü bir avantaj olarak görülmektedir.

- Erişilebilirlik ve Küresel Pazarlar: Dijitalleşme sayesinde dünya pazarına erişimin kolaylaşması, kadınların iş kurma ve büyütme potansiyelini artırmaktadır.

2. Çevresel ve Sosyal Riskler

Dijital ekonominin sunduğu fırsatların yanı sıra çevresel ve sosyal bazı risklere de dikkat çekilmiştir:

- Çevresel Etkiler: E-ticaretin artmasıyla doğada çözünmeyen kargo poşetlerinin çevreye olumsuz etkileri dile getirilmiştir. Bu, dijital ekonominin sürdürülebilirlik açısından geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

- Sosyal Deneyim Eksikliği: Fiziki mağazaların kaybıyla dokunarak alışveriş yapma deneyiminin azalması ve insan ilişkilerinin gerilemesi gibi sosyal kayıplar da vurgulanmaktadır.

3. Dijitalleşmenin Adaptasyon Süreci

Kadınların adaptasyon yetenekleri sayesinde dijital ekonomiye hızlı uyum sağladığına dair görüşler vardır. Bu, kadınların teknolojiyi kullanarak iş dünyasında daha etkin hale gelmelerine olanak tanımaktadır. Ancak, teknolojik dönüşüme ayak uyduramayan bireyler ve işletmeler için bu sürecin “handikap” olabileceği ifade edilmiştir.

4. Dijital Ekonominin Dezavantajları ve Riskleri

Dijital ekonominin risklerine de değinilmiştir:

- *Güvenlik Sorunları:* Online alışveriş platformlarında alıcıların güvenlik açısından dikkatli olmaları gerektiği belirtilmektedir.

- *Sektörel Farklılıklar:* Dijital ekonominin sunduğu fırsatların her sektör için aynı derecede geçerli olmayabileceği ifade edilmiştir. Özellikle müşteri bazlı ve kişiselleştirilmiş hizmetlerde dijitalleşmenin sınırlı etkisi olabileceği belirtilmektedir.

5. Uzun Vadeli Etkiler ve Sürdürülebilirlik

- *Verimlilik ve Karlılık:* Dijitalleşmenin uzun vadede karlılık ve sürdürülebilirlik açısından önemli fırsatlar sunduğu belirtilmiştir. Özellikle işletmelerin dijital dönüşümü benimsememesi durumunda, rekabet avantajlarını kaybedecekleri dile getirilmiştir.

- *Start-Up ve Yeni İş Modelleri:* Start-up kültürünün gelişmesi, dijital platformlar aracılığıyla kadınların girişimcilik dünyasında daha fazla yer almasına olanak sağlamaktadır.

3.2.15. Yönetim Kurullarında Yasal Olarak Pozitif Ayrımcılık Uygulaması

Görüşmenin onbeşinci sorusu, yönetim kurullarında kadınlar için yasal olarak asgari katılım veya eşit katılım gibi pozitif ayrımcılık uygulaması getirilmesi ile ilgili görüşleridir. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo 3.18.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.18 Pozitif Ayrımcılığa Yasal Düzenleme Getirilmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Yasal olarak pozitif ayrımcılık	Sıklık (n)	Oran (%)
Evet, getirilmeli	18	72,00
Yetkinlik, bilgi ve birikim önemli	2	8,00
Liyakat önemli	1	4,00
Doğru insana yer verilmeli	1	4,00
Ehliyet ve başarı önemli	1	4,00
Hak etmek önemli, yoksa eşitsizlik yaratır	1	4,00
Yeterlilik esas alınmalı	1	4,00
Toplam	25	100

Tablodaki yanıtlara bakıldığında, kadın yöneticilerin % 72,00'sinin pozitif ayrımcılığa yasal düzenleme getirilmesinin gerekli olduğunu düşündükleri, geri kalan %28'inin ise farklı ifadelerle de olsa yönetim kurullarına atamalarda yetkinlik, bilgi birikimi, liyakat, ehliyet ve başarı, yeterlilik gibi kişiye özgü özelliklerin belirleyici olması, doğru insanın hak ederecek atanması gibi görüşler ileri sürmüşlerdir.

Kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Kadınlar için fırsat eşitliği her ortamda olması gerektiği gibi yönetim kurullarında da yasal olarak asgari katılım veya eşit katılım getirilmeli.” (K9)

“Aslında bu durumu mecburiyete dönüştürmek kadınların itibarı açısından istemediğim bir durum, ama maalesef yetersiz algıyı yaptırımlarla çözmek durumundayız.” (K11)

“Yönetimde çok seslilik yanında farklı bakış açılarına da mutlaka gereklilik var. Kadınların yadsınamayacak bir önsezi gücü var. Bu önsezilerin yönetim kurullarına olumlu katkısı olacaktır. Yine de burada insanları kadın erkek diye ayırmak yerine doğru insana yer vermek hedef olmalı.” (K4)

“Eşitlik sağlanana kadar pozitif ayrımcılık uygulanmalı.” (K15)

“Evet, tamamen şahsi değer yargılarım ve iç sesim hayır dese de koşullardaki adaletsizliğin ve özellikle günümüz gerçeklerinin bunu gerektirdiğine inanıyorum.” (K1)

“Ben bu kota meselesine hiç katılmıyorum. Bu da başka bir algı yaratıyor. Bence tüm bu tip durumlar “ehliyet ve başarı” ile değerlendirilmeli. Birçok kurum daha iyi gözükme için “kadın” kotası kullanmaya çalışıyor, çok iyi işlediğini düşünmüyorum.” (K23)

“Kesinlikle evet. Üyesi olduğum yönetim kurulunda bu amaçla pek çok çalışma yapıyoruz. Amacımız yönetim kurullarına daha çok kadın atanmasını sağlamak ve elbette önemli adımlar attık. Ancak hala BİST (Borsa İstanbul) şirketlerinde oran %17. Bu oran en az %30 olmalı ki karar mekanizmaları sağlıklı işlesin. Kota konması süreci kesinlikle hızlandıracaktır, keza bunun çok iyi örneği olan ülkeler var.” (K5)

“Kesinlikle getirilmeli. Kadınlara yönetim kurullarında vekalet vererek, kadınlar kendilerini pasifize etmemeli ve kesinlikle yasal olarak katılım mecburiyeti gelmeli.” (K10)

“Kesinlikle getirilmeli. Bunun en güzel örneği Almanya, Merkel döneminde çıkarılan yasa ile yönetim kurullarında kadın sayısı zorunlu hale getirilince, şirketlerdeki karlılık oranı da artıyor. Bunun yeteri kadar bilinmediğini düşünüyorum. Yasalarla mutlaka desteklenmeli.” (K21)

“Bence getirilmeli. Çünkü erkekler durumdan son derece memnun. Otoriter tüm yaklaşımlarda olduğu gibi, bu durumun değişmesini “gönüllü” olarak istemeyeceklerdir. Dolayısıyla bence bazı zorunluluklar en azından denge yaratacaktır. Dengeden kasıt, her iki cinsiyeti, birini diğerinden üstün görmeden, eşitlikçi olarak liyakat temelli bir yapı içinde değerlendirmektir.” (K8)

“Pozitif ayrımcılık, kısa vadede eşitsizliği dengelemek için etkili bir yöntem olabilir. Ancak uzun vadede, bu tür uygulamaların gereksiz hâle gelmesi için kültürel değişim sağlanmalı.” (K12)

“Yönetim kurullarında kadınlar için yasal olarak asgari katılım veya eşit katılım gibi pozitif ayrımcılık uygulamalarının getirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kadınların daha fazla karar alıcı pozisyonda bulunması, daha dengeli ve kapsayıcı bir liderlik kültürünün oluşmasını sağlar. Ayrıca, bu tür uygulamalar, iş dünyasında cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına önemli katkılarda bulunur.” (K13)

“Yönetim kurullarında var olma kriterleri cinsiyetten bağımsız olmalı, konuda yetkinlik ve bilgi ve birikim öncelikli alınmalıdır. Ne zaman ki toplumumuzda bir erkek, salt soyadını devam ettireceği sebebiyle yönetim kurulunda yer almak durumunda olmaz, ya da yönetim kurulunun başında olan bir kadın, kadın olması sebebiyle “Aferin işleri bir kadın olarak iyi idare ediyor” diye takdir görmek yerine sadece “Aferin işleri iyi idare ediyor” diye takdir görür, o zaman eşitlikten bahsetmeye başlayabiliriz. Cinsiyetçi pozitif ayrımcılığın, bu sorunların çözümünde gerçekçi ve uzun vadeli bir fayda sağlayacağını düşünmüyorum.” (K7)

Tematik Analiz:

Yukarıda belirtilen görüşler, yönetim kurullarında kadınların yer almasını teşvik etmek için pozitif ayrımcılık uygulamalarının gerekliliği ve etkileri konusunda farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. Bu görüşleri temel alarak aşağıdaki tematik başlıklar oluşturulmuştur:

1. Pozitif Ayrımcılığın Gerekliliğini Savunan Görüşler

- Kadın Temsili ve Eşitlik İçin Zorunluluk:

Birçok katılımcı, yönetim kurullarında kadınların yeterince temsil edilmediğini ve bu durumun değişmesi için pozitif ayrımcılık uygulamalarının gerekli olduğunu savunmaktadır. Örneğin, Almanya gibi ülkelerde bu tür yasaların başarılı olduğu, kadın temsil oranını artırdığı ve şirket karlılığına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Eşitliğin sağlanması için başlangıçta kotanın bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir. Erkek egemen yapının gönüllü olarak değişmeyeceği, bu yüzden yasal düzenlemelerin gerekliliği vurgulanmaktadır.

- Dengeli ve Kapsayıcı Liderlik:

Kadınların karar mekanizmalarında daha fazla yer almasının, kapsayıcı bir liderlik kültürü ve daha sağlıklı karar alma süreçleri yaratacağı ifade edilmiştir. Bu durumun iş dünyasında yalnızca cinsiyet eşitliğini değil, aynı zamanda uzun vadede verimlilik ve sürdürülebilirliği de destekleyeceği belirtilmektedir.

2. Pozitif Ayrımcılık Konusunda Çekinceler

- Liyakat ve Yetkinlik Öne Çıkarılmalı:

Bazı katılımcılar, kadınların yönetim kurullarında yer almasının yalnızca cinsiyetleri nedeniyle değil, liyakat ve başarıları nedeniyle olması gerektiğini savunmaktadır. Bu kişilere göre, kotanın varlığı kadınların başarılarının gölgelenmesine neden olabilmektedir. “Ehliyet ve başarı” kriterine odaklanmanın, gerçek eşitliği sağlamada daha etkili olacağı belirtilmektedir. Kadınların, yalnızca kadın oldukları için değil, gerçekten hak ettikleri için bu pozisyonlarda yer alması gerektiği düşüncesi dile getirilmektedir.

- Pozitif Ayrımcılığın Algı Sorunu Yaratması:

Mecburi kotaların kadınların itibarı açısından olumsuz bir algı yaratabileceği ifade edilmiştir. Bu, kadınların başarılarının kendi yeterliliklerinden değil, yasal zorunluluklardan kaynaklandığı algısını doğurabilmektedir.

3. Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Perspektifler

- Kısa Vadede Pozitif Ayrımcılık:

Bazı katılımcılar, kısa vadede eşitsizliği dengelemek için pozitif ayrımcılığın etkili bir yöntem olduğunu kabul etmektedir. Ancak, bu uygulamaların uzun vadede gereksiz hale gelmesi için kültürel bir dönüşüm gerektiği belirtilmektedir.

- Kültürel Değişim ve Bilinç:

Cinsiyet eşitliğinin kalıcı olarak sağlanması için toplumda kadınlara yönelik algının ve iş kültürünün değişmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu tür bir değişim olmadan pozitif ayrımcılık, yalnızca yüzeysel çözümler sunabilmektedir.

4. Pozitif Ayrımcılıkta Dengeli Yaklaşım

Pozitif ayrımcılık konusunda iki temel yaklaşımın dengelenmesi gerektiği belirtilmiştir:

- Kadınlara Fırsat Verilmesi: Kadınların toplumdaki geleneksel rollerden kaynaklanan dezavantajlarını azaltmak için pozitif ayrımcılık uygulamaları bir araç olabilmektedir.

- Yetenek ve Liyakat: Ancak, bu uygulamaların liyakat ilkesine zarar vermemesi, yetkin bireylerin önünü açacak şekilde tasarlanması gerektiği ifade edilmiştir.

3.3. Araştırma Temalarının Tartışılması

Saha çalışmasının görüşmelerinin nitel analizleriyle belirlenen yukarıdaki tema gruplarının sosyal bilimler alanında karmaşık sosyal olgular arasındaki ilişkileri ortaya koymak için sıklıkla kullanılan sistem yaklaşımı içinde düzenlenmesi düşünülmüştür. Sosyal bilimler alanında sistem yaklaşımının kullanılması, karmaşık sosyal olguları anlamak ve açıklamak için oldukça önemli bir metodolojik çerçeve sunar. Bu yaklaşım, sosyal olayları tek tek parçalar halinde incelemek yerine, parçaların birbirleriyle ve çevreleriyle olan karşılıklı ilişkilerini ve etkileşimlerini odaklanır. Bu bütüncül bakış açısı, sosyal bilimlerde derinlikli ve çok boyutlu analizlere olanak tanır.

Sistem yaklaşımının öncülerinden Parsons (1951) sosyolojide yapısal-işlevselci yaklaşımın önde gelen isimlerinden biri olarak toplumu bir sistem olarak ele almış ve sistemin hayatta kalması için yerine getirmesi gereken temel işlevleri (adaptasyon, hedef belirleme, bütünleşme ve örüntü sürdürme) incelemiş, sosyal sistemlerin iç dinamiklerini anlamak için temel bir referans kaynağı ortaya koymuştur. Genel sistem teorisinin kurucusu olarak kabul edilen Ludwig von Bertalanffy (1968) sistem yaklaşımının felsefi ve bilimsel temellerini ortaya koymuş, biyolojiden sosyal bilimlere kadar farklı disiplinlerdeki sistemik prensiplerin ortaklığını incelemiş ve bu yaklaşımın disiplinlerarası önemini vurgulamıştır. Sistem yaklaşımını yönetim bilimleri alanına nasıl uygulanacağını detaylı bir şekilde açıklayan Kast ve Rosensweig (1974) organizasyonu, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan bir "açık sistem" olarak ele almış ve planlama, kontrol, iletişim gibi yönetim süreçlerini bu çerçevede incelemiştir.

Sistem yaklaşımının somut pratik problemlere nasıl uygulanabileceğini gösteren önemli bir yazar olan Checkland (1981) ise sistem düşüncesini özellikle yönetim ve

organizasyon problemlerine uygulamak için geliştirilmiş bir metodoloji olan "Yumuşak Sistemler Metodolojisi"ni (Soft Systems Methodology - SSM) tanıtmıştır. Sosyolojik sistem teorisinin en önemli temsilcilerinden biri olan Luhmann (1995), sosyal sistemleri iletişim ağları olarak tanımlar ve kendi kendine işleyen (otopoietik) sistemler olarak inceler, kitabında modern sistem teorisinin sosyal bilimlere uygulanışının en kapsamlı örneklerinden birini sunar. Bu kaynaklar, sistem yaklaşımının hem teorik temellerini hem de sosyal bilimlerin farklı alt alanlarındaki pratik uygulamalarını anlamak için iyi bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Sosyal bilimlerde bir olayın veya programın nasıl işlediğini, hangi faktörlerin sonucu etkilediğini anlamak için sıklıkla kullanılan girdi-süreç-çıktı modelini, bir sosyal olayın veya programın sadece nihai sonucunu değil, aynı zamanda bu sonuca nasıl ulaşıldığını da anlamak için sistemli ve bütüncül bir bakış açısı sağlar. Bu yaklaşım, sosyal bilimlerde neden-sonuç ilişkilerini daha net bir şekilde ortaya koymak için güçlü bir araçtır. Sistem yaklaşımında girdi faktörleri genellikle öncül faktörler (antecedent factors) olarak görülür. Bu ifade, sistemin işleyişini veya nihai çıktısını doğrudan etkileyen, ondan önce gelen ve onu şekillendiren unsurları belirtir. Girdi faktörleri, bir sistemdeki değişimin veya sonucun oluşması için gerekli olan başlangıç koşullarını oluşturduğundan, onları öncül faktörler olarak tanımlamak araştırmacıların bir olayın nedenlerini ve sonuçlarını daha net bir şekilde ayırt etmesine olanak tanır. Öncül faktörler (girdiler) bir sisteme dışarıdan giren tüm kaynakları, bilgiyi ve etkenleri temsil eder. Bunlar, sistemin içinde bir faaliyetin (süreç) başlaması için gerekli olan temel koşullardır. Öncül faktörler kavramı kendi modellerini ortaya koyarken Parsons (1951), Blalock (1971), Checkland (1981) ve Bandura (1986) tarafından kullanılmıştır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile analiz edilecek sosyal olgularla ilgili faktörlerin incelenmesinde girdi terimi yerine öncül teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

Bu tezin saha çalışmasında üst düzey yönetim kademelerine ulaşmış kadınlarla yapılan görüşmelerden elde edilen nitel verilerden çıkarılan temaların kavramsal bir model içinde düzenlenebilmesi için her görüşme sorusundan çıkarılan temalar sistem yaklaşımına göre öncül, süreç veya sonuç niteliği taşıması açısından yeniden sınıflandırılmış, bu üç kategoriye girmeyen ve geleceğe yönelik öneri niteliği taşıyan temalar için de dördüncü bir kategori yaratılarak "öneri teması" olarak sınıflandırılmıştır. Tezin bu bölümünde kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarıyla ilgili faktörler öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları olarak düzenlenmiştir. Tablo 3.19.'da özetlenen temalar aşağıda alanyazın bağlantılarıyla tek tek tartışılmaktadır.

Tablo 3.19 Öncül, Süreç, Sonuç ve Öneri Temaları

TEMA	BAŞLIKLAR	ALT BAŞLIKLAR
ÖNCÜL TEMALAR	Liderliğe Yükselmeyi Sağlayan Faktörler	-Bireysel Özellikler ve Kendini Geliştirme -Çalışma Etiği ve Performans -Eş ve Aile Desteği -Kurumsal Politikalar ve Mentorluk -Denge ve Ruhsal Sağlığın Desteklenmesi -Güçlü Sosyal Ağ Oluşturulması
	Liderlik Algıları	-Toplumsal Cinsiyet Önyargıları -Kadın Liderlerin Güçlü Yönleri -Erkek Egemen Yapı -Eğitim ve Yetiştirme Biçiminin Etkisi -Toplumsal Önyargılarda Değişim Umudu
	Engeller	-Toplumsal Cinsiyet Roller -Aile ve Toplum Baskısı -Kurumsal ve İş Ortamı Engelleri -Kişisel ve Profesyonel Zorluklar -Destekleyici Ağ, Mentor ve Rol Modeli Eksikliği
	Gözüldü Edilme Nedenleri	-Toplumsal ve Kültürel Önyargılar -Kadınlara Ayrımcı Uygulamalar -Kapsayıcı Stratejilerin Eksikliği -Kadınların Ayrımcılıkla Mücadele Yöntemleri
SÜREÇ TEMALARI	Kariyer Yolculuğu Özellikleri	-Çeşitli Kariyer Başlangıçları ve Yön Değişimleri -Süre ve Deneyim Farklılıkları -Aile Destek ve Teşviklerinden Etkilenme -Girişimcilik Riskleriyle Başedebilme -Kişisel Yatırımlar ve Eğitim
	İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliği	-Cinsiyet Eşitsizliğinin Kökenleri -Kadınların Karşılaştığı Eşitsizlik Durumları -Kurumsal Dönüşüm Örnekleri
	Dijital Ekonominin Etkileri	-Dijital Ekonominin Kadınlara ve Cinsiyet Eşitliğine Katkısı -Çevresel ve Sosyal Riskler -Dijitalleşmenin Adaptasyon Süreci -Dijital Ekonominin Dezavantajları ve Riskleri -Uzun Vadeli Etkiler ve Sürdürülebilirlik
SONUÇ TEMALARI	Kadın Liderlerin İş Memnuniyeti Üzerine Etkileri	-Kadın Liderlerin İşyerine Getirdiği Değerler -Karakterin ve Liderlik Tarzının Önemi
	Kadın Liderlerin Verimlilik ve Karlılık Üzerine Etkileri	-Kadın Liderlerin Verimlilik ve Karlılık Üzerine Etkisi -Kadın Liderlerin Stratejik Yaklaşımı -Çeşitliliğin İşyerine Katkısı
ÖNERİ TEMALARI	Pozitif Ayrımcılığın Lehinde ve Aleyhinde Görüşler	-Pozitif Ayrımcılığın Gerekliğini Savunan Görüşler -Pozitif Ayrımcılık Konusunda Çekinceler
	Pozitif Ayrımcılık Uygulaması ile İlgili Görüşler	-Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Perspektifler -Pozitif Ayrımcılıkta Dengeli Yaklaşım
	Cinsiyet Eşitsizliğine Karşı Çözüm Önerileri	-Aile Anayasaları ve Kurumsal Politikalar -Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları -Esnek Çalışma Modelleri -Kurumsal Dönüşüm Örnekleri

Tablo araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu tablodaki veriler aşağıdaki ilgili başlıklarda verilmiştir.

3.3.1. Kadınların Üst Yönetime Ulaşma Yolculuğunun Öncül Temaları

Öncül temaları bir olgunun öncesinde var olan, oluşan ya da oluşturulan, o olguya hazırlayan, kolaylaştıran, ortaya çıkmasını destekleyen girdi niteliğinde etmenlerdir.

İncelenen konuda öncül etmenler kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmaları için mevcut olması gereken tüm şartlar olarak düşünülmelidir. Bu yolculuğun başarısı az ya da çok bu etmenlerin bir araya gelmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Aşağıda saha çalışmasının nitel analizinden elde edilen temalardan öncül niteliğinde olanlar tartışılacaktır.

i) Liderliğe Yükselmeyi Sağlayan Faktörler

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin on birinci soruya verdikleri yanıtlardan liderliğe yükselmeyi sağlayan faktörler ile ilgili aşağıdaki temalar belirlenmiştir. Yöneticiler liderlik pozisyonuna ulaşmalarını sağlayan faktörleri kendi deneyimleri ve gözlemleri ışığında yorumlamışlardır.

1. Bireysel Özellikler ve Kendini Geliştirme

Bu tema altında kadın yöneticiler eğitim ve yabancı dilin, özgüven ve cesaretin ve sürekli öğrenmenin öneminden bahsetmişlerdir. Alanyazında da kişisel başarıda bireyin özgüveninin, öğrenmeye açıklığın ve kariyer hedeflerine yönelik aktif çabanın kritik önemde olduğu vurgulanmaktadır. Sürekli eğitim, yeni beceriler kazanma ve öz farkındalık geliştirme gibi faaliyetler, bireyin mesleki gelişimini ve iş performansını olumlu etkiler. Bandura'nın (1997) öz-yeterlik kuramı, bireyin kendi yeteneklerine olan inancının (öz-yeterlik algısı) başarı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ileri sürmektedir.

2. Çalışma Etiği ve Performans

Bu tema altında da çok çalışma ve disiplin, dürüstlük ve şeffaflık, hayallere bağlılık gibi alt temalardan bahsedilmiştir. Nitekim, çalışma hayatında etik değerlere bağlılık, görev bilinci, dürüstlük, dakiklik ve sorumluluk duygusu, çalışanların performansını doğrudan etkileyen temel unsurlar olarak görülmektedir. Etik bir çalışma anlayışı, kurum kültürüne uyum ve iş tatmini açısından da önemlidir. Robbins ve Judge (2013), iş etiğine sahip bireylerin daha yüksek iş performansı gösterdiklerini ve iş ortamında daha verimli çalıştıklarını ileri sürmektedir. Kadın yöneticilerin görüşleri bu çalışma ile örtüşmektedir.

3. Eş ve Aile Desteği

Bu tema altında destek sistemlerinden, ev sorumluluklarının eşit paylaşımından bahsedilmiştir. Aile bireylerinin, özellikle eşin, çalışana duygusal ve pratik destek sunması, hem ruh sağlığı hem de kariyer gelişimi açısından olumlu katkılar sağlar. Greenhaus ve Powell (2006), aile desteğinin çalışanların iş yaşamında daha başarılı ve dengeli olmalarını sağladığını ve kariyer gelişiminde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Aile desteği, iş-aile çatışmalarını azaltarak iş yaşamına daha dengeli bir katılım sağlamaktadır.

4. Kurumsal Politikalar ve Mentorluk

Kadın yöneticiler bu tema altında fırsat eşitliği, mentorluk ve rehberlik gibi kurumsal politikalardan bahsetmişlerdir. İşyeri politikalarının şeffaf, destekleyici ve adil olmasının, çalışan motivasyonunu artırdığı, ayrıca mentorluk uygulamalarının, genç veya deneyimsiz çalışanların mesleki gelişimini destekleyerek kariyer yolculuklarını kolaylaştırdığı gösterilmiştir. Kram (1985) mentorluk ilişkilerinin bireylerin hem mesleki beceriler kazanmasında hem de kişisel gelişiminde belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur.

5. Denge ve Ruhsal Sağlığın Desteklenmesi

Bu tema altında, zaman yönetimi kullanılarak ev, iş ve sosyal yaşam dengesinin sağlanmasından, motivasyon ve tükenmişlik sendromuyla başa çıkmak için psikolojik destek almaktan çekinilmemesinden bahsedilmiştir. İş-yaşam dengesinin sağlanması, ruh sağlığının korunması açısından temel bir gerekliliktir. Kurumların çalışanlara psikolojik destek sağlaması ve stresle başa çıkma becerileri kazandırması, iş verimliliğini artırır. Quick vd. (2000), iş yerinde ruh sağlığını destekleyen programların çalışan memnuniyetini ve bağlılığını önemli ölçüde artırdığını ileri sürmektedir. Saha çalışmasında dile getirilen görüşler de bu iddia ile örtüşmektedir.

6. Güçlü Sosyal Ağ Oluşturulması

Bu tema altında da güçlü bir profesyonel ağ ve görünür olmanın öneminden bahsedilmiştir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla ve sektör içindeki diğer profesyonellerle sağlıklı ilişkiler kurmaları, hem bilgi paylaşımını hem de yeni kariyer fırsatlarını artırır. Sosyal destek, stresin azaltılması ve motivasyonun korunmasında da etkilidir. Granovetter (1973), sosyal ağların iş gücü piyasasında “zayıf bağlar” üzerinden yeni iş fırsatlarına erişimi kolaylaştırdığını ve profesyonel gelişimi desteklediğini ileri sürmüştür.

ii) Liderlik Algıları

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin cinsiyetin liderlik algısına etkileri ile ilgili dokuzuncu soruya verdikleri yanıtlardan kadınların liderlik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen faktörler ve kadınların liderlik pozisyonlarına erişebildiklerinde sergiledikleri güçlü yönler ile ilgili görüşleri belirlenmiştir.

1. Toplumsal Cinsiyet Önyargıları

Bu tema altında, kadınların rolüne ilişkin önyargılardan, fiziksel güce dayalı önyargılardan, kadın liderliğin sorgulanmasından bahsedilmiştir. Toplumda kadınlara ve erkeklere atfedilen roller, bireylerin potansiyellerini sınırlayabilir. Kadınların yönetici pozisyonlarda “yumuşak” ya da “duygusal” bulunması gibi önyargılar, kariyer gelişimlerini engelleyebilir. Eagly ve Karau’nun (2002) Toplumsal Rol Teorisi, kadınların liderlik rollerine

uygun görülmemesinin temelinde toplumsal cinsiyet rollerine dair beklentilerin yattığını belirtir.

Toplumsal cinsiyet, analitik bir kategori olarak örgütsel araştırmalarda büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Örgütler, genellikle cinsiyetten bağımsız varlıklar olarak ele alınmakta ve insanlardan, etkileşimlerden ve sosyal yapılardan bağımsız, mekanik yapılar olarak değerlendirilmektedir. Joan Acker'in (1990) örgütleri toplumsal cinsiyetten bağımsız, "cinsiyetsiz" yapılar olarak ele alma eleştirisi, saha araştırması bulgularıyla güçlü biçimde doğrulanmaktadır. Acker, örgütsel yapıların tarafsız, rasyonel ve teknik sistemler olarak sunulmasının, aslında toplumsal cinsiyet ilişkilerini görünmez kıldığını savunur. Bu bağlamda, örgütlerdeki cinsiyetlendirilmiş uygulamaların sistematik olarak göz ardı edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin kurumsal düzeyde yeniden üretilmesine neden olur. Bu saha araştırması, Acker'in (1990) örgütlerin cinsiyetsiz olmadığı, aksine derinden cinsiyetlendirilmiş yapılar olduğu yönündeki tezini ampirik olarak desteklemektedir. Kadınların karşılaştığı kültürel önyargılar, kurumsal beklentiler ve ailevi baskılar, örgütlerde toplumsal cinsiyetin hem görünür hem de görünmez biçimlerde işlediğini göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel analizlerde toplumsal cinsiyetin yalnızca marjinal bir konu değil, yapısal bir kategori olarak ele alınması gerekliliği açıktır.

2. Kadın Liderlerin Güçlü Yönleri

Bu tema altında, empati ve takım çalışmasından, sürdürülebilirlik ve iletişimden bahsedilmiştir. Kadın liderlerin empati, iş birliği, dinleme ve duygusal zekâ gibi özelliklerde güçlü olduğu dile getirilmiştir. Bu özelliklerin insan odaklı liderlikte etkili sonuçlar doğurabileceği gösterilmiştir. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001), kadın liderlerin daha demokratik ve katılımcı liderlik stilleri benimsediğini ve bu yaklaşımların çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmektedir.

3. Erkek Egemen Yapı

Bu tema altında, erkek hencinsliği, otoriter ve şiddet eğilimli önyargılardan bahsedilmiştir. Kurumsal ve toplumsal yapılar, tarihsel olarak erkeklerin lehine işlemiş; kadınların görünürlüğü sınırlanmıştır. "Cam tavan" olarak adlandırılan engeller, kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasını zorlaştırır. Kanter (1977), organizasyonlarda erkek egemen yapının, kadınların güç, statü ve kaynaklara erişimini sınırlandırdığını ortaya koymuştur.

4. Eğitim ve Yetiştirme Biçiminin Etkisi

Bu tema altında, erkek çocuklarına liderlik ve ailenin temsilciliği gibi roller biçilirken, kız çocuklarına ev içi sorumluluklar atfedildiğinden bahsedilmiştir. Bu konu alanyazında toplumsal cinsiyet rolleri başlığıyla incelenmektedir. Bu roller daha çocuklukta başlar, ailede,

okulda ve medyada verilen mesajlar, bireylerin kendilik algılarını ve kariyer hedeflerini şekillendirir. Bem (1981), Cinsiyet Şeması Teorisi ile bireylerin sosyal öğrenme yoluyla cinsiyet rollerini içselleştirdiklerini ve bu rollerin davranışları yönlendirdiğini ifade eder.

5. Toplumsal Önyargılarda Değişim Umudu

Bu tema altında, algıların kırılmasından ve kadınların kendini kanıtlama becerisinden bahsedilmiştir. Toplumsal dönüşüm mümkündür. Kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi, kadın liderlerin görünürlüğünün artması ve toplumsal farkındalık, cinsiyet eşitliği yolunda umut vericidir. Ridgeway (2011), toplumsal cinsiyet normlarının zamanla değişebileceğini ve kültürel değişimle birlikte daha eşitlikçi yapılar kurulabileceğini savunur.

iii) Engeller

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kariyer yolculuğunda karşılaştıkları engeller ile ilgili yedinci soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Toplumsal Cinsiyet Roller

Bu tema altında, erkek egemen kültürden, evli/bakar kadın algısından, doğum ve annelik önyargılarından bahsedilmiştir. Toplum, kadınlara ve erkeklere belirli roller atfeder. Kadınlar genellikle bakım veren, duygusal ve ikinci planda kalması gereken bireyler olarak görülürken, erkekler liderlik ve otorite ile özdeşleştirilir. Bu kalıplar kadınların meslek seçimlerini, liderlik rollerine erişimini ve kariyer gelişimini sınırlar. Eagly ve Karau'nun (2002) Toplumsal Rol Teorisi, kadınların liderlik gibi geleneksel olarak erkeklere ait rollerle örtüşmediği algısının önyargıya yol açtığını ileri sürer. Saha bulguları bu kuramın iddiaları ile örtüşmektedir.

Bu tema altında öne sürülen görüşler, toplumsal cinsiyet ve örgüt araştırmalarını birleştirerek, cinsiyetler arası etkileşimleri ve konum farklılıklarını anlamayı amaçlayan "cinsiyetlendirilmiş örgütler" kavramını geliştiren Amerikalı örgüt araştırmacısı Acker'in (1990, 1991) görüşlerini doğrulamaktadır. Geleneksel örgütsel araştırmalar, kuruluşları tarafsız yapılar olarak kabul ederken, Acker, 1990'ların başında örgütleri, cinsiyet eşitsizliğini pekiştiren bir faktör olarak tanımlamıştır. Cinsiyet, örgütlerin resmi düzeylerinde doğrudan rol oynamasa da, örgütlerin yapısı cinsiyetten bağımsız değildir. Örneğin, profesyonel yaşamda sınırsız erişim gerektiren bir kültür, ailevi sorumluluktan muaf olacak çalışanlar talep etmektedir; ev işlerini yerine getirme zorunluluğu da bir etken haline gelmektedir. Bu model, geleneksel cinsiyet rollerine uygun olarak erkek yaşam tarzıyla örtüşmektedir ve toplumsal değerlerle sıkı bir bağ kurmaktadır. Acker'a göre, erkeksi yapılar ve süreçler, örgütlerdeki yükselme ve alçalma süreçlerini şekillendirir ve bu da yönetim pozisyonlarının

seçici bir şekilde doldurulmasına yol açmaktadır. “cinsiyetlendirilmiş örgütler” kavramıyla Acker, cinsiyetin her zaman önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür.

Joan Acker’in “cinsiyetlendirilmiş örgütler” kavramı, örgütlerin yalnızca ekonomik ya da teknik yapılar olmadığını; aynı zamanda toplumsal cinsiyet ilişkilerini yeniden üreten ve pekiştiren sosyal yapılar olduğunu ortaya koyar. Acker, örgütlerde cinsiyetin yalnızca bireylerin biyolojik özelliklerine indirgenemeyeceğini; bunun yerine, örgütsel yapıların, süreçlerin ve pratiklerin doğrudan cinsiyetlendirilmiş olduğunu savunur. Bu kuramsal çerçeve, saha araştırması bulgularıyla birlikte ele alındığında, örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitsizliğini nasıl kurumsallaştırdığı net biçimde görülmektedir. Saha araştırmasından elde edilen bulgular, Joan Acker’in “cinsiyetlendirilmiş örgütler” yaklaşımını büyük ölçüde doğrulamaktadır. Örgütlerin görünürde tarafsız ve liyakat temelli yapılar gibi sunulması, aslında mevcut cinsiyetçi normların üzerini örten bir yanılsamadır. Gerek terfi sistemleri, gerek sosyal ilişkiler ağı, gerekse liderlik normları erkek egemen kültürle iç içe geçmiş durumdadır. Kadınların yalnızca görünür değil, aynı zamanda görünmez bariyerlerle karşılaşması, Acker’in “örgütlerin içinde gizlenen cinsiyet eşitsizlikleri” teziyle birebir örtüşmektedir. Dolayısıyla, örgütsel eşitliği sağlamak yalnızca politikalarla değil, bu politikaların yerleşik kültürel yapılar ve normlarla nasıl etkileşime geçtiğini sorgulayan yapısal bir dönüşümle mümkün olabilir — ki bu da Acker’in kuramsal katkısının en önemli çıktılarından biridir.

2. Aile Toplum Baskısı

Bu tema altında, aileden gelen engellerden ve küçük şehirlerde yaşamının zorluklarından bahsedilmiştir. Kadınların kariyer hedefleri, aile içi roller (annelik, ev işleri, eşlik) ve toplumsal beklentilerle çelişebilmekte, aile üyeleri ya da toplum tarafından “önce ev, sonra kariyer” anlayışı kadınları sınırlayabilmektedir. Hochschild (1989), İkinci Vardiya kavramıyla, çalışan kadınların iş dışında ev içi sorumluluklarının da çoğunu üstlenmek zorunda kalmasının kariyerlerinde baskı ve yorgunluğa yol açtığını vurgular.

3. Kurumsal ve İş Ortamı Engelleri

Bu tema altında, bürokrasi ve bağnazlıktan, liyakat sorunundan ve yıldırma girişimlerinden bahsedilmiştir. Cinsiyetçi iş ortamları, terfi süreçlerinde adaletsizlik, erkek egemen liderlik yapıları, ücret eşitsizliği ve esnek olmayan çalışma saatleri gibi faktörler kadınların yükselmesini engelleyebilmektedir. Bu yapılar kadınların iş yerinde görünür ve etkili olmalarını zorlaştırır. Kanter (1977), kadınların organizasyonel yapılar içinde karşılaştığı “cam tavan” ve “tokenizm” gibi yapısal engellerin kadınların ilerlemesini

kısıtladığını belirtir. Alanyazında camtavan ile ilgili çok geniş bir külliyat mevcuttur. Bu etmenler işyerinde kadınların önünde ciddi engeller olmaya devam etmektedir.

4. Kişisel ve Profesyonel Zorluklar

Bu tema altında, kadınların yetersizlik hissi ve kendini kanıtlama çabalarından, ev ve iş dengesinden bahsedilmiştir. Kadınlar, özgüven eksikliği, liderlik rolüne uygun görülmemekten kaynaklanan içsel çatışmalar ve profesyonel gelişim fırsatlarının azlığı gibi zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Sürekli kendini kanıtlama ihtiyacı, tükenmişliğe yol açabilir. Sandberg (2013), Lean In adlı çalışmasında, kadınların özgüven eksikliği ve içsel engeller nedeniyle liderlik rollerinden geri durabildiğini ve bunun değiştirilebilir olduğunu savunur. Kadınların liderliğe giden kariyer yolculuğunda bu etmenlerin de dikkate alınması gerekli görülmektedir.

5. Destekleyici Ağ, Mentor ve Rol Modeli Eksikliği

Bu tema altında, destekleyici ağlar ve mentorlardan, rol modeli eksikliğinden bahsedilmiştir. Kadınların profesyonel gelişimlerinde onları destekleyecek mentorlar, kadın liderler ve rol modellerin eksikliği, yol gösterici unsurların azlığını ortaya koyar. Güçlü sosyal ağlara sahip olmak, özellikle erkek egemen alanlarda çok daha zordur. Kram (1985), mentorluk ilişkilerinin çalışanların hem mesleki hem kişisel gelişimleri açısından kritik olduğunu, kadınların ise bu tür destek mekanizmalarına erkeklere oranla daha az erişebildiğini belirtmiştir.

iv) Gözardı Edilme Nedenleri

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kariyer yolculuğunda erkeklere kıyasla liderlik pozisyonları için gözardı edilme nedenleri ile ilgili sekizinci soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Toplumsal ve Kültürel Önyargılar

Bu tema altında, liderlik algısından, erkek egemen kültürden ve önyargılardan bahsedilmiştir. Toplumda kadınlara yönelik yerleşmiş kalıp yargılar, onların yeteneklerinin küçümsenmesine, “uygun” görülen mesleklere yönlendirilmesine ve kamusal alanda daha az temsil edilmelerine neden olur. Bu önyargılar geleneksel değerlerle pekişir ve değişimi zorlaştırır. Ridgeway (2011), toplumsal cinsiyetin sosyal etkileşimlerde kalıcı bir kategori olarak yeniden üretildiğini ve kültürel normların eşitsizliği sürdürdüğünü belirtmiştir.

2. Kadınlara Ayrımcı Uygulamalar

Bu tema altında, yönetim pozisyonları ve üst düzey rollerde kadınların eksikliğinden, hak edilmemiş terfilerden, erkeklerin kadınlardan emir alma konusundaki çekincelerinden, kadınların daha fazla çalışma zorunluluğundan, kanıtlama baskısından ve eşit olmayan

ücretlerden bahsedilmiştir. Kadınlar işe alım, terfi, ücretlendirme ve liderlik gibi süreçlerde dolaylı ya da doğrudan ayrımcılığa uğrayabilmektedir. Aynı işi yapan erkeklere göre daha düşük ücret alma veya liderlik potansiyellerinin görmezden gelinmesi buna örnektir. International Labour Organization (ILO, 2018), dünya genelinde kadınların erkeklerle aynı niteliklere sahip olmasına rağmen iş piyasasında sistematik olarak dezavantajlı konumda olduklarını kadınların dünya genelinde aynı işi yapan erkeklerden ortalama %20 daha az ücret aldığını ve terfi süreçlerinde daha fazla engelle karşılaştığını raporlamıştır.

Joan Acker'in "cinsiyetlendirilmiş örgütler" kuramı (1990, 1991), örgütlerin yalnızca ekonomik veya yönetsel yapılar değil; aynı zamanda cinsiyet eşitsizliklerinin üretildiği ve pekiştirildiği sosyal yapılar olduğunu ileri sürer. Acker'in özellikle iş tanımları, örgütsel hiyerarşi ve "bedensiz işçi" kavramına yönelik eleştirileri, örgütlerde toplumsal cinsiyetin hem görünür hem de görünmez biçimlerde nasıl yapılandığını anlamak açısından kritik önemdedir. Bu kuramsal çerçeve, saha araştırması bulgularıyla birlikte okunduğunda, örgüt içi cinsiyetlenme süreçleri daha açık bir biçimde analiz edilebilir. Saha araştırmasında gözlemlenen toplumsal cinsiyet önyargıları, erkek egemen normlar ve kadınların güçlü liderlik özelliklerinin görünmezleştirilmesi, Acker'in kuramsal çerçevesiyle yüksek düzeyde örtüşmektedir. Acker, iş tanımlarının yüzeysel tarafsız görüldüğünü, ancak bu tanımların tarihsel olarak erkeklik etrafında şekillendiğini; cinsiyetin, örgütlerin resmi yapılarında değil ama gayri resmi pratiklerinde merkezi bir rol oynadığını vurgular. Saha bulguları, bu teoriye ampirik bir zemin sunmakta; örgütlerdeki cinsiyet eşitsizliklerinin yalnızca "dışsal" toplumsal faktörlerle değil, örgüt içi yapıların kendisiyle de bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, toplumsal cinsiyetin örgütsel analizlerde yalnızca bir değişken olarak değil, kurucu bir kategori olarak ele alınması gerekmektedir — tam da Acker'in savunduğu gibi.

3. Kapsayıcı Stratejilerin Eksikliği

Bu tema altında, rol modeller ve mentor eksikliğinden, dengeli ve adil sistemlerin ihtiyacından bahsedilmiştir. Kurumsal ya da devlet politikalarında toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen stratejilerin eksikliği, kadınların iş gücüne etkin katılımını ve üst düzey rollerde yer almasını sınırlamaktadır. Eşitlikçi işe alım, terfi, kreş desteği gibi uygulamalar yeterince yaygın değildir. Acker (2006), toplumsal cinsiyete duyarlı olmayan örgütsel yapılar içinde kadınların görünmez kaldığını ve bu yapıların "cinsiyetsiz" gibi görünse de erkek normlarına göre işlediğini savunmaktadır.

4. Kadınların Ayrımcılıkla Mücadele Yöntemleri

Bu tema altında, kadınların kendini geliştirme çabasından ve yalnız başlarına mücadele etmelerinden bahsedilmiştir. Kadınlar ayrımcılıkla baş etmek için hukuki yollar,

sendikal mücadele, kadın dayanışma ağları, sosyal medya aktivizmi ve eğitim yoluyla farkındalık yaratma gibi çeşitli stratejiler geliştirirler. Ayrıca rol model olmak ve mentorluk yapmak da bu mücadelede etkili araçlardır. Crenshaw (1991), kadınların özellikle kesişimsel ayrımcılığa maruz kaldığını ve bu nedenle çok boyutlu (feminist, hukuki, politik) mücadele yöntemlerinin önem taşıdığını belirtmiştir. Her durumda liderliği hedefleyen kadınları zorlu bir çabanın beklediği kuşkusuzdur.

3.3.2. Kadınların Üst Yönetime Ulaşma Yolculuğunun Süreç Temaları

Süreç temaları bir olgunun oluşum sürecinde ortaya çıkan, ona özellik kazandıran, benzerlikler ve farklılıklar gösteren tüm etmenleri içermektedir. Süreç, girdilerin sistemin içinde nasıl dönüştürüldüğünü ve işlendiğini gösteren girdiler (öncüller) ile çıktılar arasındaki mekanizmadır. İncelenen konu açısından bakıldığında kariyer yolculuğunun süreç boyunca kazandığı özellikler, süreci etkileyen etmenler bu grup altında incelenebilir. Aşağıda saha çalışmasının nitel analizinden elde edilen temalardan öncül niteliğinde olanlar tartışılacaktır.

i) Kariyer Yolculuğu Özellikleri

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin üst düzey yönetim pozisyonlarına nasıl ve ne sürede ulaştıkları ile ilgili altıncı soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Çeşitli Kariyer Başlangıçları ve Yön Değişimleri

Kadınlar kariyerlerine farklı alanlarda başlayabilmekte ve zaman içinde kişisel ilgi, yaşam koşulları veya fırsatlara bağlı olarak yön değiştirerek farklı kariyer yollarına yönelebilmektedirler. Bu durum esneklik ve adaptasyon becerilerini öne çıkarır. Arthur ve Rousseau'nun (1996) Sınır Ötesi Kariyer (Boundaryless Career) modeli, bireylerin kariyerlerinin artık sabit bir yapıda olmadığını ve kadınların bu modelde daha fazla esneklik sergilediğini vurgular. Saha çalışmasının görüşmeleri de kadın yöneticilerin bu kariyer esnekliğini gösterebildiğini ortaya koymuştur.

2. Süre ve Deneyim Farklılıkları

Bu tema altında, hızlı yükselişlerden, uzun ve istikrarlı yolculuklardan ve geç kariyer başlangıçlarından bahsedilmiştir. Kadınların kariyer yollarında doğum, çocuk bakımı veya ailevi sorumluluklar nedeniyle iş yaşamına ara vermesi yaygın olabilir. Bu kesintiler deneyim sürelerinde farklılıklara yol açsa da, çok yönlü deneyim kazanımı da sağlar. Mainiero ve Sullivan (2005), Kaleidoscope Career Model ile kadınların kariyerlerinde zamanla değişen öncelikler (zaman esnekliği, denge, anlam) doğrultusunda yön belirlediklerini savunmaktadır.

3. Aile destek ve teşviklerinden etkilenme

Bu tema altında, aile desteği ve zorunlu yön değişimlerinden, kendi deneyimlerini oluşturma çabasından bahsedilmiştir. Aileden gelen maddi, duygusal ya da moral desteği, özellikle kadınların iş kurma, eğitim alma veya kariyer değiştirme kararlarında belirleyici olabilir. Eş, ebeveyn veya yakın çevrenin teşvik edici tutumu başarıyı artırır. Brush vd. (2009) kadın girişimcilerin başarılarında aile desteği ve sosyal çevrenin etkisinin yüksek olduğunu, özellikle başlangıç aşamasında bu desteğin kritik rol oynadığını vurgulamıştır.

4. Girişimcilik Riskleriyle Başedebilme

Bu tema altında, kadınların risk alabilme ve çeşitlendirme becerilerinden, hatta uluslararası başarılarından bahsedilmiştir. Kadın girişimciler, finansal kaynak yetersizliği, güven sorunları, sosyal çevrenin önyargıları gibi birçok riskle karşılaşabilir. Ancak stratejik planlama, eğitim ve destek ağlarıyla bu risklerle başa çıkabilirler. Hisrich ve Brush (1986), kadın girişimcilerin erkeklere kıyasla daha sınırlı kaynaklara rağmen risk yönetimi, dayanıklılık ve yaratıcılık gibi özelliklerle başarılı olabileceklerini göstermiştir.

5. Kişisel Yatırımlar ve Eğitim

Bu tema altında, işletme yüksek lisansı ve tez çalışmalarından, çoklu eğitim ve uzmanlıktan bahsedilmiştir. Kadınların kendi gelişimlerine yaptıkları yatırımlar –yüksek lisans, sertifika programları, yabancı dil, dijital beceriler– kariyerlerinde ilerlemelerini destekler. Bu yatırımlar, hem kişisel gelişimi hem de profesyonel yetkinliği artırır. OECD (2021) verilerine göre, yaşam boyu öğrenme ve bireysel yetkinlik gelişiminin kadın istihdamında ve kariyer ilerlemesinde doğrudan etkili olduğu kanıtlanmıştır.

ii) İşyerlerinde Cinsiyet Eşitsizliği

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmaya çalışan kadınların karşılaştıkları cinsiyet eşitsizlikleri ile ilgili onuncu soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Cinsiyet Eşitsizliğinin Kökenleri

Bu tema altında kadın yöneticiler, toplumsal cinsiyet rolleri, sosyo-politik iklim, bilinçli ve bilinçsiz önyargılar, kadın-erkek işi ayrımı, kadınların kendi önyargıları gibi alt temalara değinmişlerdir. Bütün bu alt temalar alanyazında tartışılan konularla örtüşmektedir. Cinsiyet eşitsizliğinin temeli, tarihsel olarak erkek egemen toplum yapılarında kadınların ikincil roller üstlenmesine dayanır. Geleneksel normlar, ataerkil sistemler ve toplumsal cinsiyet rolleri bu eşitsizliğin sürekliliğini sağlar. Lorber (1994) da, toplumsal cinsiyetin biyolojik değil, sosyal olarak inşa edilen bir yapı olduğunu ve eşitsizliğin bu inşa süreciyle

başladığını belirtmiştir. Görüşmede ortaya çıkan temalar cinsiyet eşitsizliğinin bu sosyal olarak inşa edilme özelliğine işaret etmektedir.

2. Kadınların Karşılaştığı Eşitsizlik Durumları

Bu tema altında da kadın yöneticiler maaş, terfi fırsatları ve ebeveynlik sorumluluklarında eşitsizlik durumlarından söz etmişlerdir. Alanyazın kadınların iş gücüne katılım, ücret eşitliği, liderlik pozisyonları, eğitim ve politik temsil gibi birçok alanda erkeklere oranla dezavantajlı durumda olduğunu gösteren çalışmalarla doludur. Bu eşitsizlikler hem görünür (ücret farkı) hem de örtük (yükselme engelleri) şekilde yaşanabilmektedir. International Labour Organization (ILO, 2018), kadınların dünya genelinde aynı işi yapan erkeklerden ortalama %20 daha az ücret aldığını ve terfi süreçlerinde daha fazla engelle karşılaştığını raporlamıştır.

3. Kurumsal Dönüşüm Örnekleri

Bu tema altında bazı kadın yöneticiler, bazı şirketlerin ve kuruluşların olumlu sonuçlar veren uygulamalarından bahsetmişlerdir. KAGİDER'in FEM Sertifikası, EBRD ve Dünya Bankasının kredi politikaları, KOÇ ve Eczacıbaşı Şirketlerinin kurumsal eğitimleri ve liderlik programları bunlar arasındadır. Bazı şirketler ve kurumlar, cinsiyet eşitliğini sağlamak adına esnek çalışma saatleri, ebeveyn izni politikaları, toplumsal cinsiyet eğitimi, eşit terfi uygulamaları ve kadın liderlik programları uygulamaya başlamıştır. Catalyst (2020), kurumsal düzeyde uygulanan kapsayıcı liderlik modelleri ve eşitlikçi İK politikalarının, kadınların iş gücündeki konumunu güçlendirdiğini ve verimliliği artırdığını belirtmektedir.

iii) Dijital Ekonominin Etkileri

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin dijital ekonominin cinsiyet eşitsizliklerine etkisi ile ilgili ondördüncü soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Dijital Ekonominin Kadınlara ve Cinsiyet Eşitliğine Katkısı

Bu tema altında, dijital ekonominin pozitif katkılarından, detaycı ve empatik yaklaşımlardan, erişilebilirlik ve küresel pazarlardan bahsedilmiştir. Dijital ekonomi, kadınlara esnek çalışma imkânları, çevrim içi girişimcilik ve uzaktan eğitim gibi fırsatlar sunarak iş gücüne katılımlarını artırabilmektedir. Teknoloji sayesinde geleneksel engeller kısmen aşılabılır. UNCTAD (2019), dijitalleşmenin kadınların ekonomik katılımını artırma potansiyeline sahip olduğunu, ancak bu fırsatların tüm kadınlar için eşit erişilebilir olmadığını vurgular.

2. Çevresel ve Sosyal Riskler

Bu tema altında, çevresel etkilerden ve sosyal deneyim eksikliğinden bahsedilmiştir. Dijital ekonomi altyapısı (veri merkezleri, elektronik cihazlar vb.), enerji tüketimi ve

elektronik atık üretimi açısından çevreye zarar verebilir. Ayrıca teknolojiye erişimdeki eşitsizlikler, dijital uçurumu derinleştirebilir. World Economic Forum (2021), dijital teknolojilerin karbon ayak izine ve dijital bölünmenin sosyal eşitsizlikleri artırabileceğine dikkat çeker.

3. *Dijitalleşmenin Adaptasyon Süreci*

Bu tema altında kadınların adaptasyon yetenekleri sayesinde dijital ekonomiye hızlı uyum sağladığına dair görüşler belirtilmiştir. Kadınların dijitalleşmeye uyum süreci, eğitim düzeyi, dijital beceriler, altyapı erişimi ve toplumsal cinsiyet rolleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu süreçte fırsatlara erişim farklılıkları önemli bir engeldir. OECD (2021), kadınların dijital dönüşüme katılımında beceri eksikliği, bakım yükü ve kültürel normların önemli bariyerler oluşturduğunu belirtmiştir.

4. *Dijital Ekonominin Dezavantajları ve Riskleri*

Bu tema altında, güvenlik sorunlarından ve sektörel farklılıklardan bahsedilmiştir. Algoritmik önyargılar, siber zorbalık, veri güvenliği riskleri ve iş gücü piyasasında otomasyonun kadın istihdamını tehdit etmesi gibi olumsuzluklar söz konusudur. Teknoloji, eşitsizlikleri yeniden üretebilir. Criado-Perez (2019), Invisible Women adlı çalışmasında, veri tabanlı sistemlerde kadınların dışlanması dijital ayrımcılığı beslediğini belirtmiştir.

5. *Uzun Vadeli Etkiler ve Sürdürülebilirlik*

Bu tema altında, verimlilik ve karlılıktan, start-up ve yeni iş modellerinden bahsedilmiştir. Dijital ekonominin sürdürülebilir şekilde kadınlara fayda sağlaması için kapsayıcı politikalar, dijital eğitim yatırımları ve altyapı eşitliği sağlanmalıdır. Aksi takdirde mevcut eşitsizlikler derinleşebilir. UNESCO (2020), sürdürülebilir dijital kalkınma için dijital okuryazarlığın yaygınlaştırılması ve cinsiyet temelli stratejilerin entegrasyonunun şart olduğunu vurgular.

Katılımcıların belirttiği diğer fırsatlar sırasıyla; yenilikleri öğrenme, yeni ürünler tasarlama, kolay kullanım, reklam, maliyet avantajı ve prestij/itibar kazanma olarak oluşmuştur. Son yıllarda yayımlanan bir makalede, araştırmaya katılan katılımcıların tamamı dijital ortamların sunduğu en büyük fırsatın geniş kitlelere ulaşma olduğunu ifade etmişlerdir (Bayrakçı ve Köse, 2019). Örneklemdaki kadın yöneticilerin görüşleri bu araştırmanın bulguları ile uyumludur.

3.3.3. **Kadınların Üst Yönetime Ulaşma Yolculuğunun Sonuç Temaları**

Sonuç temaları, bir olgunun sonucunda ortaya çıkan etkiler, sonuçlar ve çıktılar ile ilgili konuları kapsar. Diğer bir deyişle çıktılar sürecin sonunda elde edilen sonuçlardır,

girdilerin süreç aracılığıyla dönüştürülmesinin nihai ürünleridir. İncelenen konu açısından bakıldığında üst yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadın liderlerin örgütlerinin insan kaynaklarının iş memnuniyeti ile verimlilik ve karlılık gibi örgüt performansı sonuçları ile ilgili temalar bu grupta yer alır. Aşağıda saha çalışmasının nitel analizinden elde edilen temalardan sonuç niteliğinde olanlar tartışılacaktır.

i) Kadın Liderlerin İş Memnuniyeti Üzerine Etkileri

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kadın liderlerin örgütlerindeki insan kaynaklarının iş memnuniyeti üzerine etkisi ile ilgili onikinci soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Kadın Liderlerin İşyerine Getirdiği Değerler

Bu tema altında, empati ve insan odaklılıktan, estetik ve nezaketten, ekip çalışması ve motivasyondan, kadınların doğal avantajlarından bahsedilmiştir. Kadın liderlerin, iş yerinde empati, iş birliği, iletişim becerisi ve katılımcı yönetim tarzları gibi değerlere öncülük ettiği ileri sürülmektedir. Bu özellikler, çalışan bağlılığını artırır, çatışma yönetimini kolaylaştırır ve daha kapsayıcı iş ortamları yaratır. Ayrıca, çeşitliliği destekleyen kadın liderler, organizasyonlarda inovasyon ve sürdürülebilir başarıyı da teşvik eder. Eagly & Carli (2003), kadınların liderlik stillerinin daha demokratik ve dönüşümcü (transformational) nitelikler taşıdığını, bunun da çalışan performansı ve tatmin üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir.

2. Karakterin ve Liderlik Tarzının Önemi

Bu tema altında, şeffaflık ve güvenden, negatif liderlik örneklerinden ve cinsiyetten bağımsız yaklaşımdan bahsedilmiştir. Liderin karakter özellikleri (dürüstlük, adalet, sorumluluk, güvenilirlik) ve seçtiği liderlik tarzı, kurum kültürünü ve çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Özellikle kadın liderlerin duygusal zekâ ve etik değerlere bağlılığı, iş yerinde güven ortamını güçlendirir. Goleman (1998), etkili liderlerin sadece teknik becerilere değil, aynı zamanda duygusal zekâyâ sahip olduklarını, bunun da empati, öz farkındalık ve sosyal becerileri kapsadığını vurgulamıştır. Bu özelliklerin genellikle kadın liderlerde daha baskın olduğu ileri sürülmektedir.

ii) Kadın Liderlerin Verimlilik ve Karlılık Üzerine Etkileri

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kadın liderlerin örgütlerinin verimlilik ve karlılığı üzerine etkisi ile ilgili onüçüncü soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Kadın Liderlerin Verimlilik ve Karlılık Üzerine Etkisi

Bu tema altında, bu savı desteleyici görüşler ve tersine cinsiyetin belirleyici olmadığı görüşlerinden bahsedilmiştir. Destekleyici görüşlere göre, kadın liderlerin bulunduğu şirketlerde çalışan motivasyonu, bağlılığı ve iş ortamı daha olumlu olmakta; bu da verimliliğin artmasını sağlamakta, ayrıca, kadınların karar alma süreçlerine dahil olması şirketlerin finansal performansını ve karlılığını yükseltmektedir. McKinsey & Company (2018) tarafından yapılan araştırmalar, kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarında yer aldığı şirketlerin karlılığının ortalamadan %21 daha yüksek olduğunu göstermiştir.

2. Kadın Liderlerin Stratejik Yaklaşımı

Bu tema altında kadın liderlerin, risk yönetimi, sürdürülebilirlik ve uzun vadeli planlama gibi stratejik konulara daha fazla odaklanma eğiliminde olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca ekip çalışmasını teşvik eden, kapsayıcı ve yenilikçi yaklaşımlar benimserler. Catalyst (2020) kadın liderlerin daha kapsayıcı stratejiler geliştirerek organizasyonların adaptasyon yeteneğini ve rekabet gücünü artırdığını ileri sürmektedir.

3. Çeşitliliğin İşyerine Katkısı

Bu tema altında kadınların liderlik pozisyonlarına getirilmesinin yalnızca karlılık değil, çalışan bağlılığı, inovasyon ve genel işyeri mutluluğu gibi diğer performans kriterlerini de olumlu etkilediği söylenmiştir. Cinsiyet çeşitliliği, farklı bakış açıları ve deneyimlerin birleşmesiyle yenilikçiliği ve problem çözme becerisini artırmakta, bu da iş yerinde daha yaratıcı ve etkili kararların alınmasını sağlamaktadır. Hunt, Layton ve Prince (2015), çeşitliliğin yüksek olduğu ekiplerin %35 daha yüksek finansal performans sergilediğini ortaya koymuştur. Underdahl, Walker ve Woehr (2014) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, kadın liderlerin özellikle koçluk, mentorluk, hedef belirleme ve çalışan gelişimi konularında erkek liderlere kıyasla daha yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır. Catalyst (2020) raporunda ise, yönetim kurulunda en az üç kadın bulunan şirketlerin; öz sermaye getirisi, yatırım getirisi ve satış hacmi açısından daha başarılı oldukları belirtilmiştir. Bu bulgular, kadın liderliğinin yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde de pozitif sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

McKinsey ve Alman Ekonomi Araştırmaları Enstitüsü (DIW) dâhil olmak üzere birçok çalışma, şirket yönetiminde çeşitliliğin kârlılık ve ekonomik başarı üzerinde doğrudan olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Yönetim kademelerinde daha fazla çeşitlilik, dijital çağda ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünün ve geleceğe uyum kabiliyetinin korunması, aynı zamanda inovasyon kapasitesinin artırılması anlamına gelmektedir (natalia-ohlovik.com, 2025). Bu çalışmaların sonuçları bu tezin saha çalışmasında görüşülen kadın yöneticilerin deneyimlerini yansıtan görüşleriyle örtüşmektedir.

3.3.4. Kadınların Üst Yönetime Ulaşması İçin Öneri Teması

Öneri teması bir olgunun ortaya çıkması için gelecekte yapılması gereken eylemler, politikalar, stratejiler vb. ile ilgili konuları kapsar. Görüşmede elde edilen temalardan öncül, süreç ve sonuç kategorilerine uygun olmayıp geleceğe yönelik öneri niteliğinde olanlar için bu grup oluşturulmuştur. İncelenen konu bağlamında en sık dile getirilen pozitif ayrımcılıkla ilgili görüşler olmuştur. Aşağıda bu tema ile ilgili ortaya atılan başlıklar tartışılacaktır.

i) Pozitif Ayrımcılığın Lehinde ve Aleyhinde Görüşler

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kadın liderlerin kadınların yönetim kurullarında yer alması ile ilgili yasal düzenleme getirilmesi ile ilgili onbeşinci soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Pozitif Ayrımcılığın Gerekliğini Savunan Görüşler

Bu tema altında, kadın temsili ve eşitlik için yasal zorunluluk getirilmesinden, dengeli uygulamalar ve kapsayıcı liderlikten bahsedilmiştir. Pozitif ayrımcılık, tarihsel ve yapısal dezavantajları olan grupların (örneğin kadınlar, azınlıklar) fırsat eşitliğine ulaşması için gerekli bir araç olarak görülür. Bu uygulamalar, eşitsizliklerin giderilmesi ve sosyal adaletin sağlanması için hızlı ve etkili çözümler sunar. Ayrıca, çeşitliliğin artırılması ve kapsayıcı toplumların inşası için desteklenir. Kymlicka (2002), pozitif ayrımcılığın dezavantajlı grupların toplumsal hayata eşit katılımını sağlamak için haklı ve gerekli olduğunu savunur.

2. Pozitif Ayrımcılık Konusunda Çekinceler

Bu tema altında, liyakat ve yetkinliğin öne çıkarılmasından, pozitif ayrımcılığın algı sorunu yaratmasından bahsedilmiştir. Pozitif ayrımcılık uygulamalarının, liyakat ilkesini zedeleyebileceği, ayrımcılığın tersine dönüşüne yol açabileceği ve bireysel başarıyı gölgeleyebileceği endişeleri vardır. Bazı eleştirmenler, bu tür politikaların kalıcı çözüm yerine geçici bir araç olduğunu ve yapısal sorunların derinlemesine ele alınması gerektiğini savunur. Sandel (2009), pozitif ayrımcılığın etik ve adalet tartışmalarını kışkırttığını ve bu politikaların sınırlarının iyi belirlenmesi gerektiğini vurgular.

ii) Pozitif Ayrımcılık Uygulaması ile İlgili Görüşler

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kadın liderlerin kadınların yönetim kurullarında yer alması ile ilgili yasal düzenleme getirilmesi ile ilgili onbeşinci soruya verdikleri yanıtlardan uygulamaya ilişkin aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Perspektifler

Bu tema altında, kısa vadede pozitif ayrımcılıktan ve kültürel değişim ve bilinçten bahsedilmiştir. Pozitif ayrımcılık politikaları, kısa vadede dezavantajlı grupların temsiliyi artırarak fırsat eşitliği sağlar. Ancak uzun vadede, bu politikaların yapısal eşitsizlikleri kalıcı

şekilde azaltması ve toplumsal normlarda dönüşüm yaratması gerekir. Kısa vadeli uygulamalar hızlı sonuçlar verirken, sürdürülebilir başarı için uzun vadeli stratejiler önemlidir. Fredman (2011), pozitif ayrımcılığın hem kısa vadede eşitliği artırmak hem de uzun vadede toplumsal yapıları dönüştürmek üzere iki aşamalı bir süreç olduğunu belirtir. Pozitif ayrımcılık uygulamalarında bu süreçlerin dikkate alınması önemlidir.

2. Pozitif Ayrımcılıkta Dengeli Yaklaşım

Bu tema altında, kadınlara fırsat verilmesinden ve yetenek ve liyakattan bahsedilmiştir. Pozitif ayrımcılıkta denge, dezavantajlı gruplara destek sağlarken liyakat ve adalet ilkelerinin korunmasını gerektirir. Aşırı uygulamalar ters etki yaratabilir; bu yüzden politikalar hem etkin hem de adil biçimde uygulanmalıdır. Bu denge, toplumsal kabulü artırır ve sürdürülebilir eşitlik için temel oluşturur. Bacchi (2000), pozitif ayrımcılıkta dengeyi sağlamak için politika tasarımı toplumsal bağlam ve etkilerin dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini savunur.

Yönetim kurullarında kadınların daha fazla yer almasını sağlamak için pozitif ayrımcılık, kısa vadede etkili bir çözüm olabilmektedir (Özbilgin & Syed, 2015). Ancak bu durumun, kadınların başarılarını gölgede bırakacak bir “algı sorunu” yaratmamasına dikkat edilmelidir. Uzun vadede, toplumdaki cinsiyet rollerine yönelik algıları ve kültürel önyargıları değiştirmek esas hedef olmalıdır. Pozitif ayrımcılık, gerekli bir dengeleme aracı olarak kullanılabilir; ancak bu uygulamanın doğru şekilde kurgulanması, liyakat ilkesine öncelik verilmesi ve kapsayıcı bir liderlik kültürü yaratılması şarttır. Aynı zamanda, bu tür politikaların kadınların iş dünyasındaki etkinliklerini artırdığına dair somut sonuçlar paylaşılmalı, kamuoyu bu konuda bilinçlendirilmelidir. Yasal olarak pozitif ayrımcılığın, yani kota uygulamasının, şu anki adaletsiz durumu hızla düzelteceği tahmin edilmektedir. Kadınlar için fırsat eşitliği her ortamda olması gerektiği gibi yönetim kurullarında da yasal olarak asgari katılım veya eşit katılım getirilmesinin yararlı sonuçlar getireceğine ilişkin güçlü kanıtlar bulunmaktadır.

iii) Cinsiyet Eşitsizliğine Karşı Çözüm Önerileri

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin kadın liderlerin işyerlerinde ve işletmelerde cinsiyet eşitsizliğinin mevcudiyetine ve bunun nasıl önlenebileceğine ilişkin görüşlerinin sorulduğu onuncu soruya verdikleri yanıtlardan aşağıdaki temalar belirlenmiştir.

1. *Aile Anayasaları ve Kurumsal Politikalar*: Aile şirketleri için "Aile Anayasası" gibi kuralların oluşturulması, yetki ve terfi süreçlerinin cinsiyetten bağımsız bir şekilde düzenlenmesine olanak sağlayabilmektedir. Kurumsal düzeyde de eşit fırsatlar sunan politikaların teşvik edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

2. *Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları*: Yöneticilere yönelik cinsiyet eşitliği eğitimi, önyargı farkındalığı yaratmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca, toplumda cinsiyetçi algıları değiştirmek için bilinçlendirme kampanyaları önerilmiştir.

3. *Esnek Çalışma Modelleri*: Kadınların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olacak esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve ebeveyn izni gibi uygulamalar önerilmektedir. Esnek çalışma modelleri Almanya ve Avrupa Birliğinde de çok tartışılan bir konudur.

4. Kurumsal Dönüşüm Örnekleri

Kadın yöneticiler bazı şirketlerin ve kuruluşların uygulamalarının olumlu sonuçlar verdiğini vurgulamıştır:

- *KAGİDER ve Fırsat Eşitliği (FEM) Sertifikası*: Kadın istihdamını teşvik etmek için KAGİDER önderliğinde, Dünya Bankası teknik desteği, PricewaterhouseCoopers ve EY işbirliği ile geliştirilen bir sertifika programıdır. Bağımsız bir değerlendirme sürecinden geçtikten sonra Fırsat Eşitliği Sertifikasına hak kazanan kurumlar, yapıları, eylemleri ve istihdam olguları ile toplumsal cinsiyet eşitliğine ve istihdamda kadın güçlenmesine duyarlı olduklarını ulusal ve uluslararası kamuoyu nezdinde tescil ettirmiş olmaktadır. Bu tür sertifikalar, cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak ve şirketleri teşvik etmek açısından önemlidir.

- *EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) ve Dünya Bankası Politikaları*: Cinsiyet eşitliğini teşvik eden kredi politikaları, şirketlerin bu konuda dönüşüm sağlamasına katkı sağlayabilmektedir.

- *Koç ve Eczacıbaşı Örnekleri*: Kurumsal eğitimler ve liderlik geliştirme programları, kadınların iş dünyasında daha fazla yer almasını desteklemektedir.

Bu bölümde bulguları sunulan ve sonuçları açıklanan saha çalışması görüşmelerinden çıkarılan öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları bu alanda yapılacak daha ileri çalışmalar için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu tartışmadan yapılabilecek çıkarımlar Sonuç bölümünde tartışılacaktır.

SONUÇ

Bu tezin amacı, Türkiye ve Almanya’da kadınların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları alanlarındaki karar alma pozisyonlarında temsilini karşılaştırmalı olarak incelemek ve Türkiye’de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimini güçlendirecek uygulanabilir, bütüncül ve sürdürülebilir politika ve strateji önerileri geliştirmek; Türkiye’de üst düzey yönetim kadrolarında kadın temsilini artırmak için geliştirilecek politika ve stratejilerde Almanya örneğinden hangi alanlarda nasıl yararlanılabileceği sorusuna yanıt aramaktır. Bu amaçtan hareketle öncelikle kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engelleyen etmenlerle ilgili kuramsal alanyazın incelenmiş, ardından Türkiye ve Almanya’da kadınların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında üst yönetim kademelerinde temsil oranları tespit edilmiş ve her iki ülkede bu oranları iyileştirmek amacıyla kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından izlenen politika ve stratejiler karşılaştırmalı olarak analiz edilerek ülkelerin benzer ve farklı uygulamaları ile ilgili tespitler yapılmıştır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde incelenen alanyazın kadınların kariyer yolculuğunda toplumsal cinsiyet temelli yapısal engeller ile çözüm stratejilerini ortaya koymuştur. Kadınların liderlik pozisyonlarına erişimindeki temel engellerin başında, “cam tavan” ve “cam duvar” metaforlarıyla açıklanan görünmez yapısal ve kültürel bariyerler yer almakta; örgütlerin resmi yapılarının ötesinde işleyen gayri resmi normlar, kadınların yönetim kademelerine geçişini zorlaştırmaktadır (Beck, 1996; Ohlndieck,2003). Toplumsal cinsiyetin yalnızca bireysel tercihlere indirgenemeyeceği, aksine örgütsel yapıların, toplumsal beklentilerin ve güç ilişkilerinin şekillendirdiği kurumsallaşmış bir olgu olduğu vurgulanmıştır. Kanter (1977), Acker (1990), Eagly ve Carli (2007) gibi araştırmacıların kuramsal katkıları, örgüt içi cinsiyet eşitsizliğinin yalnızca niceliksel bir temsil sorunu değil, nitelikli dönüşüm gerektiren derin bir yapısal mesele olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, kadınların yönetici pozisyonlarında yeterince yer almamasının, bireysel yetersizliklerden değil, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarından, liderlik normlarının eril tanımlarından ve örgütsel fırsat eşitsizliklerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Alanyazındaki kuramsal tespitler bu konunun çok boyutlu politika ve stratejilerle ele alınması gereken uzun erimli bir çaba gerektirdiğini ortaya koymuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, Türkiye ve Almanya’da kadınların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında üst düzey karar mekanizmalarındaki mevcut durumu her iki ülkenin resmi web sitelerinden elde edilen veriler, raporlar ve resmi beyanatlara dayanılarak ayrıntılı biçimde incelenmiş; ardından her iki ülkede kadınların karar

mekanizmalarında temsiliini artırmaya yönelik politika ve stratejiler tespit edilerek ülkeler mevcut durum ve politika ve stratejiler açısından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma Almanya'nın Türkiye'ye göre daha etkili olduğu alanları ortaya koymuştur. Her iki ülke de CEDAW'a taraf olmakla birlikte, Almanya toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama noktasında daha kapsamlı ve uygulamaya dönük yasal düzenlemeler geliştirmiştir. Almanya, yönetim kurullarında kadın kotası uygulamasına yasalarla doğrudan müdahalelerle kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsiliini artırırken; Türkiye'nin eşitlik ilkeleri anayasal düzeyde tanımlanmakla birlikte uygulamada daha sınırlı kaldığı görülmektedir. Türkiye'nin stratejik belgeleri uygulama aşamasında etkisiz kalırken, Almanya sistematik ve çok düzeyli politikalarla kadınların ekonomik, sosyal ve siyasi alandaki temsiline yönelik somut ilerlemeler kaydetmiştir. Bu durum, her iki ülkenin benzer uluslararası yükümlülüklerle rağmen, farklı uygulama düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Almanya örneği yasal zorunluluklar, kota uygulamaları ve izleme mekanizmaları sayesinde kadın temsiliinin artırılabilirdiğini göstermiştir.

Türkiye ve Almanya'da kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında üst yönetim pozisyonlarında kadın temsiliini iyileştirmeye yönelik politika ve stratejilere ilişkin karşılaştırmalı analiz, Türkiye'de son yıllarda uygulamaya konulan kalkınma planları, eylem ve strateji belgeleri ile kadınların karar alma süreçlerine katılımını artırmayı amaçlayan kapsamlı politika çerçeveleri geliştirilmekte olduğunu göstermiştir. Özellikle 12. Kalkınma Planı ve 2024-2028 Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi, geçici özel önlemler, cinsiyete duyarlı bütçeleme, veri üretimi ve yerel eylem planları gibi yapısal dönüşüm araçlarını içermeleri açısından önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Ancak Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu'nda Türkiye'nin 146 ülke arasında 127. sırada yer alması (WEF Global Gender Gap Report, 2024), uzun yıllardır yürürlükte olan eşitlik politikalarının etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin farklı araçlarla geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Buna karşılık Almanya'da cinsiyet eşitliğine dair uzun yıllardır süregelen sistematik politikalar, kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsiliini daha görünür kılmakta; "çeşitliliği yönetme" anlayışı, eşitliğin örgüt kültürüne entegrasyonuna olanak tanımaktadır. Özellikle Almanya'daki yasal kota uygulamaları ve şeffaf terfi politikaları, Türkiye açısından örnek teşkil edebilecek niteliktedir. Kadınların karar alma mekanizmalarında daha etkin şekilde yer alabilmesi için yalnızca niceliksel hedefler değil, aynı zamanda nitelikli, dönüştürücü ve kurumsal kültürü yeniden şekillendiren stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçek bir toplumsal cinsiyet eşitliği, sadece yasal düzenlemelerle değil, aynı zamanda kültürel

dönüşümle, örgütsel şeffaflıkla, liderlik normlarının yeniden tanımlanmasıyla ve bütüncül politika yaklaşımlarıyla sağlanabilir. Türkiye'nin bu dönüşümü gerçekleştirmesi, var olan strateji belgelerini etkili biçimde uygulaması ve kamu-özel-sivil toplum iş birliklerini güçlendirmesi ile mümkündür.

Almanya, 2015'ten bu yana yürürlükte olan FüPoG I ve 2021'de devreye giren FüPoG II yasalarıyla, borsaya kote ve büyük ölçekli şirketlerde kadın temsili için açık, bağlayıcı ve yaptırımlı bir çerçeve oluşturmuştur. Bu yasalar, en az %30'luk zorunlu kotayı tanımlayarak ve üçten fazla üyesi olan yönetim kurullarına en az bir kadın üye zorunluluğu getirerek kurumsal eşitliği doğrudan yapılandırmıştır. Ayrıca, şeffaf hedef belirleme, yıllık izleme raporları ve federal kamu kuruluşlarında rol model oluşturma gibi mekanizmalarla bu politikalar sürdürülebilir bir zemine oturtulmuştur.

Almanya'daki bu yasal düzenlemeler, özellikle bağımsız kuruluşlar (FidAR, AllBright), profesyonel ağlar (BPW Germany, Mission Female) ve araştırma enstitüleri (DIW Berlin) tarafından desteklenerek, yalnızca nicel artışı değil kültürel dönüşümü de hedeflemiştir. AB düzeyindeki direktiflere (örneğin Kadınların Yönetim Kurullarında Temsili Direktifi, Dijital Pusula 2030) hızlı uyum, Almanya'nın kadın liderliği stratejilerini daha kapsayıcı, teknoloji ve dijitalleşmeyle entegre bir boyuta taşımıştır. Türkiye'de de özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliğiyle yürütülen projeler, kadınların liderlik rollerinde güçlendirilmesinde tamamlayıcı ve dönüştürücü bir işlev üstlenmektedir. TOBB Kadın Girişimciler Kurulları, TÜSİAD, KAGİDER, YKKD ve %30 Kulübü gibi yapıların geliştirdiği stratejiler, kadınlara yönelik kapasite geliştirme, mentorluk, yönetim kurulu simülasyonları gibi uygulamalarla kurumsal dönüşüme katkı sağlamaktadır. Bu programların ortak özelliği, kadınları yalnızca yönetime hazırlamakla kalmayıp, aynı zamanda erkek egemen liderlik anlayışlarına alternatif modeller geliştirmeye odaklanmalarıdır.

Türkiye'de hem Anayasa hem de uluslararası yükümlülükler temel düzeyde bir çerçeve sunsa da, bu güvence belirli, yaptırımlı uygulamalarla desteklenmediği için kadının karar mekanizmalarındaki temsili yeterince ilerleyememiştir. Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2024-2028) ve çeşitli kalkınma planları somut hedefler içermekle birlikte, bu çerçeveler katı yasal yükümlülüklerle, cinsiyet kotası uygulamasına ve şeffaf raporlama mekanizmalarına dönüşmediği sürece, fiili yansıması sınırlı kalmıştır. Almanya, yasal düzenlemelerin yaptırımlı bir şekilde uygulanması, kurumsal kültür dönüşümünü sağlayan destek yöntemleri ve düzenli şeffaf raporlamalarla kadın temsili konusunda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Türkiye, güçlü ve kapsamlı strateji belgelerine sahip olsa da, yasal

mekanizmaların bağlayıcı hale getirilmesi, kota uygulaması ve izleme-değerlendirme sistemlerinin kurulması ile reform sürecini tamamlamalıdır.

Ülkeler arası fark, yalnızca herhangi bir yazılı politika belgesine sahip olmanın ötesinde, bu politikaların uygulama sürecine nasıl dönüştürüldüğüne bağlıdır. Almanya örneği, başarı için yasal yükümlülükler, sivil toplum kuruluşu desteği ve kurumsal şeffaflığın birlikte var olması gerektiğini açıkça göstermektedir. Türkiye'nin yol haritası, Almanya'da uygulanan mekanizmaların adaptasyonu; kotanın yerleştirilmesi, kamu ve özel sektör iş birliğinin güçlendirilmesi, sivil toplum kuruluşu ağlarının aktif desteklenmesi, izleme ve raporlama altyapısının oluşturulması sayesinde daha net bir eşitlikçi dönüşüm sağlayabilir.

Bu bağlamda, kadın temsili alanında gerçek anlamda kalıcı ve yapısal bir ilerleme, yalnızca mevzuata dayalı değil, aynı zamanda bu mevzuatın içselleştirildiği bir kurumsal dönüşümle mümkün olabilir. Almanya ve Türkiye'de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsili artırmaya yönelik kamu politikaları, özel sektör girişimleri, sivil toplum kuruluşu projeleri ve uluslararası iş birliklerini karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulgular, her iki ülkede de kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsiline yönelik önemli ilerlemelere rağmen, yapısal ve kültürel engellerin hâlâ etkili olduğunu göstermektedir.

Almanya, cinsiyet eşitliği alanında daha kurumsallaşmış, veri temelli ve uzun vadeli stratejiler izlerken; Türkiye'de kadınların güçlendirilmesine yönelik politikalar sıklıkla dönemsel kalkınma belgeleri, eylem planları ve dış fon destekli projeler etrafında şekillenmektedir. Almanya'da uygulanan yasal kotalar, sistematik izleme araçları (ör. Women-on-Board-Index, DIW Barometresi) ve çeşitlilik temelli liderlik programları, kadın temsiliinin sürdürülebilir biçimde artırılmasına katkı sunarken, Türkiye'de bu tür araçların kurumsal sürdürülebilirlikten yoksun olduğu görülmektedir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde yürütülen saha çalışması, Türkiye'de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadın yöneticilerin bu yolculuklarında geçirdikleri aşamaları, bu noktaya gelmelerini sağlayan şartları sorgulayarak yönetim kademelerine ulaşmakta karşılaştıkları zorlukları, cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşp karşılaşmadıklarını, cinsiyetin liderlik özellikleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ile ilgili düşüncelerini ve kadınların üst düzeylere ulaşmaları için önlerini açacak önlemlerle ilgili görüşlerini nitel yöntemle sorgulamayı amaçlamıştır. Üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadınlarla yürütülen görüşmelerden elde edilen nitel verilerin üst düzey yönetime uzanan kariyer yolculuğunun kritik etmenleri ile ilgili öznel deneyimlere dayanarak Türkiye'de kadınların üst düzey

pozisyonlarda temsilini arttıracak önlemler, politika ve stratejiler ile ilgili çıkarımda bulunmaya yardımcı olması planlanmıştır.

Tezin saha çalışması, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşma süreçlerini, bu süreçte karşılaştıkları fırsatları ve zorlukları çok boyutlu bir perspektifle incelemiştir. Bu kapsamda, 2024 yılı Ekim-Kasım aylarında üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmış 25 kadın yönetici ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş; görüşme metinleri yorumlayıcı paradigmaya dayalı nitel betimsel fenomoloji desenine uygun olarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada, araştırmanın örneklemini, araştırmacının geçmiş girişimci kariyerinden şahsen tanıdığı, araştırmanın amaçlarına uygun özelliklere sahip 15 üst düzey yöneticiye şahsen yaptığı davetler ve onlar aracılığı ile kartopu örnekleme ile ulaştığı 10 üst düzey yöneticiden oluşmuştur. Örneklem oluşturmada amaçlı, ölçüte dayalı, kolayda ve kartopu örnekleme teknikleri birarada kullanılmıştır.

Görüşmenin ilk beş sorusu nicel analize uygun, araştırmaya katılan kadınların sosyo-demografik profilini çıkarmaya yönelik tanımlayıcı bilgiler vermektedir. Geriye kalan on soru ise hem nicel hem nitel veriler sağlamaya uygun olduklarından araştırma verilerinin sunumu 18 adet tablo ile desteklenmiştir. Saha çalışmasına katılan kadın yöneticilerin doğum yerleri ve faaliyette bulundukları bölgeler ağırlıklı olarak Marmara, Akdeniz ve Ege Bölgeleridir; % 56'sı 50-70 yaş aralığında, % 88'i üniversite mezunu ve % 64'ü evlidir; görev unvanları ise ağırlıklı olarak, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve şirket kurucusudur.

Görüşme metinlerinden elde edilen temalar alanyazın bağlantıları açısından tek tek tartışılmış, ardından ileride yapılacak çalışmalara temel oluşturmak üzere sistem yaklaşımı çerçevesinde öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları olarak düzenlenmiştir. Saha çalışmasından elde edilen bulgular, kadın yöneticilerin öznel deneyimlerine dayanarak Türkiye'de kadınların liderliğe erişiminde kültürel ve kurumsal önyargıların, yetersiz destek sistemlerinin ciddi engeller oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Saha çalışmasının görüşmelerinin nitel analizleriyle belirlenen tema gruplarının sosyal bilimlerde karmaşık sosyal olgular arasındaki ilişkileri ortaya koymak için sıklıkla kullanılan sistem yaklaşımı (Parsons, 1951) içinde düzenlenmesi düşünülmüştür. Sosyal bilimlerde sistem yaklaşımının kullanılması, karmaşık sosyal olguları anlamak ve açıklamak için oldukça önemli bir metodolojik çerçeve sunar. Bu yaklaşım, sosyal olayları tek tek parçalar halinde incelemek yerine, parçaların birbirleriyle ve çevreleriyle olan karşılıklı ilişkilerini ve etkileşimlerini odaklanır. Bu bütüncül bakış açısı, sosyal bilimlerde derinlikli ve çok boyutlu analizlere olanak tanır. Saha çalışmasının görüşme metinlerinden elde edilen temalar, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarında etkili olan öncül temalar,

süreç temaları, sonuç temaları ve öneri temaları şeklinde dört grup halinde düzenlenmiştir (bkz. Tablo 3.19). Bu dört grup tema bu konuda yapılacak ileriki çalışmalar için uygun bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Öncül temaları bir olgunun öncesinde var olan, oluşan ya da oluşturulan, o olguya hazırlayan, kolaylaştıran, ortaya çıkmasını destekleyen etmenlerdir. İncelenen konuda öncül etmenler kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmaları için mevcut olması gereken tüm şartlar olarak düşünülmelidir. Bu yolculuğun başarısı az ya da çok bu etmenlerin bir araya gelmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Görüşmelerde dile getirilen *öncül temalar*, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasında kişisel gelişim, öz güven, etik çalışma anlayışı, aile desteği, kurumsal fırsatlar (mentorluk, eşitlikçi politikalar), iş-yaşam dengesi ve güçlü sosyal ağların belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Toplumsal cinsiyet önyargıları kadınların liderlik potansiyelini sınırlandırırsa da kadın liderler empati, iletişim ve iş birliği gibi becerilerle yeni liderler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte toplumsal algılarda olumlu değişim umutları da dile getirilmektedir.

Süreç temaları bir olgunun oluşum sürecinde ortaya çıkan, ona özellik kazandıran, benzerlikler ve farklılıklar gösteren tüm etmenleri içermektedir. İncelenen konu açısından bakıldığında kariyer yolculuğunun süreç boyunca kazandığı özellikler, süreci etkileyen etmenler bu grup altında incelenmiştir. Görüşmelerden elde edilen *süreç temalarına* bakıldığında, kadın yöneticilerin kariyer başlangıçlarında çeşitlilik ve yön değişiklikleri görülmekte, aile desteği, kişisel yatırımlar ve girişimcilik riskleriyle baş etme becerileri öne çıkmaktadır. Bu süreçte, kariyer yollarında esneklik gösterilmesi, geç başlangıçlar ve eğitim yatırımlarının önemli olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcılar, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan eşitsizlikleri, ücret, terfi ve ebeveynlik sorumlulukları gibi alanlarda deneyimlemişlerdir. Bu eşitsizliklerle mücadelede esnek çalışma modelleri, eğitim politikaları, kurumsal dönüşüm örnekleri ve yasal düzenlemeler gibi çözüm önerileri dile getirilmiştir. Dijitalleşme kadınlara esnek çalışma ve girişimcilik fırsatları sunsa da dijital uçurum, güvenlik riskleri ve algoritmik önyargıların yeni eşitsizlik biçimleri doğurabileceğine dikkat çekilmiştir. Kadınların dijital dönüşüme katılımı, beceri, erişim ve toplumsal normlarla sınırlanabilmektedir. Uzun vadede dijital ekonominin sürdürülebilirliği için kapsayıcı politikalar ve dijital okuryazarlık yatırımları gereklidir. Kadınların kariyer gelişimi, bireysel çaba ve toplumsal dönüşümün yanı sıra dijitalleşme süreçlerinin kapsayıcı şekilde yapılandırılmasıyla desteklenebilir.

Sonuç temaları, bir olgunun sonucunda ortaya çıkan etkiler, sonuçlar ve çıktılar ile ilgili konuları kapsar. İncelenen konu açısından bakıldığında üst yönetim pozisyonlarına

ulaşmış kadın liderlerin örgütlerinin insan kaynaklarının iş memnuniyeti ile verimlilik ve karlılık gibi örgüt performansı sonuçları ile ilgili temalar bu grupta yer alır. Görüşmelerden elde edilen *sonuç temaları*, kadın liderlerin empati, iletişim, katılımcı yönetim ve etik değerlere dayalı liderlik tarzları ile çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırdığı yönünde bulgular sunmaktadır. Duygusal zekâyâ dayalı liderlik yaklaşımları, kurum içinde güven ve pozitif çalışma ortamı oluşturmaktadır. Kadınların liderliğinde çeşitlilik, stratejik düşünme ve uzun vadeli planlamaya verilen önem şirket performansını olumlu etkilemektedir. Araştırmalar da, kadın liderliğinin organizasyonlarda finansal başarı, inovasyon ve sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkiler yarattığını desteklemektedir (McKinsey&Company,2018). Kadın liderlerin yönetim kademelerinde artan temsili, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal başarı ve örgütsel dönüşüm açısından da stratejik bir değer sunmaktadır.

Öneri teması ise bir olgunun ortaya çıkması için gelecekte yapılması gereken eylemler, politikalar, stratejiler vb. ile ilgili konuları kapsar. Görüşmelerden elde edilen *öneri temaları* kapsamında bazı katılımcılar, yapısal eşitsizliklerin giderilmesi ve kadın temsiliinin artırılması için kota gibi pozitif ayrımcılık uygulamalarının gerekli olduğunu savunurken, bazıları, bu tür politikaların liyakat ilkesini zedeleyebileceğini ve algı sorunları yaratabileceğini ifade etmiştir. Bu konuda dengeli bir yaklaşımın benimsenmesi önerilmektedir. Bu tema kapsamında cinsiyet eşitsizlikleriyle mücadele için, aile anayasaları, eşitlik temelli kurumsal politikalar, cinsiyet eşitliği eğitimleri ve farkındalık kampanyaları gibi yapısal müdahaleler önerilmiştir. Esnek çalışma modelleri de kadınların iş-yaşam dengesini sağlamaları açısından kritik görülmektedir. KAGİDER'in FEM (Fırsat Eşitliği Modeli) Sertifikası, EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) ve Dünya Bankası'nın kredi politikaları ile Koç ve Eczacıbaşı gibi kurumların liderlik ve eğitim programları, kurumsal dönüşüme katkı sağlayan başarılı örnekler olarak dile getirilmiştir.

Bu saha çalışmasının ortaya koyduğu bulgular kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimini etkileyen bireysel, kurumsal ve toplumsal dinamiklerin çok katmanlı bir şekilde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kadınların liderlik rollerine ulaşmasında yalnızca bireysel çabanın değil, aynı zamanda eşitlikçi kurumsal uygulamaların, destekleyici sosyal politikaların ve kültürel normlardaki dönüşümün belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, kadınların yönetim kademelerindeki temsiline yönelik bütüncül ve sürdürülebilir bir eşitlik politikası ihtiyacına dikkat çekmektedir.

Bu tez çalışmasında yukarıda özetlenen kuramlar, veriler ve saha çalışması bulguları ışığında Türkiye’de kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşu üst yönetimlerinde kadın temsiline artırılması için aşağıdaki *yol haritası* önerilebilir:

1-Almanya’nın uyguladığı gibi, Türkiye’de de özel ve kamu sektörlerinde kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına eşit temsiline sağlamak için cinsiyet kotası getirilmesi yararlı olacaktır. Kadınların yönetim pozisyonlarındaki oranını %30’un üzerine çıkarmaya yönelik hedefler konulmalıdır. Almanya’nın yıllık izleme raporları ile yasaların etkinliğini denetlemesi, Türkiye’de de örnek alınabilir.

2-Almanya’nın dijitalleşme ve toplumsal cinsiyet eşitliği üzerine yaptığı çalışmalardan yola çıkarak, Türkiye’de de dijital sektörde kadınların daha fazla yer alması için benzer stratejiler geliştirilmelidir.

3-Türkiye’de kadın hakları ve eşitlik konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiş olsa da; hala çeşitli eşitsizlikler devam etmektedir. İşte Almanya örneğinden çıkarılabilecek bazı öneriler:

- Cinsiyet temelli ayrımcılığı yasalarla engellemeye yönelik bir düzenleme yapılabilir.
- Kadınların iş gücüne katılımını destekleyecek ve iş-yaşam dengesini iyileştirecek politikalar benimsenebilir. Ebeveyn izni, çocuk bakım hizmetleri gibi.
- Kadınların yoğunlukla çalıştığı sosyal meslekler (bakım, eğitim, sağlık vb.) ile ilgili çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

4-Almanya’daki bakanlıkların toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politika ve stratejileri, Türkiye’deki ilgili bakanlıklar için yol gösterici olabilir.

- Kadın girişimcilere yönelik özel destek programları geliştirilmelidir (örneğin: mikro kredi, hibeler, vergi teşvikleri, mentorluk ağları). "Kadın Girişimci Günü", rol model buluşmaları, iş dünyasında kadın liderlik panelleri gibi etkinliklerle kadınların başarıları görünür kılınmalıdır.
- STEM alanlarında kadın öğrenciler için burslar, teşvik programları, sanayi işbirlikli projeler desteklenmelidir.
- Kadınların kurduğu KOBİ’ler, yeşil dönüşüm ve dijitalleşme konularında öncelikli desteklenmelidir. Bakanlık içinde kadın-erkek eşitliğini izleyen bir koordinasyon birimi kurulmalıdır. Ticaret ve sanayi politikaları, yatırım teşvikleri ve üretim stratejileri oluşturulurken toplumsal cinsiyet etkisi değerlendirmesi yapılmalıdır.
- CEDAW Sözleşmesi ve Ek Protokolü üzerine sadeleştirilmiş, anlaşılır bir uygulama kılavuzu (el kitabı) hazırlanmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. Bakanlık personeli, yerel

yöneticiler ve kamu görevlileri için CEDAW eğitimi düzenlenmelidir. Üniversitelerle iş birliği yapılarak, kadın hakları ve toplumsal cinsiyet dersleri yaygınlaştırılmalıdır.

- Kadın diplomat sayısını artırmak için kadın liderlik programları uygulanmalıdır. Türkiye'nin uluslararası kalkınma kuruluşlarındaki kadın temsil oranı (UN, OECD, Dünya Bankası vb.) artırılmalıdır.

5-Özel sektör için stratejik öneriler aşağıda özetlenmiştir. Bu öneriler, kadınların iş dünyasında daha görünür, etkili ve karar verici konumlarda yer almasını teşvik etmeye yöneliktir.

- Dijitalleşme, teknoloji, girişimcilik ve liderlik gibi alanlarda çalışan kadınlara özel profesyonel ağlar oluşturulmalıdır.
- Şirket içi eğitimlerle bilinçsiz önyargılar giderilmeli, cinsiyetçi davranışlara karşı sıfır tolerans politikaları uygulanmalıdır. Kadınların toplantılarda aktif söz alması, karar mekanizmalarına katılması kurumsal norm haline getirilmelidir. İnsan kaynakları ve yöneticiler bu konuda özel rehberlik ve eğitimden geçmelidir.
- Kadın liderliğini destekleyen erkek yöneticiler “müttefik erkek” (male ally) kavramı altında destekleyici roller üstlenmelidir.
- Şirketler, eşitlikçi uygulamalarını açıkça paylaşmalı ve sektörel benchmark (karşılaştırma) çalışmaları yapılmalıdır.
- Ancak bu önerilerin başarıya ulaşabilmesi için: Şirketlerin gönüllü inisiyatif alması, sivil toplum kuruluşları ve iş dünyası arasında ağ temelli iş birliklerinin kurulması ve en önemlisi, bu politikaların kurumsal kararlılıkla hayata geçirilmesi gereklidir.

Türkiye'deki STK'lar için Almanya örnekleri, yalnızca iyi uygulama örneği değil, aynı zamanda daha kurumsal, stratejik, katılımcı ve veri temelli bir çalışma biçimine geçiş için güçlü yol haritaları sunmaktadır.

6-Yerel derneklerin ulusal şemsiye STK'larla entegre edilmesi sağlanmalıdır. Avrupa'daki benzer STK'larla dayanışma ve işbirliği ağları geliştirilmelidir. Üniversiteler, sendikalar, medya ve kamu ile organik bağlar kurulmalıdır.

- Almanya'da djb ve DIW gibi örgütler parlamentolara görüş bildirmekte, yasa yapım süreçlerine dahil olmakta, anayasa mahkemesi davalarına katılmaktadır. Türkiye'de STK'ların TBMM, bakanlıklar ve yerel yönetimlere düzenli politika önerileri ve raporlar sunması teşvik edilmelidir.
- Almanya'da DIW Berlin ve Allbright Vakfı, veriye dayalı araştırma ve raporlarla kamuoyu oluşturmakta ve politika taleplerini gerekçelendirmektedir. Türkiye'deki

STK'lar kendi alanlarında veri toplama, raporlama ve izleme mekanizmaları oluşturmaktadır.

- Almanya'da EWOB gibi kurumlar, kadınların liderlik pozisyonlarına hazırlanması için yetenek havuzları ve gelişim programları yürütmektedir. Türkiye'de genç kadınlara yönelik liderlik eğitimleri, mentorluk programları ve gölge yönetici uygulamaları geliştirilmelidir.
- Almanya'da FAİR SHARE of Women Leaders derneğine göre, sivil toplum örgütlerinde kadınlar ve erkekler arasındaki eşitlik henüz sağlanabilmiş değildir. Özellikle kadınlar, yönetim pozisyonlarında belirgin şekilde az temsil edilmektedir.

Bu tez çalışmasının özgün katkılarından başlıcası kadınların üst düzey liderlik rollerine erişiminde mevcut durumu ve bu durumu iyileştirmeye yönelik politika ve stratejileri Türkiye açısından örnek oluşturabilme potansiyeline sahip önemli bir Avrupa Birliği ülkesi olan Almanya ile karşılaştırmalı olarak çok ayrıntılı biçimde inceleyerek örnek alınabilecek uygulamaları tespit etmiş olması, ayrıca kurumsal yapıları ve kamu politikalarını yansıtan bu makro faktörlerin yanı sıra, Türkiye'de kadınların liderlik yolculuğunda bireysel deneyimlerini ortaya koyan mikro düzeyde bulgularla desteklemiş olmasıdır.

Ayrıca Türkiye-Almanya karşılaştırmasının sadece kamu sektörü ile sınırlı tutulmayıp, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bu konuda yürüttükleri belli başlı çalışmalar ile ilgili ayrıntılı bir karşılaştırma tablosu sunmuş olması da alan yazına yapılmış önemli bir katkı olarak değerlendirilmelidir. Tezin saha görüşmelerinden elde edilen temaların sistem yaklaşımı çerçevesinde öncül, süreç, sonuç ve öneri temaları şeklinde düzenlenmiş olması da bu alanda yapılacak ileriki çalışmalar için yararlı bir kavramsal çerçeve oluşturabilir. Bu çalışmanın, politika yapıcılar, akademisyenler, özel sektör yöneticileri ve sivil toplum kuruluşu aktörleri için stratejik bir yol haritası sunmayı amaçlayan, çok boyutlu ve uygulamaya dönük bir akademik katkı olarak görülmesi umulmaktadır.

Bu tez çalışmasına dayanarak *bu konuda ileride yapılacak çalışmalar* kamu yönetimine veya sivil toplum kuruluşlarına odaklanarak kadınların üst düzey yönetime ulaşmakta yaşadıkları engelleri ve bu engellerle mücadele yöntemlerini sektöre özgü şartları sorgulayarak araştırabilir. Kamu sektöründe merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki farklılıkları sorgulayan bir araştırma yapılabilir. Merkezi yönetim veya yerel yönetimlerde orta kademelere ulaşmış kadın yöneticiler üzerine yapılacak bir araştırma, üst yönetim karar mekanizmalarına ulaşma konusunda algıladıkları fırsatları ve engelleri ortaya koyarak kamu yönetiminde zihinsel ve kurumsal dönüşümün nasıl yaratabileceği konusunda daha somut bir yol haritasının belirlenmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Women in the Ideology of Turkish Political Parties. In: “*Women’s Studies International Forum*,” Türkiye’deki siyasal partilerin kadın liderliğine yaklaşımı, 25(1), 65-78.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158
- Acker, J. (1991). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber, J./Farrell, S. A. (Hrsg.): *The Social Construction of Gender*. Newbury Park: Sage, 162-179.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. In: Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.): *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: Sage, 248-260.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Acker, J., Van Houten, D. R. (1992). *Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations*. In: Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.): *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: Sage, 15-30
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2024). *Yönetimde Kadınların Eşit Temsili için Paydaş Çalıştayı Sonuç Raporu*.
- AllBright Stiftung gGmbH. (2021). *Allbright Bericht, September 2021*
- AllBright Stiftung. (2024). *Frauen in Führungspositionen: Jahresbericht 2024*.
- Allmendinger, J., Hackman, J. R. (1995). The More, the Better? A Four-Nation Study of the Inclusion of Women in Symphony Orchestras. *Social Forces*, 74(2), 423-460.
- Alt, R. (2005). Mikropolitik. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, 295-328.
- Alvesson, M., Due Billing, Y. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 13(1), 73-102.
- Alvesson, M., Due Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Assig, D., Beck, A. (1996). *Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit*. München: Vahlen.

- Aydın, A. ve Kahraman, Ö. F. (2015). Türkiye’de kadın temsili sorunsalına kadın bakanlar bağlamında bir bakış. *Yasama Dergisi*, (31), 46-64.
- Bacchi, C. (2000). Policy as Discourse: What Does It Mean? Where Does It Get Us? *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 21(1), 45-57.
- Baecker, D. (2003). Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. *Systemtheoretische Essays*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 125-143.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Baron, J. N., Bielby, W. T. (1980). Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. *American Sociological Review*, 45(5), 737-765.
- Bartz Schiefer, K. (2005). *Mutterschaft auf Führungsebene - eigentlich kein Problem. Von gegenseitigem Vertrauen und der richtigen Position zum richtigen Zeitpunkt: eine empirische Studie zum „Schwangerschaftsrisiko“*. Zürich, Chur: Rüegger.
- Başar, D. (2024). *Toplum Çalışmaları Enstitüsü*
- Bayrakçı, E., Köse, S. (2019). *Kadın Girişimciliğinde “Bir Tık” Ötesi*.
- Beauvoir, S. de (1952). *Das andere Geschlecht: Sitte und Sexus der Frau*. Hamburg: Rowohlt.
- Beck-Gernsheim, E. (1981). *Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Beck-Gernsheim, E., Ostner, I. (1978). Frauen verändern – Berufe nicht? Ein theoretischer Ansatz zur Problematik von „Frau und Beruf“. *Soziale Welt*, 29(3), 258-287.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364.
- Bischoff, S. (2010). *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland; die 5. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bischof-Köhler, D. (2002). *Von Natur aus anders: Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Blalock, H. M. (1971). *Causal Models in the Social Sciences*. Aldine Publishing Company.
- BMFSFJ (2025). *Frauen in Führungspositionen: Studie 2025*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de>
- BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2022). *Meilenstein für mehr Gleichstellung in der Europäischen Union, 18.02.2022*

- BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2020). *Mit RECHT zur Gleichstellung!*, Handbuch zur Frauenrechtskonvention der Vereinten Nationen, Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW) vom 18. Dezember 1979, BMFSFJ, Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Referat Öffentlichkeitsarbeit, September 2020
- BMWK (2021). *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz*
- Borutta, M., Giesler, C. (2006). *Karriereläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege. Eine sozialpsychologische und systemtheoretische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brass, D. J. (1985). Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28(2), 327-343.
- Breisig, T. (2006). *Betriebliche Organisation*. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24.
- Bujnoch, S. (2008). *Frauen in Führungspositionen in der sozialen Arbeit*. Linz: Ed. Pro Mente.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2021). *Erschienen im 09.2021*.
- Bundesstiftung für Gleichstellung. (2021). *Berlin 05.2021*.
- Business and Professional Women (BPW) Germany. (2023). *Equal Pay Day*.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Büchi, L., Haldner, B. (2005). *Frauen der Sozialen Arbeit in Führungspositionen. Themen, mit welchen sich Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen müssen*. Rubigen: Ed. Soziothek.
- Catalyst (2020). *McKinsey&Company. "Women in the Workplace"*.
- Catalyst. (2020). *Why diversity and inclusion matter: Quick takes*. Catalyst.org.
- CHE (2025). *Zentrum für Hochschulentwicklung, Isabel Roessler*
- Checkland, Peter. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Ciğeroğlu Öztepe, M. (2023). Kamu Yönetiminde Kadın: Toplumsal Cinsiyet Temelli Bir Değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 203-223.
- Council of Europe (2021). *Gender Equality and the Istanbul Convention: A Decade of Action*.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.

- Criado-Perez, C. (2019). *Invisible Women: Exposing data bias in a world designed for men*. Chatto & Windus.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1993 -1977-). Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation [L'Acteur et le Système]. *Frankfurt am Main: Hain*. (Aus dem Französischen von Erhard Friedberg und Steffen Stelzer).
- DAX 11. Vorstandsreport, *Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2024*, Klaus Hansen, ODGERS BERNTSON (https://www.odgers.com/media/5pwlf4sb/odgersberndtson-daxreport2024_rz4.pdf).
- Demirci, M. R. (2024). *Demokrasi bağlamında kadınların parlamentolardaki temsiliinin karşılaştırmalı bir analizi*, Doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Destatis Statistisches Bundesamt. (2022). *Gleichstellungsindex 2021*, Erschienen am 3. März 2022 Artikelnummer: 5799901-21700-4 [PDF]
- Deutscher Frauenring e.V. (2023). *deutscher-frauenring.de/seminare/*
- Deutscher Juristinnenbund (djb). (2024). *Feministische Rechtspolitik*.
- Deutscher Städte- und Gemeindebund, DStGB (2024)
- DIW (2021). *Managerinnen-Barometer*.
- DIW Berlin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.. (2022). *DIW Wochenbericht, 19.01.2022*
- DIW Wochenbericht (2025). Virginia Sondergeld, Katharina Wrohlich, Lavinia Kinne ve Anja Kirsch, *Büyük Şirketlerde Üst Düzey Kadın Oranı: Bir Adım İleri, Ama Yol Hâlâ Uzun*, Sayı 3/2025, DOI: https://doi.org/10.18723/diw_wb:2025-3-1
- Die Bundesregierung. (2015). *Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, 24.04.2015*, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 17, ausgegeben zu Bonn am 30. April 2015
- Die Bundesregierung. (2020). *Fünfte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes*
- Die Bundesregierung. (2020). *Stark in die Zukunft: Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung*, Juli 2020
- Die Bundesregierung. (2021). *Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft*

- und im öffentlichen Dienst, 07.08.2021, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 51, ausgegeben zu Bonn am 11. August 2021
- Die Bundesregierung. (2021). Dritter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 10.06.2021, Deutscher Bundestag, Drucksache 19/30750, 19.Wahlperiode
- Die Bundesregierung. (2021). Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, *“Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten”*, Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 10.06.2021
- Die Bundesregierung. (2021). *Koalitionsvertrag 2021-2025* zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP), 2021
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- djb Deutscher Juristinnenbund. (2021). *Herausgeber: Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb)*, AG Dortmund, Vereinsreg.-Nr.: 1444, Berlin, 2021
- Durkheim, E. (1988-1893-). Über die Teilung der sozialen Arbeit: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften [De la division du travail social] (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp. E./Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (20. Bd.). Stuttgart: Schäffer, S. 386-397.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Eckes, T. (2010). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): *Handbuch Frauen- und*

- Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 178-189.
- EIGE Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. (2017). *Gleichstellung und Digitalisierung in der Europäischen Union, 2017*
- EIGE Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. (2020). *Gleichstellungsindex 2020 Deutschland*
- EIGE Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. (2021). *Gender Statistics Database, Statistical brief: gender balance in business and finance 2021*
- EIGE. (2023). *Gender Equality Index*.
- Europäische Kommission. (2020). *Hin zu einer Union der Gleichheit: Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025, März 2020*
- European Commission. (2021). *Digital Compass: The European Way to the Digital Decade*.
- European Commission. (2021). *Federal Gender Equality Foundation: Supporting Women in Leadership*.
- European Commission. (2022). *2022 Report on gender equality in the EU*, Brussels, 8.3.2022
- European Commission. (2022). *Förderung der Geschlechtergleichstellung in der EU und darüber hinaus*, European Commission, 2022
- European Commission. (2022). *Women in Decision-Making: EU Gender Equality Report*.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2021). *Gender Equality Index*.
- European Women on Boards (EWOB) (2024). *Gender Diversity Index and Mentorship Programmes*.
- EWOB European Women on Boards. (2021). *Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership*, 2021, Kantar Public
- FAIR SHARE of Women Leaders. (2024). *FAIR SHARE Monitor 2024: Gender Equality in the Non-Profit Sector*.
- FAIR SHARE of Women Leaders. (2024). *FAIR SHARE Monitor and Leadership Framework*.
- Fair Share of Women Leaders e.V. (2024). [Fairsharewl.org/about-us/female-leaders](https://fairsharewl.org/about-us/female-leaders).
- Federal Ministry for Family Affairs, Germany (2021). *FüPoG II Gender Quota Law*
- Female Impact Network. (2024). *Female Impact Summit Official Recap*.
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (Hrsg.) (2024): *Women-On-Board-Index 185*. Frauenanteile der im DAX, MDAX, SDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, paritätisch mitbestimmten Unternehmen.
- FidAR (2021). *FüPoG Rehberi*.

- FidAR (2024). *Informationen und Unterstützung für Privatwirtschaft bei der Umsetzung des FöPoG und FöPoGII*. Praxisleitfaden.
- FidAR (Frauen in die Aufsichtsräte e.V.). (2023).
- FidAR Frauen in die Aufsichtsräte e.V.. (2021). *Frauenanteil in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, paritätisch mitbestimmten Unternehmen*. Eine Studie von FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. Stand: 15. Januar 2021 (aktualisiert zum 22. März 2021)
- Financial Times (2025). Germany's Progress on Female Leadership in Business.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. ve Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Franz, W. (2006). *Arbeitsmarktökonomik* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Fredman, S. (2011). *Discrimination Law*. Oxford University Press.
- Friedel-Howe, H. (1991). *Frauen und Führung: Mythen und Fakten*. In: Rosenstiel, L. v. Regnet.
- GBRW (2020). *Global Board Ready Women Database*.
- GDI (2020). *Gender Diversity Index Report*.
- Gmür, M. (2004). Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(4), 396-417
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Günbayı, İ. (2019). *Nitel Araştırmada Veri Analizi: Tema Analizi, Betimsel Analiz, İçerik Analizi ve Analitik Genelleme*
- Hasse, R., Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus* (2. Aufl.). Bielefeld: transcript.
- Haubl, R., Daser, B. (2007). *Macht und Psyche in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heintz, B., Nadai, E. (1998). Geschlecht und Kontext: De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(2), 75-93

- Hellmann, K.-U. (2006). Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS, 75-88
- Henn, Monika (2010): Wenn Frauen in Führung gehen. Was können Politik und Wirtschaft tun, um von weiblichen Kompetenzen zu profitieren?, *ApothekenManager*, 63 (1), 12-14.
- Hinz, T., Gartner, H. (2005). Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), 22-39.
- Hisrich, R. D., & Brush, C. (1986). The woman entrepreneur: Starting, financing, and managing a successful new business. *Lexington Books*.
- Hochschild, A. R. (1989). *The second shift: Working parents and the revolution at home*. Viking.
- Holst, E., & Wrohlich, K. (2022). *Erfolgsfaktoren für mehr Frauen in Führung*. DIW Wochenbericht.
- Holst, E., Wrohlich, K., & Kröger, L. (2025). *Managerinnen-Barometer*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Hunt, V., Dixon-Fyle, S., Prince, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins. How inclusion matters*. Herausgegeben von McKinsey & Company.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey & Company.
- IAB (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Algıları Araştırması. *UN WOMEN*.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). *Why Men Still Get More Promotions Than Women*. Harvard Business Review.
- ILO Uluslararası Çalışma Örgütü (2022). *Türkiye’de Kadınların Kooperatif Yoluyla Güçlenmesi*.
- ILO, Uluslararası Çalışma Örgütü (2024). *ILO’nun Şirketlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Modeli*.
- ILO. (2018). *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. International Labour Organization.
- Jansen, D. (2006). *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele* (3. Aufl.), Wiesbaden: VS.
- Jung, H. (2010). *Personalwirtschaft*. 9. Auflage. München: Oldenbourg.
- Justitia's Daughters. (2024). *Feminist Legal Policy Podcast*.

- Jüngling, C. (1999). Organisationsforschung und Geschlechterpolitik: Von der Herrschaftsmaschine zur Spielwiese für Mikropolitiker. In: Krannich, M. (Hrsg.): *Geschlechterdemokratie in Organisationen: Dokumentation einer Fachtagung vom 10. und 11. Juni 1999 in Frankfurt am Main*. Essen: Klartext, 21-33
- KA.DER. (2022). *Siyaset ve Karar Alma Süreçlerinde Kadınların Güçlenmesi Projesi*. Avrupa Birliği Sivil Toplum Destek Programı.
- KA.DER. (2024). *Siyasette Kadınlar Haritası Sunumu*.
- KAGİDER. (2025). *Momentum 2025 Projesi Tanıtım Dosyası*. KAGİDER Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (kagider.org)
- Kandiyoti, D. (2007). Between the Lines: Women's Struggles for Legal and Political Rights in Turkey. In: "Gendering the Middle East." Syracuse University Press. Türkiye'de kadın haklarının tarihsel bağlamda değerlendirilmesi.
- Kanter, R. M. (1977a). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977b). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kast, Fremont E. ve Rosenzweig, James E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. McGraw-Hill.
- Kattinge, S. (2007). *Die Kinderfrage in Deutschland: Gründe für den Realisierungsaufschub vorhandener Kinderwünsche bei hochqualifizierten Frauen*. Saarbrücken: VDM
- Kellerman, B. (2016). *Leadership-It's a System, Not a Person!*
- Kısa, H., Akca, M. ve Yıldırım, C. (2023). Kadınların üst yönetimdeki görünürlüğü: yükseköğretim kurumlarında bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 835-851.
- Kirchmeyer (2002). *Change and stability in managers' gender roles*.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Klenner, C., & Pfahl, S. (2019). *Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt*. WSI-Mitteilungen.
- Klenner, C., & Pfahl, S. (2021). *Chancen und Hindernisse für Frauen in Führungspositionen*. WSI-Mitteilungen.
- Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, *Verantwortung für Deutschland*, 21. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages, 05.05.2025, Berlin
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 128-161.

- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2023). *Führungspositionen in Deutschland 2022: Frauen bleiben nach wie vor unterrepräsentiert*. IAB-Kurzbericht 22/2023, Nürnberg.
- Konietzka, D., Kreyenfeld, M. (Hrsg.) (2007). *Ein Leben ohne Kinder: Kinderlosigkeit in Deutschland*. Wiesbaden: VS.
- KOSGEB. (2022). *Girişimci Kadınlara Yönelik Projeler*.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Kreimer, M. (2009). *Ökonomie der Geschlechterdifferenz: Zur Persistenz von Gender Gaps*. Wiesbaden: VS.
- Krell, G. (1996). Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. *Industrielle Beziehungen*, 3(4), 334-350.
- Krell, G., Sieben, B. (2010). Diversity Management. In: Massing, P. (Hrsg.): *Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten*. Schwalbach/Ts.: Wochenschau, 45-62.
- Krook, M. L. (2009). *Quotas for Women in Politics*. Oxford University Press.
- Krumpholz, D. (2004). *Einsame Spitze. Frauen in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kymlicka, W. (2002). *Contemporary Political Philosophy: An Introduction*. Oxford University Press.
- Lengfeld, H. (2007). *Organisierte Ungleichheit: Wie Organisationen Lebenschancen beeinflussen*. Wiesbaden: VS.
- Ley, U., Kaczmarczyk, G. (2013). *Führungshandbuch für Ärztinnen. Gesunde Führung in der Medizin*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lin, N. (1982). Social Resources and Instrumental Action. In: Marsden, P. V./Lin, N. (Hrsg.): *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills: Sage, 131-145
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. Yale University Press.
- Lpb Landeszentrale für politische Bildung Baden Württemberg (2024).
- Luhmann, Niklas. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123.
- McKinsey & Company. (2018). *Delivering through Diversity*.
- Merchel, J. (2010). *Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*. 2. Auflage. Weinheim, München: Juventa-Verlag.

- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-36
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität* [Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations]. Wiesbaden: Gabler (Aus dem Amerikanischen von Hans-Peter Meyer).
- Morrison, A. M., White, R. P. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Müller, U. (1999). Geschlecht und Organisation: Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen. In: Nickel, H. M./Völker, S./Hüning, H. (Hrsg.): *Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung* (22. Bd.). Opladen: Leske + Budrich, 53-76.
- Negiz, N. ve Kayacan, G. (2025). Kadın görünürlüğü ve sivil alan. B. G. Akosman, Z. K. Şerefioğlu Danış ve B. Ö. Çiçek (Ed.), *Sivil toplum ve kadın* (ss. 179-195). MAK Grup Medya Pro. Rek. Yay. A.Ş.
- Nerge, S. (1993). *Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation*. Berlin: Ed. Sigma.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nollert, M. (2010). Kreuzung sozialer Kreise: Auswirkungen und Wirkungsgeschichte. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): *Handbuch Netzwerkforschung* (4. Bd.). Wiesbaden: VS, 157-165.
- OECD (2020). Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector.
- OECD (2021). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Empowering women in the digital age: Where do we stand?* OECD Publishing.
- Ohlendieck, L. (2003a). Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, U. (Hrsg.): *Gender – From Costs to Benefits*. Wiesbaden: Westdeutscher, 183-193.

- Ohlendieck, L. (2003b). Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. In: Pasero, U./Weinbach, C. (Hrsg.): *Frauen, Männer, Gender Trouble: Systemtheoretische Essays*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 171-185.
- Özbilgin, M.F., & Syed, J. (2015). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.
- PANDA, The Women Leadership Network (2023). *Women Leadership Contest*.
- Parsons, Talcott. (1951). *The Social System*. The Free Press.
- Pasero, U. (2004). Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Pasero, U./Priddat, B. P. (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. Wiesbaden: VS, 143-164
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Paustian-Underdahl, S.C., Walker, L.S., Woehr, D.J. (2014). *Gender and perceptions of leadership effectiveness*.
- Piore, M. J. (1978). Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): *Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt am Main: Campus, 67-98.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr., J. J. (2000). *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.
- Rastetter, D. (1998). Männerbund Management: Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich? *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 2, 167-186.
- Rau, I. (1995). *Weibliche Führungskräfte: Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen für Führungspositionen (1756. Bd.)*. Dissertation, Universität Freiburg (Breisgau). Frankfurt am Main: Peter Lang
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Sabancı Üniversitesi (2020). *Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları Endeksi*.
- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT). (2022). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kurumsal Yönetim*.

- Sabancı Üniversitesi, *Kurumsal Yönetim Forumu*'nun Yönetim Kurullarında Kadınlarla İlgili Projeleri, 2023 Raporu.
- Sabancı Üniversitesi. (2023). *Bağımsız Kadın Direktörler (IWD) Projesi*.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, work, and the will to lead*. Alfred A. Knopf.
- Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?* Farrar, Straus and Giroux.
- Schaufler, B. (2000). *Frauen in Führung. Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen*. Bern: Huber.
- Schönfeld, S., Tschirner, N. (2000). Mentoring-Programme für Frauen: Ein Anstoß zum Aufstieg. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): *Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis*. Wiesbaden: Gabler, 241-260.
- SCHUFA (2021). *Geschäftsbericht*.
- Scott, W. R. (1986). Grundlagen der Organisationstheorie [Organizations: Rational, Natural, and Open Systems]. *Frankfurt am Main: Campus*. (Aus dem Amerikanischen von Hanne Herkommer).
- Seierstad, C., Warner-Söderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2016). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 89–106.
- Senge, K., Hellmann, K.-U. (2006). Einleitung. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS, 7-31
- Sharpe, R. (2000). *As Leaders, Women Rule*.
- Simon, F. B. (2005). *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Sondergeld, V., Wrohlich, K. & Kirsch, A. (2024). *Managerinnen-Barometer 2024*. DIW Wochenbericht 3/2024, Berlin.
- Speck, O. (1956). *Kinder erwerbstätiger Mütter: Ein soziologisch-pädagogisches Gegenwartsproblem*. Stuttgart: Enke.
- Statistisches Bundesamt, Gleichstellungsindex 2024, Erschienen am 14. März 2025, Artikelnummer: 1_2024265
- Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Netzwerkforschung* (4. Bd.). Wiesbaden: VS.
- Szebel-Habig, A. (2009). Mixed Leadership: eine Nutzen-Kosten-Betrachtung. In: Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hg.): *Mixed Leadership: mit Frauen in die Führung*. Bern: Haupt, 59-83.

- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2008). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008-2013)*, Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2018). *Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele IV. Ulusal Eylem Planı (2021-2025)*, Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2018). *Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018-2023)*, Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), *Kadının Kalkınmadaki Rolü, Özel İhtisas Komisyonu Raporu 2018*
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü, *Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEEP) 2022-2026*
- Tanya Iletto Diaz (2024). *Globis Insights, Başarılı Kadın Liderlerin Benzersiz Kadınsı Özellikleri*.
- Tekindal, M., Aldırmaz, Y., Çoban, B. ve Tekindal, M. A. (2024). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cinsiyetin Genel Görünümü: Sayısal Veriler Işığında Bir Analiz. *Yükseköğretim Dergisi*, 14(1), 151-164.
- TEPAV (2020). *81 İilde Türkiye’nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi*.
- TESEV. (2019). *Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı Raporu*. TESEV Türkiye Ekonomik Sosyal Etüdler Vakfı Raporu, Nisan 2019.
- TİM. (2022). *Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (CEP)*.
- TİSK (2020). *Raporlar*.
- TOBB (2020). *Her Köye Bir Mentor Projesi*.
- Tornow, W. W., Pinto, P. R. (1976). *The development of a managerial job taxonomy, a system for describing, classifying, and evaluating executive positions*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Türkiye Barolar Birliği (2023). *2023 Avukat Sayıları (31.12.2023)*. Erişim Tarihi: 10.05.2025
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete. (1944). *4541 sayılı Şehir ve Kasabalarda Mahalle Muhtar ve İhtiyar Heyetleri Teşkiline Dair Kanun*, md. 1. Resmî Gazete No. (5682).
- Türkiye Cumhuriyeti. (1924). *442 sayılı Köy Kanunu*. Resmî Gazete,
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2024). *Türkiye’de İstatistiklerle Kadın: 2024*. TÜİK ve UN Women Türkiye Ortak Yayını.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK). (2022). *Kadın İstihdamını Artırma Stratejisi ve Uygulama Rehberi*. Erişim Tarihi: 20.05.2025
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2023). *Kadın Girişimciler Kurulu Projeleri*.

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2023). *Kadın Girişimciler Kurulu Faaliyet Raporu*.
- TÜSİAD. (2024). *Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması için İş Dünyasına Çağrı*.
- Tyrell, H. (1986). Geschlechtliche Differenzierung und Geschlechterklassifikation. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS)*, 38, 450-489.
- Ugan, A. (2017). Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Kadınların Temsiliyet Oranı ve Siyasi Partilerdeki Yeri. *Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy) Yıl: 3, Sayı:9, Eylül 2017, s. 389-404*.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2023). *Sosyal Taraflarda Karar Mekanizmalarında Kadın Liderliği. İşçi ve İşveren Örgütleri İçin Bir El Kitabı*.
- UN Global Compact Türkiye & TÜSİAD. (2025). *Eşitlik için İş Birliği: Yönetim Kurullarında Kadın için Şirketleri Harekete Geçirmek Etkinlik Raporu*.
- UN WOMEN (2020). *Gender Equality in Political Leadership and Participation in Turkey*.
- UN WOMEN Deutschland (2024). *International Conference: A Feminist Agenda for the Future*.
- UN Women Germany. (2024). *2024 WEPs Forum Proceedings*.
- UN Women Türkiye (2019). *Leadership and Political Participation*.
- UN Women. (2020). *Gender equality: Women's rights in review 25 years after Beijing*. United Nations.
- UNCTAD. (2019). *Digital Economy Report: Value creation and capture – Implications for developing countries*.
- UNESCO. (2020). *Artificial intelligence and gender equality: Key findings of UNESCO's global dialogue*.
- United Nations. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW)*.
- Usal, Z.O. (2010). *Uluslararası İnsan Hakları Hukuku Merceğinden Kadının Siyasal Hayata Katılımı Ve Bazı Kota Uygulamaları • 159, Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları: Eşitsizlikler, Mücadeleler, Kazanımlar, Koç Üniversitesi Yayınları*.
- Vedder, G. (2006). Diversity Management in der Organisationsberatung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 37(1), 7-17.
- Verband der Unternehmerinnen in Deutschland (VdU). (2022). *Nationale und Internationale Gleichstellungspolitik*.
- Verband der Unternehmerinnen in Deutschland e.V. (VdU) (2022). *She Succeeds Award*.

- Vinz, D., Schiederig, K. (2010). Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten. In: Massing, P. (Hrsg.): *Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten*. Schwalbach/Ts.: Wochenschau, 13-44.
- von Bertalanffy, Ludwig. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Voss, T. (1992). Organisation. In: Reinhold, G./Lamnek, S./Recker, H. (Hrsg.): *Soziologie-Lexikon* (2. Aufl.). München: Oldenbourg, 429-432
- Wachter, M. L. (1978). Das Konzept des dualen Arbeitsmarktes aus neoklassischer Sicht. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): *Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt am Main: Campus, 139-184.
- Walgenbach, P. (2006). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, 353-401.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundrisse der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- WEF, *Global Gender Report* (2024).
- Wharton, A. S. (2002). Geschlechterforschung und Organisationssoziologie. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hrsg.): *Organisationssoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS)*. Wiesbaden: Westdeutscher, 188-202
- Wilz, S. M. (2001). „Gendered Organizations“: Neuere Beiträge zum Verhältnis von Organisationen und Geschlecht. *Berliner Journal für Soziologie*, 1, 97-107.
- Wippermann, C. (2013). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. 5. Auflage. Rostock: Publikationsversand der Bundesregierung
- Wirth, H. (2007). Kinderlosigkeit von hoch qualifizierten Frauen und Männern im Paarkontext: Eine Folge von Bildungshomogamie? In: Konietzka, D./Kreyenfeld, M. (Hrsg.): *Ein Leben ohne Kinder: Kinderlosigkeit in Deutschland*. Wiesbaden: VS, 167-199
- Women-on-Board-Index 185 (2020).
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*, Insight Report, March 2021
- World Economic Forum. (2021). *Harnessing technology for sustainable development*.
- Wrohlich, K. (2020). *Wie Frauen führende Rollen übernehmen: Netzwerke und Vorbilder*. DIW Berlin.

- Wrohlich, K. (2024). *Erwerbsbeteiligung von Frauen*.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. 9. Auflage. Köln: Luchterhand.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (5th Ed.)*. SAGE Publications.
- YKKD. (2024). *Şirketler Arası Mentorluk Programı ve Yönetim Kurulu Üyeliği Sertifika Programı Raporu*. YKKD Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (yonetimkurulundakadin.org)
- Yüzde 30 Club Türkiye (2023). *Kadınların Yönetim Kurulunda Temsili*.
- Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes (djbZ). (2024).
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

İnternet Kaynakları

- BMFSFJ (2021). Zweites Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II). <https://www.bmfsfj.de>
- BMFSFJ (2023). Gleichstellungsindex 2023. <https://www.bmfsfj.de>
- BMFSFJ (2025). Public Women-on-Board-Index. <https://www.bmfsfj.de>
- Cumhurbaşkanlığı. (2025). Kadının güçlenmesine ilişkin genelge [Genelge]. Resmî Gazete, (32025). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2025/03/20250308-3.pdf> Erişim Tarihi: 10.05.2025
- Destatis (2024). Frauen im öffentlichen Dienst. https://www.destatis.de/diw.de/de/diw_01.c.618953.de/das_institut.html
- EAF Berlin (2023). Frauen in kommunalen Führungspositionen. <https://www.eaf-berlin.de>
- EAF Berlin (2023). Frauen in kommunalen Unternehmen. <https://www.eaf-berlin.de>
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2023). Gender Equality Index – Germany & Turkey. Erişim: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index> Avrupa düzeyinde kadın temsili ve eşitlik verileri.
- Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth (2021). FüPoG II - The Second Gender Quota Law in Germany. Erişim: <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-09-12/germany-second-law-establishing-gender-quotas-to-increase-number-of-women-in-company-leadership-positions-enters-into-force/cinsiyet-kotası-yasasının-detayları>

- Financial Times (2025). Germany's Progress on Female Leadership in Business. Erişim: <https://www.ft.com/content/041af5e3-ec2e-4204-beaf-101642f07ba4> Almanyada kadınların üst yönetimde temsiline dair 2025 güncel verileri.
- Güneydoğu Anadolu Bölgesi Belediyeler Birliği (GABB). "Yerel Yönetimlerde Kadın ve Kayyum Raporu, http://www.ceidizleme.org/ekutuphaneresim/dosya/370_1.pdf (Erişim Tarihi: 13.05.2025)
- HSK Resmî Web Sitesi (<https://www.hsk.gov.tr>) Erişim Tarihi: 10.05.2025
- <http://allbright-stiftung.de> (2025)
- <http://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market/>
- <http://diw.de> (2025)
- <http://djb.de> (2025)
- http://doi.org/10.18723/diw_wb:2025-3-1
- <http://ekovitrin.com>
- <http://europeanwomenonboards.eu> (2025)
- <http://ewob-research-report-2025>
- <http://ey.com> (2025)
- <http://globalcompactturkiye.org>
- http://haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuerungspositionen_80_482366.html
- <http://sage.com> (2024)
- <http://tbmm.gov.tr/sandalyedagilimi>
- <http://tesev.org.tr/tr/topics/toplumsal-cinsiyet-cesitligi>
- <http://tesev.org.tr/tr/turkiye-ekonomik-ve-sosyal-etudler-vakfi/>
- http://tesev.org.tr/tr/wp-content/uploads/rapor_ust.duzey.karar_.almada.kadin_.katilimi.TR_.ENG_.pdf
- <http://tim.org.tr/tr/cinsiyet-esitligi-eylem-pani>
- <http://tim.org.tr/tr/hakkimizda>
- <http://tusiad.org.tr/tusiad/tarihce>
- <http://www.brak.de/die-brak/die-brak-in-zahlen/bundesrechtsanwaltskammer>
- <http://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundeskabinett>
- <http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2025/kw19-de-kanzlerwahl-bundesregierung-1063886>

<http://www.bundeswahlleiterin.de/bundestagswahlen/2025/ergebnisse/bund-99.html>
<http://www.dgb.de>
<http://www.djb.de/ueber-uns/der-djb-stellt-sich-vor>
<http://www.djb.de/ueber-uns/der-djb-stellt-sich-vor/leitbild>
<http://www.drb.de/drb/praesidium>
http://www.fidar.de/webmedia/documents/Wirkungsanalyse/FidAR_Praxisleitfaden_Privatwirtschaft.pdf
<http://www.musiad.de> (2025)
<http://www.nirvanasosyal.com/h-392-nitel-arastirmada-veri-analizi-betimsel-analiz-icerik-analizi-ve-analitik-genelleme.html>
<http://www.sage.com/de-de/blog/12-wertvolle-business-netzwerke>
<http://www.tesk.org.tr> (2025)
<http://yesilhaber.net>
<https://bduinternational.org>
<https://bundesstiftunggleichstellung.netlify.app/>
https://bundesstiftunggleichstellung.netlify.app/offenes-haus/veranstaltungen/?utm_source=chatgpt.com#vergangene-veranstaltungen
<https://cor.europa.eu>
<https://cor.europa.eu/en/members>
<https://deutscher-frauenring.de/seminare/>
<https://dgvn.de/aktivitaeten/einzelansicht/a-feminist-agenda-for-the-future>
<https://disk.org.tr/organlar/yonetim-kurulu/>
<https://etuc.org>
<https://etuc.org/en/organisation-and-people>
<https://fairsharewl.org/about-us>
<https://female-impact-summit.com>
<https://istatistik.yok.gov.tr>
<https://iwdturkey.sabanciuniv.edu/tr/kurumsal-yonetim-forumu>
<https://kadingirisimci.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 11.05.2025).
<https://kagider.org/tr/projeler/is-dunyasinda-kadin-iletisim-agi>
<https://kagider.org/tr/projeler/kagider-momentum-kadin-girisimci-guclendirme-programi-basvurulari-basliyor>
<https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu>

[https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/knowledge-publications-tools-and-data/interactive-reports/she-figures-2024,](https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/knowledge-publications-tools-and-data/interactive-reports/she-figures-2024)
<https://spk.gov.tr/>
<https://tbmm.gov.tr/sandalyedagilimi>
<https://the-president.europarl.europa.eu>
<https://tim.org.tr/tr/hakkimizda>
<https://unwomen.de/international-conference-a-feminist-agenda-for-the-future/>
<https://www.11thwomendirectorsconference.com/>
<https://www.boell.de/de>
<https://www.brak.de/die-brak/die-brak-in-zahlen/>
<https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2025/kw19-de-kanzlerwahl-bundesregierung-1063886>
<https://www.bundeswahlleiterin.de/bundestagswahlen/2025/ergebnisse/bund-99.html>
<https://www.businesseurope.eu>
<https://www.businesseurope.eu/about-us/our-team/>
<https://www.ccbe.eu>
<https://www.ccbe.eu/structure/presidency/>
https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/_publikationen-innen-gleichstellungsindex.html
<https://www.djb.de/ueber-uns/der-djb-stellt-sich-vor>
<https://www.djb.de/ueber-uns/der-djb-stellt-sich-vor/leitbild>
<https://www.drb.de/drb/praesidium>
<https://www.ekovitrin.com/borsa-istanbuldaki-sirketlerin-yonetim-kurullarindaki-kadin-orani-187ye-yukseldi>
<https://www.encj.eu>
<https://www.encj.eu/executive-board>
<https://www.eua.eu>
<https://www.eua.eu/news/eua-news/women-in-university-leadership-some-progress-but-more-to-do.html>
<https://www.eurochambres.eu>
<https://www.eurochambres.eu/about/our-structure/presidency/>
<https://www.female-leaders-network.de/networking-events/>
https://www.fidar.de/webmedia/documents/Wirkungsanalyse/FidAR_Praxisleitfaden_Privat

- https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuehrungspositionen_80_482366.html
- <https://www.ifc.org/en/home>
- <https://www.kttokgk.org/2024/09/24/kadin-liderlik-akademisi>
- <https://www.leadturkey.net/lead-to-lead-mentorluk-programimizin-7-donem-kayitlari-basladi/>
- <https://www.musiad.org.tr/icerik/yonetim--9> Erişim Tarihi: 03.06.2025
- <https://www.skdturkiye.org/projelerimiz/esit-adimlar-platformu/>
- <https://www.smeunited.eu>
- https://www.smeunited.eu/about-us#about_us
- https://www.tarimorman.gov.tr/TAGEM/Belgeler/yayin/Cinsiyet%20E%C5%9Fitli%C4%9Fi%20Eylem%20Plan%C4%B1_2022_2026.pdf
- <https://www.tesev.org.tr/tr/topics/toplumsal-cinsiyet-esitligi/>
- <https://www.tesev.org.tr/tr/turkiye-ekonomik-ve-sosyal-etudler-vakfi/>
- https://www.tesev.org.tr/wp-content/uploads/rapor_ust.duzey_.karar_.almada.kadin_.katilimi.TR_.ENG_.pdf
- <https://www.tesk.org.tr>
- <https://www.tihek.gov.tr/>
- <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=14967&lst=Haberler>
- <https://www.turkonfed.org.tr/yonetim-kurulu> Erişim Tarihi: 03.06.2025
- <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/commission-on-the-status-of-women>
- <https://www.weps.org/2024WEPsForumGermany>
- <https://www.yok.gov.tr/> <https://istatistik.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 30.05.2025
- <https://www.yok.gov.tr/rektorlerimiz/devlet-universitesi-rektorleri>
- <https://www.yok.gov.tr/rektorlerimiz/vakif-universitesi-rektorleri>
- <https://www.yok.gov.tr/rektorlerimiz/vakif-universitesi-rektorleri>
- <https://yetkinreport.com/2025/08/13/siyasette-kadin-kotasi-gereksiz-mi-dunya-turkiye-ve-chpde-durum/>
- ILO (2021). Women in Management: Global Perspective and Case Studies from Germany and Turkey. Erişim: <https://www.ilo.org/global/publications> Kadınların yönetim düzeyinde istihdamı üzerine karşılaştırmalı analiz.
- Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER). (2023). Temsilde Kadın-Erkek Eşitliği Karnesi. https://x.com/KA_DER_/status/1898251752559837554 Erişim Tarihi: 10.05.2025

- OECD (2020). Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector. Erişim: <https://www.oecd.org/publications/policies-and-practices-to-promote-women-in-leadership-roles-in-the-private-sector-60bb6113-en.htm> Türkiye ve Almanya'da özel sektör politikalarının karşılaştırmalı analizi.
- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (2024). Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadın Raporu. Sabancı Üniversitesi. Erişim adresi: <https://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr/11-kadin-direktorler-konferansi-gerceklesti>
- SCHUFA Holding AG (2024): (PM) Welt-Frauentag: Nur in jedem vierten deutschen Unternehmen steht eine Frau an der Spitze. Online: www.schufa.de/newsroom/pressemitteilungen/frauen-fuehrungspositionen (Abgerufen am 17.04.2025).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kalkınma Planları ve Stratejiler, Erişim Tarihi: 22.05.2025, <https://www.sbb.gov.tr/>
- Tarım ve Orman Bakanlığı (2022). Cinsiyet eşitliği eylem planı (2022–2026). https://www.tarimorman.gov.tr/TAGEM/Belgeler/yayin/Cinsiyet%20E%C5%9Fitli%C4%9Fi%20Eylem%20Plan%C4%B1_2022_2026.pdf Erişim Tarihi: 15.05.2025
- TEPAV, TOBB ve TSKB. (2020). 81 ilde Türkiye’nin toplumsal cinsiyet eşitliği karnesi. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. https://tepav.s3.eu-west-1.amazonaws.com/upload/mce/2020/haberler/tobb_tskb_tepav_81_ilde_turkiyenin_toplumsal_cinsiyet_esitligi_karnesi.pdf
- TESK (2024). Esnaf ve Sanatkarlar Bülteni Eylül, Erişim adresi: <https://esnafkoop.ticaret.gov.tr/data/670cc06f13b876dc68d93013/Esnaf%20B%C3%BClteni%20%20Eyl%C3%BCl%2011.10.2024.pdf>
- TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği). (2023). Kadın Girişimciler Kurulu 2023 Faaliyet Raporu. Erişim adresi: https://girisimcilik.tobb.org.tr/lib_faaliyetraporu/FaaliyetRaporu2023.pdf
- TÜİK (2024). Türkiye'de İstatistiklerle Kadın, Türkiye İstatistik Kurumu. <https://www.tuik.gov.tr/> (Erişim Tarihi 13.05.2025)
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). (2023). Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılması Raporu. <https://www.tusiad.org.tr/basin-bultenleri/item/11773-tusi-ad-in-gecen-yil-is-dunyasina-yaptigi-yonetimde-kadin-temsilinin-artirilmasi-cagrisi-ve-atilabilecek-adimlar-degerlendirildi> Erişim Tarihi: 10.05.2025
- Türkiye Barolar Birliği. (2010). TBB Hakkında. Erişim adresi: <https://www.barobirlik.org.tr/tbb-hakkinda>

- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı (TCC) (2023). Bakanlar Kurulu. <https://tccb.gov.tr/kabine/> Erişim Tarihi 10.05.20
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete. (2005). 5393 sayılı Belediye Kanunu (Madde 38). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5393&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (2025). Kadının Güçlenmesi Konulu 2025/4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi Hakkında Basın Açıklaması, <https://www.tihek.gov.tr/kadinin-guclenmesi-konulu-2025-4-sayili-cumhurbaskanligi-genelgesi-hakkinda-basin-aciklamasi> Erişim Tarihi: 15.05.2025
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2024). Kadın Girişimciliği: 2024 Durum Raporu. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?lst=MansetListesi&rid=30981>
- Türkiye'de kadınların siyasal katılım oranları ve kamu sektöründeki temsili, <https://eca.unwomen.org/en/where-we-are/turkey/leadership-and-political-participation>
- TÜSİAD. (2025). Yönetim Kurulu. <https://www.tusiad.org/tr/tusiad/yonetim> Erişim Tarihi: 28.05.2025
- wirtschaft.pdf
- World Economic Forum (2024). Global Gender Gap Report. Erişim: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024> Türkiye ve Almanya'nın toplumsal cinsiyet eşitliği sıralamaları ve verileri.
- World Economic Forum. (2024). Global Gender Gap Report 2024. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024> Erişim Tarihi: 27.05.2025
- www.aa.com.tr
- www.allbright-Stiftung.de
- www.arbeitgeber.de
- www.bmz.de
- www.brak.de
- www.destatis.de (2023)
- www.dihk.de
- www.dihk.de
- www.diw.de
- www.drb.de

www.drb.de (2025)

www.europeanwomenonboards.eu

www.europeanwomenonboards.eu/about-us/

www.fidar.de/webmedia/documents/Wirkungsanalyse/FidAR_Praxisleitfaden_Privatwirtschaft.pdf

www.globalcompactturkiye.org

www.hsk.gov.tr

www.ka-der.org.tr

www.kadingirisimci.gov.tr

www.natalia-ohlovik.com (2025)

www.sage.com

www.sbb.gov.tr

www.tusiad.org.tr

www.tusiad.org.tr/tusiad/tarihce

www.yonetimkurulundakadin.org

www.zdh.de

Yalçın, F. G. (2025). Borsa İstanbul'daki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranı yüzde 18,7'ye yükseldi. Fintechtime. <https://fintechtime.com/2025/02/borsa-istanbuldaki-sirketlerin-yonetim-kurullarindaki-kadin-orani-yuzde-187ye-yukseldi/>

EK 1- ARAŞTIRMAYA KATILANLARA SORULAN SORULAR

1. Doğum yeriniz (il)
2. Yaşınız
3. Eğitim durumunuz
4. Medeni durumunuz
5. Şu anki unvanınız nedir ve bu pozisyonda ne kadar süredir bulunuyorsunuz?
6. Bu pozisyona ulaşma yolculuğuna nasıl başladınız ve ne kadar sürdü?
7. Bu yolculukta hangi engelleri (kişisel, sosyal, kurumsal) aşmak zorunda kaldınız?
8. Bir erkek meslektaşınıza kıyasla sizin açınızdan fırsatların göz ardı edildiğini hiç hissettiniz mi? Neden göz ardı edildiğinizi veya neden bazı kadınların üst düzey pozisyonlar için göz ardı edilebileceğini düşünüyorsunuz?
9. Cinsiyetin insanların liderliğe ve liderlik yeteneklerine ilişkin algılarını etkilediğine düşünüyor musunuz?
10. Sizce işyerlerinde ve işletmelerde cinsiyet eşitsizliği var mıdır? Bunun nasıl önlenebileceğini düşünüyorsunuz?
11. Üst düzey liderliğe yükselmenizle ilgili olarak, ilerlemenize nelerin katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz? Bir kadın üst düzey liderliğe yükselme şansını hangi yollarla artırabilir?
12. Üst düzey lider kadınların bulunduğu işyerlerinde daha yüksek iş memnuniyeti olduğunu düşünüyor musunuz?
13. Üst düzey lider kadınların işyeri karlılığını arttırdığı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?
14. Dijital ekonominin sunduğu fırsatlar işletmelerde cinsiyet eşitliği açısından bir avantaj mıdır?
15. Yönetim kurullarında kadınlar için, yasal olarak asgari katılım veya eşit katılım gibi pozitif ayrımcılık uygulaması getirilmeli mi?

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Gülfem TÖMEN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Özel Sankt Georg Avusturya Kız Lisesi, İstanbul 1976
Lisans Diploması	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, Eskişehir 2008 (Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yöneticilik Ön Lisans, İstanbul 1979)
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Ana Bilim Dalı, Antalya 2013
Tez Konusu	Türkiye Grameen Mikrofinans Programının (TGMP) Kadın Yoksulluğu ve Girişimciliği Üzerine Etkilerinin Antalya İli Bağlamında Araştırılması
Yabancı Dil / Diller	Almanca ÜDS % 98,75, İngilizce ÜDS % 72,50
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	1986-2006 arasında İstanbul'da özel sektördeki farklı kurumlarda üst düzey yönetici olarak görevde bulundu.