ÜST DÜZEY KARAR ALMADA KADIN KATILIMI

WOMEN'S PARTICIPATION IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING

ÜST DÜZEY KARAR ALMADA KADIN KATILIMI
WOMEN'S PARTICIPATION IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING

İsveç Sverige
TESEV

ÜST DÜZEY KARAR ALMADA KADIN KATILIMI

WOMEN'S PARTICIPATION IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING

TESEV
Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
Turkish Economic and Social Studies Foundation

Vişnezade Mah. Prof. Dr. Alaeddin
Yavaşça Sok. Efe Apt. No: 6/9 34357
Beşiktaş - İstanbul
Tel: +90 212 292 89 03 PBX
Fax: +90 212 292 90 46
info@tesev.org.tr
www.tesev.org.tr

Yazar / *Author*
Itır Akdoğan

Katkıda bulunanlar / *Contributors*
Begüm İçelliler, Özge Aktaş Mazman

Çeviri / *Translation*
Begüm İçelliler

Yapım / *Production*
Jargon Reklam Tanıtım ve Proje Danışmanlığı A.Ş.

Yayın Kimliği Tasarımı / *Publication ID Design*
Oğuzhan Erdurak

Basım Yeri / *Printing Location*
Matsis Matbaa Hizmetleri San. ve Tic. Ltd.
Sefaköy Tevfikbey Mh. Dr. Ali Demir Cd. No:51
Giriş Depo Bölümü Küçükçekmece / İstanbul

TESEV Yayınları / *TESEV Publications*

ISBN 978-605-5332-92-1

Copyright © Nisan 2019
Tüm hakları saklıdır. Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı'nın (TESEV) izni olmadan bu yayının hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla (fotokopi, kayıtların ya da bilgilerin arşivlenmesi, vs.) çoğaltılamaz. Bu yayında belirtilen görüşlerin tümü yazarlara aittir ve TESEV'in kurumsal görüşleri ile kısmen ya da tamamen örtüşmeyebilir.

TESEV, bu yayının hazırlanmasındaki katkılarından ötürü İstanbul İsveç Başkonsolosluğu'na teşekkür eder.

Copyright © April 2019
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced by electronic or mechanical means (photocopies, downloading, archiving, etc.) without the permission of the Turkish Economic and Social Studies Foundation (TESEV). The views expressed in this publication are those of the writers and may not correspond in part or in full to the views of the TESEV as an institution.

TESEV would like to thank the Swedish Consulate General in İstanbul for their contributions during the preparation of this publication.

İsveç
Sverige

ÜST DÜZEY KARAR ALMADA KADIN KATILIMI

WOMEN'S PARTICIPATION IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING

Yazar *Author*
Itır Akdoğan

Katkıda bulunanlar *Contributors*
Begüm İçelliler, Özge Aktaş Mazman

TESEV
YAYINLARI

İÇİNDEKİLER
CONTENTS

ÖNSÖZ PREFACE 08

YÖNETİCİ ÖZETİ EXECUTIVE SUMMARY 10

BÖLÜM 1 SECTION 1

GİRİŞ: TÜRKİYE'DE ÜST DÜZEY KARAR ALICI KADINLARIN BAĞLAMSAL SUNUMU
INTRODUCTION: CONTEXTUAL BACKGROUND OF WOMEN IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING IN TURKEY 12

BÖLÜM 2 SECTION 2

TÜRKİYE'NİN ÜST DÜZEY KADIN KARAR ALICILARI
WOMEN IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING IN TURKEY 26

2.1. Farklı Alanlarda Üst Düzey Karar Alıcıların Profilleri
Profiles of Women High-Level Decision Makers in Different Areas 28

- **Siyaset** Politics
- **Kamu Yönetimi** Public Administration
- **Yerel Yönetimler** Local Government
- **İş Dünyası** Business
- **Sivil Toplum Örgütü** Civil Society Organizations
- **Sendika** Social Partners
- **Medya** Media
- **Yargı** Judiciary
- **Eğitim/Bilim/Araştırma** Education/Science/Research

2.2. Türkiye'nin Üst Düzey Kadın Karar Alıcıları Bulundukları Pozisyona Nasıl Geldiler?
How Did Turkey's High-Level Decision Makers Get to Where They Are? 34

- **Aile Etkisi** Family Effect
- **Eğitim Koşulları** Decent Education
- **Motivasyon** Motivation
- **İş Hayatında Destekçiler** Supporters in Working Life
- **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalığı** Gender Awareness

BÖLÜM 3 SECTION 3

Üst Düzey Karar Alıcı Kadınlar Kadın Katılımını Nasıl Değerlendiriyor?
How Do Women in High-Level Decision Making Positions Evaluate Women's Participation? 40

3.1. Eğitime Katılım Participation in Education 42

Sorunlu Eğitim Politikaları Problematic Education Policies

Diğer Eğitim Alanları Other Areas of Education

3.2. İstihdama Katılım Access to Employment 44

3.2.1. Kadınların İstihdama Katılımı Önündeki Engeller
Barriers to Women's Access to Employment 44

Kültürel Engeller Cultural Barriers

Ev İşi Sorumluluğu ve Bakım Yükü Housework and Care Responsibilities

Çalışma Saatleri ve Lojistik Engeller Work Hours and Logistical Barriers

Politika Engelleri Policy Barriers

3.2.2. Kadınların İstihdama Katılımı İçin Fırsatlar
Opportunities for Women's Access to Employment 49

Kadınların İstihdam Pazarı İçin Ayırt Edici Özellikleri
Women's Distinctive Qualities in Labour Market

Çalışma Dünyasında Yenilikler Developments in Working Life

Farkındalık ve Savunuculuk Awareness and Advocacy

3.3. Karar Alma Mekanizmalarına Katılım Participation in Decision Making Mechanisms 53

Kadının Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı Önündeki Engeller
Barriers to Women's Participation in Decision Making Mechanisms

Kadının Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı İçin Fırsatlar
Opportunities for Women's Participation in Decision Making Mechanisms

BÖLÜM 4 SECTION 4

Türkiye'de Kadın Katılımını Artırmak İçin Öneriler
Recommendations to Increase Women's Participation in Turkey 56

4.1. Kadın Katılımını Artırmak İçin Politika Önerileri
Policy Recommendations for Increasing Women's Participation 58

4.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalığı ve Savunuculuğu İçin Öneriler
Recommendations for Gender Equality Awareness and Advocacy 59

4.3. Kadınlara Öneriler
Suggestions to Women 60

KISALTMALAR LİSTESİ LIST OF ABBREVIATIONS
GRAFİK VE TABLO LİSTESİ LIST OF GRAPHS AND TABLES
EK: GÖRÜŞÜLENLER LİSTESİ APPENDIX: LIST OF INTERVIEWEES

KISALTMALAR LİSTESİ
LIST OF ABBREVIATIONS

AB EU	Avrupa Birliği European Union
AK Parti	Adalet ve Kalkınma Partisi Justice and Development Party
BMİDÇS UNFCCC	Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi United Nations Framework Convention on Climate Change
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi Republican People's Party
EIGE	Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü European Institute for Gender Equality
HDP	Halkların Demokratik Partisi People's Democratic Party
İYİ Parti	İYİ Parti İYİ Party
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Small and Medium Enterprises Development Organization of Turkey
MHP	Milliyetçi Hareket Partisi Nationalist Movement Party
RTÜK	Radyo Televizyon Üst Kurulu Radio and Television Supreme Council
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi Political Science Department
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi The Grand National Assembly of Turkey
TRT	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu The Turkish Radio and Television Corporation
TÜBA	Türkiye Bilimler Akademisi Turkish Academy of Sciences
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu The Scientific and Technological Research Council of Turkey
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Technology Development Foundation of Turkey
TÜİK TURKSTAT	Türkiye İstatistik Kurumu Turkish Statistical Institute
YÖK	Yüksek Öğrenim Kurulu Council of Higher Education

GRAFİK VE TABLO LİSTESİ
LIST OF GRAPHS AND TABLES

Grafik 1: Kadın milletvekili oranları

Graph 1: Percentage of women members of parliament

Grafik 2: Bakanlıklarda üst düzey bürokratlar arasında kadın oranı

Graph 2: Percentage of women high-level bureaucrats in ministries

Grafik 3: Belediye meclis üyesi oranları

Graph 3: Percentage of women municipal council members

Grafik 4: Belediye başkanları arasında kadın oranı

Graph 4: Percentage of women mayors

Grafik 5: En büyük şirketlerde kadın yönetim kurulu üye oranı

Graph 5: Percentage of women board members at Turkey's largest companies

Grafik 6: En büyük şirketlerde kadın CEO oranı

Graph 6: Percentage of women CEOs at the largest companies

Grafik 7: İşçi sendikalarında oy hakkına sahip tüm üyeler içinde kadın oranı

Graph 7: Percentage of women employee organization members with the right to vote

Grafik 8: İşveren sendikalarında oy hakkına sahip tüm üyeler içinde kadın oranı

Graph 8: Percentage of women employer organization members with the right to vote

Grafik 9: RTÜK kadın üye oranı

Graph 9: Percentage of women members at RTÜK

Grafik 10: Devlet radyo ve televizyonu kadın üye oranı

Graph 10: Percentage of women members of the public broadcaster

Grafik 11: Kadın Yargıtay üye sayısı

Graph 11: Percentage of women Supreme Court members

Grafik 12: Araştırma destek kurumlarında kadın üye oranı

Graph 12: Percentage of women members at research support organizations

Grafik 13: Çevre alanında görev yapan üst düzey bürokrat oranı

Graph 13: Percentage of women high-level bureaucrats working on environmental issues

Grafik 14: BMİDÇS Delegasyonu kadın üye oranı

Graph 14: Percentage of women on the UNFCCC delegation

Grafik 15: Devlet radyo televizyonlarında başkan ve meclis/kurul üyelikleri

Graph 15: President and council/board membership in public broadcasters

Tablo 1: Polonya'da AB üyeliği sonrası yargı ve medya alanında üst düzey karar alıcılar arasında kadın oranının Türkiye ile karşılaştırması

Table 1: Comparison between the percentage of women decision makers in Turkey in judiciary and media and that of Poland after accession in the EU

Tablo 2: Yunanistan, Portekiz ve İspanya'da yargı, finans ve medya alanlarında üst düzey karar alıcı kadın oranları

Table 2: Percentage of women high-level decision makers in judiciary, finance and media in Greece, Portugal and Spain

ÖNSÖZ

Dr. Özge Aktaş Mazman
TESEV Genel Direktörü

Kadınların güçlendirilmesi için ekonomik hayata eşit katılımları ve çalışma yaşamındaki konumlarının iyileştirilmesi son derece önemlidir. Türkiye'de kadınların istihdama katılım oranının son yıllardaki görece artışı olumlu bir gelişmedir. Ne var ki, kadın istihdamına ilişkin veriler incelendiğinde kadın işsizlik oranının erkek işsizlik oranından bir hayli yüksek olduğu da görülmektedir. Bunun yanı sıra istihdam edilmeyi başarmış kadınlarla erkekler arasındaki ortalama ücret farkları ve üst düzey pozisyonlara çıkıldığında kadın sayısının çarpıcı oranda az olması; işgücü piyasasında toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin farklı boyutlarıyla derinlemesine incelenmesini önemli kılar.

TESEV'in İsveç Başkonsolosluğu ortaklığıyla yürüttüğü "Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı" projesi; kadınların kamu, özel ve sivil sektörlerde karar alma pozisyonlarına erişmelerinin önündeki engel ve fırsatları analiz ederek, bu pozisyonlarda toplumsal cinsiyet eşitliği sağlamak üzere politika önerileri geliştirmeyi hedeflemiştir. Projeyi benzerlerinden ayıran ilk özelliği; üst düzey kadın varlığını tarihsel dönüşümü, AB ülkelerine göre konumu ve sektörel olmak üzere üç eksen üzerinden incelemesidir. Böylece bulgular bütünlüklü bir resim ortaya çıkarmaktadır. İkinci olarak, farklı sektörlerdeki üst düzey kadınlarla yapılan yüz yüze görüşmeler vesilesiyle kadınların bulundukları pozisyona gelme yolculukları, yaşadıkları sektörel zorluk ve fırsatlar ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın sonuçlarını toplumsal cinsiyet politikası üreten karar alıcılar, kadın katılımı konusunda çalışan araştırmacılar ve ilgili tüm kesimlerle paylaşmaktan büyük memnuniyet duyuyoruz. Bu değerli çalışmanın gerçekleşmesi için TESEV'e destek olan İstanbul İsveç Başkonsolosluğu'na ve görüşmeler için bize zaman ayıran değerli üst düzey karar alıcı kadın ve erkeklere çok teşekkür ederiz.

Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular bu alanda yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu açıkça göstermektedir. TESEV, kadınların ekonomik, sosyal ve siyasi hayata katılımlarını güçlendirme amaçlı, bulgu bazlı politikalar üretmeye yönelik çalışmalarına önümüzdeki dönemde de devam edecektir.

PREFACE

Dr. Özge Aktaş Mazman
TESEV Executive Director

It is highly important for women's empowerment that their equal participation in the economic sphere and position in working life is improved. The increase in women's access to employment in Turkey of the recent years is a positive development. Yet, analysing data on women's employment, it also becomes clear that women's unemployment is significantly higher than that of men's. Moreover, the average pay gap between women who have succeeded in entering employment and men, and the remarkably low numbers of women in high-level decision making positions deems it crucial to analyse gender inequalities in the labour market in depth and from a multitude of levels.

The "Women's Participation in High-Level Decision Making" project, carried out by TESEV in partnership with the Swedish Consulate General, has aimed to devise policy recommendations to secure gender equality in decision making positions by analysing the barriers and opportunities that women face in public, private and civil sectors in accessing to these positions. The first aspect that distinguishes this project from its likes is in investigating the presence of women high-level decision makers along three axes: historical transformation, relative standing with EU countries and sectoral. In this way, findings form a complete picture. Secondly, through face-to-face interviews with women high-level decision makers from different sectors, women's journeys and the sectorial hardships and opportunities they have faced have been revealed.

We are pleased to share the results of this study with policy makers on gender issues, researchers working on women's participation and all other relevant stakeholders. We would like to extend our gratitude to the Swedish Consulate General in İstanbul for their support in allowing this valuable study to happen, and to the esteemed high-level decision making women and men who made time to participate in the interviews.

The findings of this study clearly suggest the need to undertake new studies in this area. TESEV will continue its efforts in the upcoming period to produce data-driven policies that aim to strengthen women's participation in economic, social and political life.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu raporda toplumsal cinsiyet eşitliğini farklı sektörlere aynı anda bakarak bütüncül değerlendiriyor ve çözüm önerileri sunuyoruz. İsveç İstanbul Başkonsolosluğu'nun desteğiyle yürüttüğümüz projede, öncelikle, Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü'nün (EIGE) düzenli olarak topladığı ve paylaştığı veri ışığında Türkiye'de siyaset, kamu yönetimi, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, sendikalar, iş dünyası, medya, yargı ve eğitim/bilim/araştırma alanlarında üst düzey karar alıcı kadınların oranlarına bakıyoruz. Bu oranları hem tarihsel dönüşümleriyle hem de Avrupa Birliği ülkelerinin oranlarıyla kıyaslayarak geniş niceliksel bağlamlarında inceliyoruz. Ardından bu alanlarda üst düzey karar alıcı kadınlarla (eğer yoksa erkeklerle) derinlemesine görüşmeler yapıp Türkiye'de kadın katılımı üzerine niteliksel bir değerlendirme yapıyoruz.

Bu görüşmelerde öncelikle üst düzey karar alıcı kadınların deneyimleri üzerinden o pozisyona gelebilmeleri için;

- Kadınların henüz çocukken ailede eşit ve özgür yetiştirilmelerinin
- İyi eğitime erişimlerinin sağlanmasının
- Eğitim ve kariyerlerinde toplumsal cinsiyete duyarlı erkek öğretmen, iş arkadaşları, patronların artmasının
- Tutku, çalışkanlık, disiplin ve azmin
- Toplumsal cinsiyet farkındalığının artmasının önemini gördük.

Ardından, üst düzey karar alıcı kadınlar; kadınların eğitim, istihdam ve karar mekanizmalarına katılımı önündeki engelleri ve fırsatları değerlendirdiler. Görüştüğümüz kadınlara göre;

Engeller

- Sorunlu politikalar
- Kültürel engeller
- Ev işi sorumluluğu ve bakım yükü
- Çalışma saatleri ve lojistik engeller

Fırsatlar

- Çalışma dünyasında eşitleyici yenilikler
- Kadınların istihdam pazarı için ayırt edici özellikleri
- Artan toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ve savunuculuk etkinlikleri

Son olarak, üst düzey karar alıcı kadınlar Türkiye'de kadın katılımını artırmak için önerilerini sundular:

- Kadın Katılımını Artırmak için Politika Önerileri

- Kız ve erkek çocukların kaliteli eğitime erişimi kolaylaştırılmalı
- Toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı ders kitaplarına eklenmeli
- Bakım yükü desteği ve kreş hizmeti sadece kadınlara değil ebeveyne verilmeli
- Kreşler sadece iş yerleriyle sınırlı olmamalı, mahallelerde de olmalı
- İş yerinde kreş uygulamaları daha sıkı kurallar ile düzenli takip edilmeli ve iş yerlerinde süt odası ayrılmalı
- Kadınların istihdama katılımı, erkeklerle eşit koşullarda sağlanmalı
- Yerel yönetimlerde toplumsal cinsiyete duyarlı strateji ve bütçe planlaması yapılmalı ve uygulanmalı
- Kadın örgütleri, kadın karar alıcılar ve kadın uzmanlardan politikalar için görüşleri alındığı gibi uygulama ve izleme süreçleri de katılımcı olmalı.

- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalığı ve Savunuculuğu İçin Öneriler

- Toplumsal cinsiyet eşitliği aleyhine özellikle dizi, reklam gibi medya ürünlerinin verdiği mesajlar değişmeli
- Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın katılımı için yapılacak farkındalık ve savunuculuk etkinliklerini erkek liderler de desteklemeli
- TBMM'deki cinsiyetçi dil değişmeli
- Yargı alanında, ilgili paydaşlar ilgili bakanlık ve kurumlara toplumsal cinsiyet eşitliği savunuculuğu yapmalı
- Karar alma pozisyonlarında kadınların ve erkeklerin birlikte çalışmaları teşvik edilmeli

- Son olarak, üst düzey karar alıcı kadınlar, kadınları:

- Bireysel mücadele ve cesarete
- Kadın katılımını artırmak için kadın dayanışmasına
- Toplumda daha somut bir etki ve karşılığında daha büyük bir destek bulabilmek için örgütlenmeye davet ediyor.

EXECUTIVE SUMMARY

In this report, we enquire into the issue of gender equality by investigating different sectors at once to offer recommendations for improvement. In this project, which is supported by the Swedish Consulate General in İstanbul, we first examine, in light of data gathered and disseminated by European Institute for Gender Equality (EIGE), the percentage of women high-level decision makers in Turkey's politics, public administration, local government, civil society organizations, social partners, business, media, judiciary and education/science/research. We compare these rates in their historical transformation and with the rates of European Union countries, thus inspecting them in their wider quantitative context. Next, we conduct in-depth interviews with women (if not present, men) high-level decision makers in these areas to carry out a qualitative assessment of women's participation in Turkey.

In these interviews, through the experiences of women high-level decision makers in Turkey, we first saw the importance of;

- *Raising girls as free and equal in the family*
- *Enabling their access to quality education*
- *Increasing the number of gender sensitive male teachers, colleagues and bosses throughout women's education and career*
- *Passion, hard work, discipline and motivation*
- *And increasing the level of gender awareness.*

Next, women high-level decision makers evaluated barriers and opportunities for women's participation in education, employment and decision making mechanisms:

Barriers

- *Problematic policies*
- *Cultural barriers*
- *Housework and care responsibilities*
- *Work hours and logistical barriers*

Opportunities

- *Developments in working life with equalizing effects*
- *Women's distinctive qualities in labour market*
- *Increasing gender awareness and advocacy initiatives*

Finally, women high-level decision makers made recommendations for increasing women's participation in Turkey:

- Policy Recommendations for Increasing Women's Participation

- *Access to quality education for girls and boys must be facilitated*
- *Concept of gender equality must be added to textbooks*
- *Care support and day-care services must be granted not just to women but to parents*
- *Day-care centres should not be limited to workplaces; neighbourhoods must also have day-care centres*
- *Day-care facilities in workplaces should be monitored more strictly and more regularly and there should be a separate lactation room in workplaces*
- *Women's access to employment must be enabled on equal terms as men*
- *Local governments must devise and implement gender sensitive strategies and budgeting*
- *Women's organizations, women decision makers and women experts must be consulted in policy making and their participation enabled in the implementation and monitoring processes*

- Recommendations for Gender Equality Awareness and Advocacy

- *Media products, particularly TV series and advertisements must change their gender insensitive messages*
- *Male leaders, too, must support awareness and advocacy initiatives in favour of gender equality and women's participation*
- *Sexist language in parliament must change*
- *In judiciary, relevant stakeholders must advocate for gender equality to relevant ministries and institutions*
- *Mixed gender working conditions must be promoted at workplaces*

- Finally, women high-level decision makers invite other women to

- *Individual struggle and courage*
- *Women's solidarity to increase women's participation*
- *Organize for more concrete effects and in turn wider support for gender equality*

BÖLÜM 1

Giriş: Türkiye'de Üst Düzey Karar Alıcı Kadınların Bağlamsal Sunumu

Bu raporda, Türkiye'de üst düzey karar alıcı pozisyonlardaki kadınlar kimdir ve bulundukları yerden bakınca kadınların eğitime, istihdama ve karar alma mekanizmalarına katılımını nasıl değerlendirirler sorularına yanıt arıyoruz. Bunun için, siyaset, kamu yönetimi, yerel yönetimler, iş dünyası, sivil toplum örgütleri, sendikalar, medya, yargı ve son olarak eğitim/bilim/araştırma alanlarındaki üst düzey karar alıcı kadınlarla yaptığımız görüşmelerde farklı bakış açılarından kadın katılımı önündeki engeller ve fırsatlar üzerine konuştuk ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için çözüm önerilerini topladık. Bu niteliksel bir çalışma olduğundan 25 derinlemesine görüşme ile sınırlı. O nedenle, görüşmelerdeki fikirleri daha iyi anlayabilmek için öncesinde, niceliksel veri ile Türkiye'de üst düzey karar alıcı kadın bağlamına bakmakta fayda var. EIGE'nin düzenli olarak topladığı ve paylaştığı üst düzey karar alıcı kadınlar verisi ışığında Türkiye'deki bağlamı, Avrupa Birliği'ne de kıyasla görüp değerlendirerek başlıyoruz.

EIGE, Avrupa Birliği politikaları ve inisiyatifleri çerçevesinde, toplumsal cinsiyet eşitliği hakkında veri toplayan, inceleyen, işleyen ve ürettiği bilgiyi yaygınlaştıran, 2006'da kurulmuş özerk bir kurumdur. EIGE, veriye dayalı politika yapma süreçlerini desteklemek için, toplayıp işlediği veriyi hem tarihsel hem de ülkelerarası karşılaştırmaya uygun ve kullanıcı dostu bir şekilde web sitesi[1] üzerinden paylaşıyor. Toplanan veri uluslararası, Avrupa, ulusal, bölgesel ve yerel boyutta olabiliyor. EIGE coğrafi kriterini zaman içinde genişleterek, günümüzde 28 AB ülkesi, 7 Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı faydalanıcısı (IPA) ülke (beş aday: Karadağ, Makedonya, Arnavutluk, Sırbistan ve Türkiye ile iki aday adayı: Bosna Hersek ve Kosova) ve geri kalan üç Avrupa ülkesi Norveç, İzlanda ve Lihtenştayn olarak toplam 38 ülkeyi kapsıyor. Karar alma pozisyonları için, EIGE siyaset, kamu yönetimi, yargı, iş dünyası ve finans, sendikalar ve STK'lar, çevre ve iklim değişimi, medya ve eğitim/bilim/araştırma alanlarında veri topluyor. Bu veri Avrupa ve ulusal boyutta karar alıcı pozisyonlarda 3 ayda bir, en büyük şirketlerde yılda iki kere, diğer tüm alanlarda ise her yıl güncelleniyor. Verinin karşılaştırılabilir olabilmesi için EIGE her ülkeden muadil kurum seçiyor. Her alanda hangi ülkede hangi kurumlara bakıldığı ise web sitesinde her kriter için erişilebilir şekilde yayınlanıyor.

EIGE'nin verisiyle Türkiye'de üst düzey karar alıcı kadınların oranını hem tarihsel olarak hem de AB ülkelerine ve AB ortalamalarına kıyaslayabiliyoruz. Bu niceliksel veri ışığında, aynı alanlarda yer alan üst düzey kadın karar alıcılar ile yaptığımız derinlemesine görüşmelerle Türkiye'de üst düzey karar alıcı pozisyonlarda kadın – erkek eşitliği hakkında niteliksel bir değerlendirme de yapabiliyoruz. Bunun için, EIGE verisiyle uyumlu olabilmesi amacıyla mümkün olduğu kadar aynı kriterlerle 2018'de siyaset alanında; siyasi parti, ulusal parlamento, kamu yönetiminde; üst düzey memurluk, yerel yönetimlerde; büyükşehir belediyesi, iş dünyasında; BIST 50'ye giren şirket, sivil toplum örgütlerinde; dernek ve vakıf, sendikada; sendika konfederasyonu, medyada; medya grubu, yargıda; baro, Yargıtay, Danıştay, Cumhuriyet Başsavcılığı, eğitim/bilim/araştırmada; bilim araştırma ve destek kurumları, üniversite olmak üzere, üst düzey karar alıcı kadınlar ve eğer ilgili pozisyonda kadın yoksa o pozisyondaki erkeklerle toplam 25 derinlemesine görüşme yaptık. Niteliksel değerlendirmeye geçmeden önce aşağıda, EIGE verisiyle tarihsel ve AB karşılaştırmalı olarak Türkiye'de üst düzey karar alıcı kadınların bağlamına bakıyoruz.

1 https://eige.europa.eu

Introduction Contextual Background of Women in High-Level Decision Making in Turkey

In this report, we seek answers to questions who women high-level decision makers in Turkey are and how they evaluate women's participation in education, employment and decision making mechanisms. To achieve this, we interviewed women high-level decision makers in politics, public administration, local government, business, social partners, civil society organizations, media, judiciary and education/science/research. In these interviews, we had conversations on barriers and opportunities for women's participation from different points of view, and gathered recommendations for achieving gender equality. As this is a qualitative study, it is limited to 25 in-depth interviews. Therefore, it is beneficial to first examine women's participation in decision making in Turkey using quantitative data, in order to better understand the ideas present in the interviews. Below, we begin with a comparative assessment of women in high-level decision making in Turkey and the European Union (EU), using data collected regularly and disseminated by EIGE.

Founded in 2006, EIGE is an autonomous institution that collects, analyses, processes and disseminates data on gender equality within the framework of EU policies and initiatives. To support data-driven policy making processes, EIGE shares the data it collects and analyses on its website [2] in a way that is user-friendly and suitable for historical and cross-country comparison. The data collected can be at the international, European, national, regional and local levels. Having expanded its geographical reach over time, EIGE now encompasses 38 countries comprising 28 EU countries, 7 Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) beneficiary countries (5 candidates: Montenegro, Macedonia, Albania, Serbia and Turkey; 2 potential candidates: Bosnia and Herzegovina and Kosovo) and 3 remaining European countries, Norway, Iceland and Lichtenstein. For decision making positions, EIGE collects data on politics, public administration, judiciary, business and finance, social partners and civil society organizations, environment and climate change, media, and education/science/research. These data are renewed quarterly for decision making positions at the European and national levels, twice a year for the largest companies and once a year for all other areas. For data to lend itself to comparison, EIGE selects equivalent institutions from each country. The selected institutions for each country in all areas and criteria can easily be accessed on the website.

With the data from EIGE, we can compare the percentage of women high-level decision makers in Turkey both historically and with those of EU countries. In light of this quantitative data, we can also make a qualitative assessment of gender equality in high-level decision making in Turkey through in-depth interviews with women high-level decision makers in the same areas. To this end and in line with EIGE data, we conducted 25 in-depth interviews with women (if not present, men) high-level decision makers. In politics, we met with decision makers from political parties and national parliament; in public administration, high-level bureaucracy; in local government, metropolitan municipality; in business, BIST 50 companies; in civil society organizations, associations and foundations; in social partners, union confederations; in media, media group; in judiciary, bar, Supreme Court, Administrative Court and Office of Chief Public Prosecutor; in education/science/research, scientific research and support organizations and university. Before moving on to the qualitative analysis, we first look at the historical and EU-comparative context of women high-level decision makers in Turkey using the EIGE data.

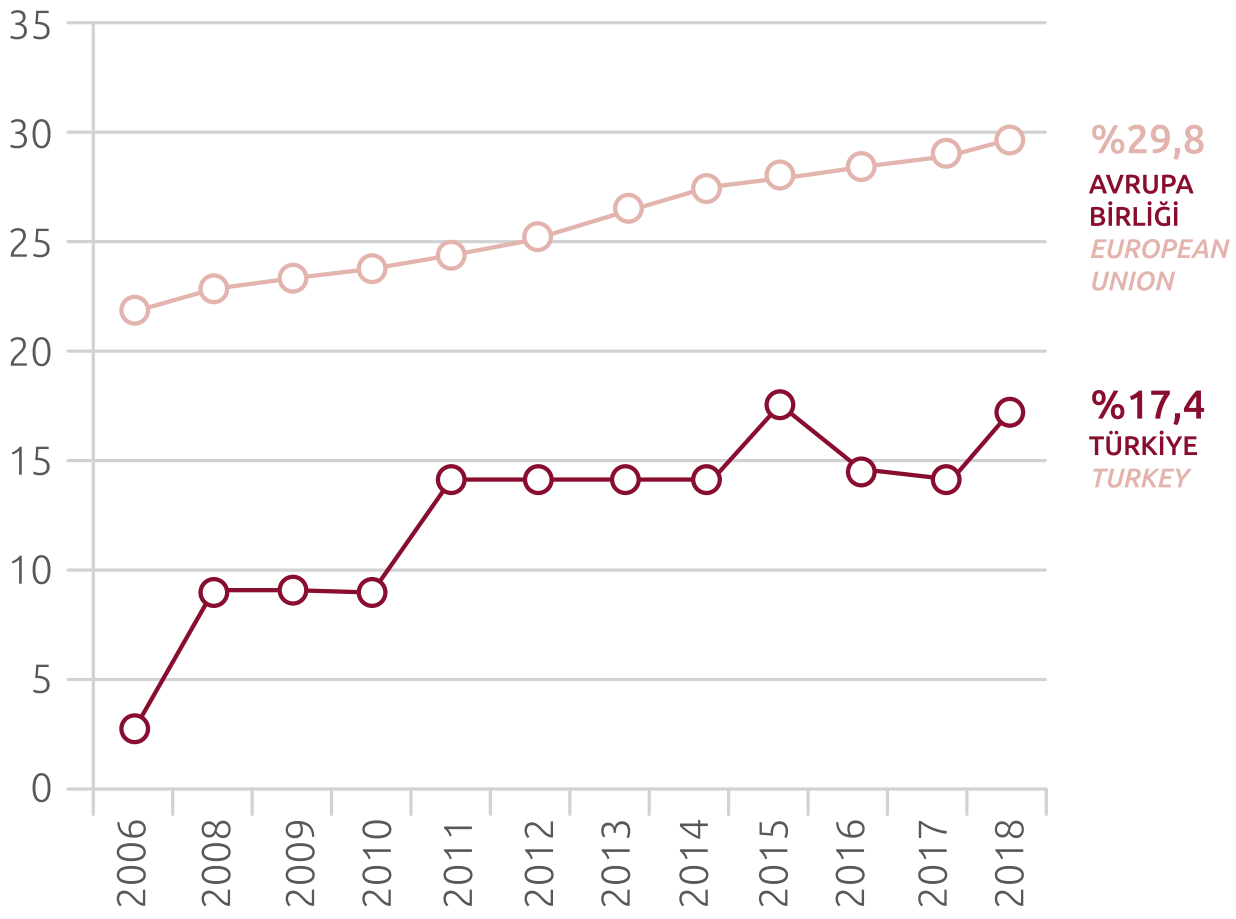
2 https://eige.europa.eu

Siyasi Parti Başkanları
Siyasi parti başkanlıklarında, TBMM'de %98 oranında temsil edilen 5 partiye bakıldığında (AK Parti - CHP - MHP - HDP - İYİ Parti) 6 genel (eş) başkanın ikisi kadın. AB ülkelerinde bu oran 1/5'in altında.

Milletvekilleri
Siyasi parti başkanlıklarındaki umut verici tablo milletvekili sayısına yansımıyor. Türkiye'de kadın milletvekili oranı 2006'da %3 civarından 2018'de ancak %17'ye yükseliyor. AB ülkelerinde ise %30 oranında kadın milletvekili var. Bunun yanında Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin hiç kadın başkanı olmamış.

Party Leaders
2 of the 6 (co-)leaders of the 5 political parties representative of 98% of those (AK Parti - CHP - MHP - HDP - İYİ Parti) sitting in The Grand National Assembly of Turkey (TBMM) are women. The proportion in EU countries is below 1/5.

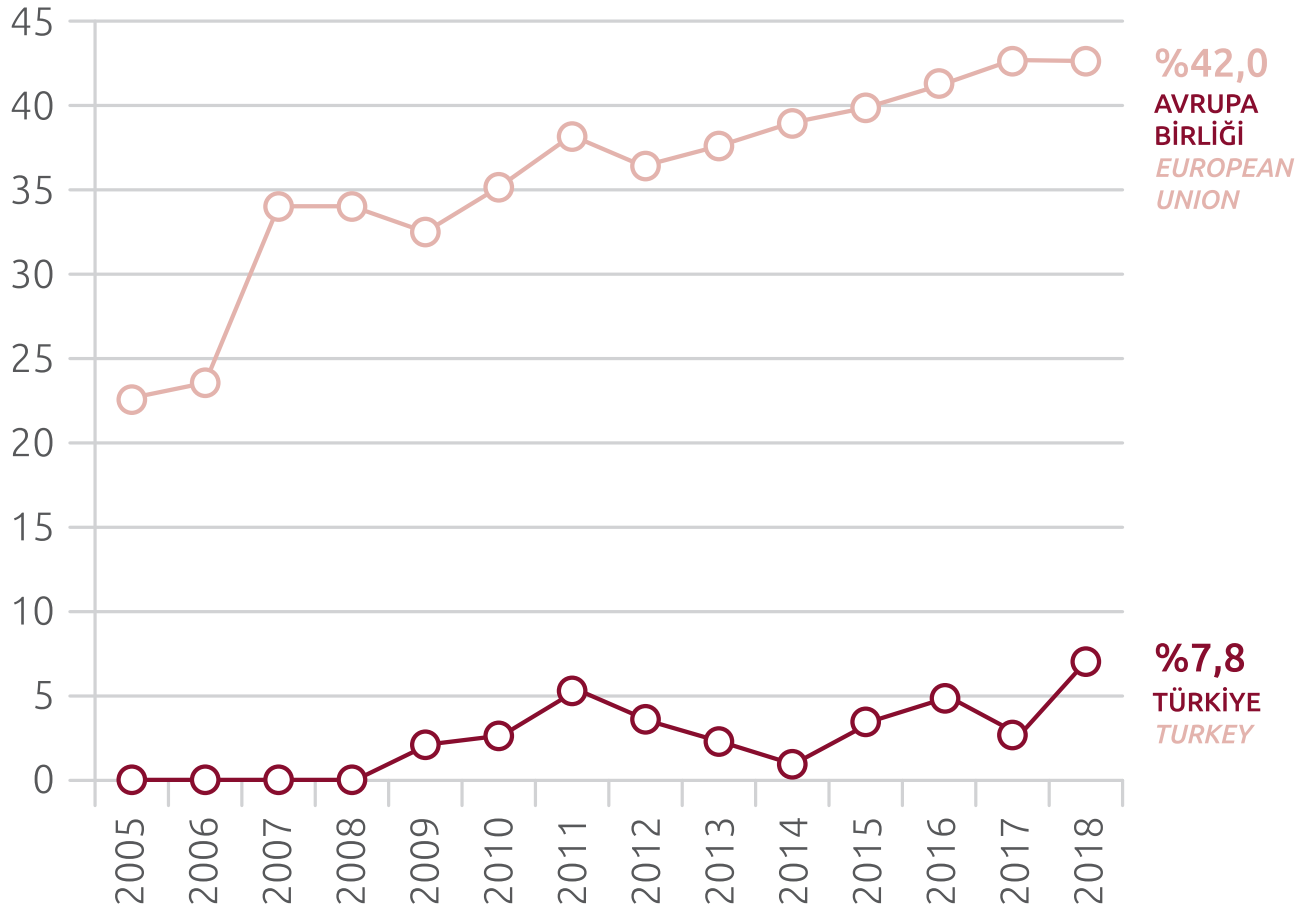
Members of Parliament
The hopeful picture in party leadership does not reflect in the number of women members of parliament. The percentage of women parliamentarians rises from around 3% in 2006 to only 17% in 2018. On the other hand, around 30% of parliamentarians in EU countries are women. Moreover, TBMM has never had a woman president.



Grafik1 **Kadın milletvekili oranları**
Graph1 **Percentage of women members of parliament**

Türkiye'de bakanlıklarda bakan, bakan yardımcıları, genel müdürlük, daire başkanları ve birim başkanlıkları dahil kadın oranı 2018 yılı itibarıyla %7,8. Tarihsel değişimi sayılarıyla incelediğimizde, son yıllardaki görece artışın bakanlıklardaki pozisyonların azaltılması nedeniyle ortaya çıktığını anlıyoruz. Örneğin 2017'de 116 pozisyonun 3'ünde kadın ile oran %2,6 iken, 2018'de 51 pozisyonda 4 kadına dönüşerek %7,8 olduğunu görüyoruz.

As of 2018, the percentage of women in Turkey's ministries, including minister, deputy ministers, general directorates, heads of department and heads of division is 7,8%. As we examine the numbers in their historical transformation, we understand that the relative increase in rates in recent years is the result of the reduction in the number of ministry positions. For instance, while in 2017 the percentage of women was 2,6% with 3 women out of a total of 116, in 2018 it became 7,8% with 4 women out of a total of 51.



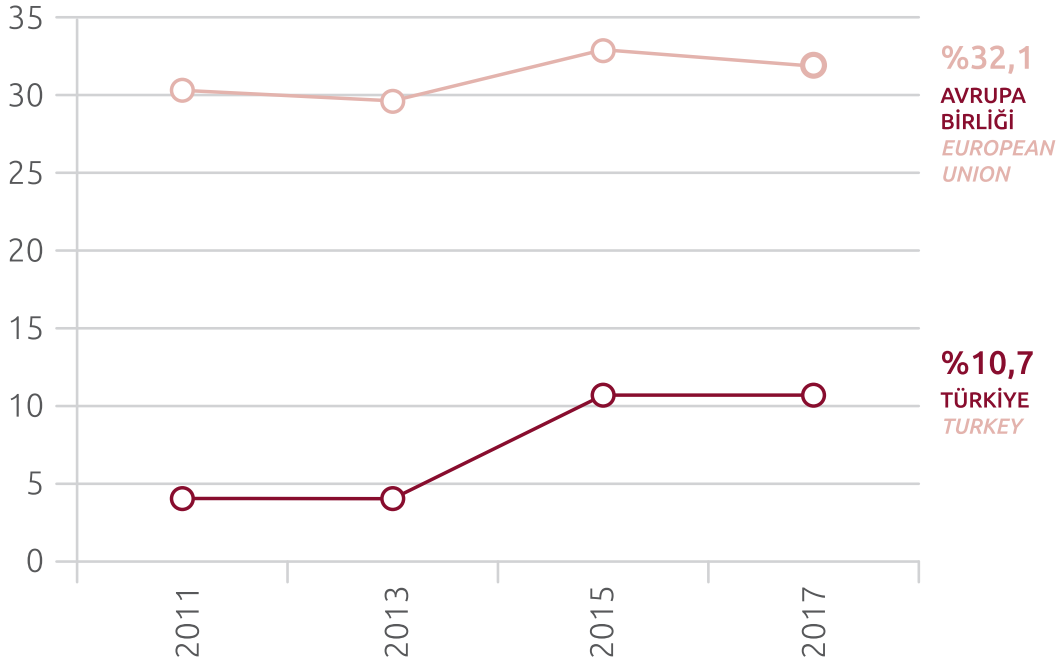
Grafik2 **Bakanlıklarda üst düzey bürokratlar arasında kadın oranı**
Graph2 **Percentage of women high-level bureaucrats in ministries**

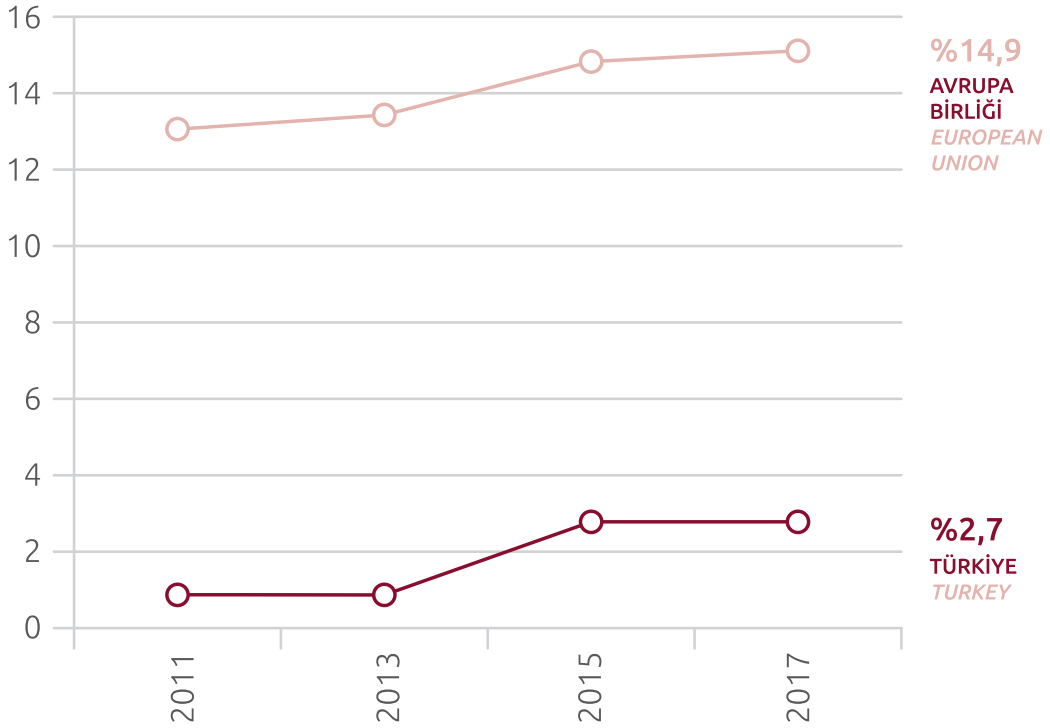
2017'de belediye meclis üyeleri ve belediye başkanları dahil bakıldığında Türkiye'de kadın oranı % 10,7. AB'de ise bu oran %32 seviyesinde. Yalnızca belediye başkanlarına bakıldığında ise Türkiye'de oran %2,7, AB'de ise %15.

In 2017, the percentage of women municipal council members and mayors combined was 10,7%. In the EU, the percentage is around 32%. When we look solely at women mayors, the percentage is 2,7% in Turkey and 15% in the EU.

Grafik3
Belediye meclis üyesi oranları

Graph3
Percentage of women municipal council members





Grafik4
Belediye başkanları arasında kadın oranı

Graph4
Percentage of women mayors

Merkez Bankası

- Türkiye'de Merkez Bankası'nda yalnız bir kez kadın meclis üyesi olmuş.
- Banka Meclisi ve Para Politikası Kurulu'nda 2005-2018 yılları arasında hiç kadın üye bulunmazken AB ülkelerinin benzer kurullarında 1/5 oranında kadın üye var.

İş Dünyası

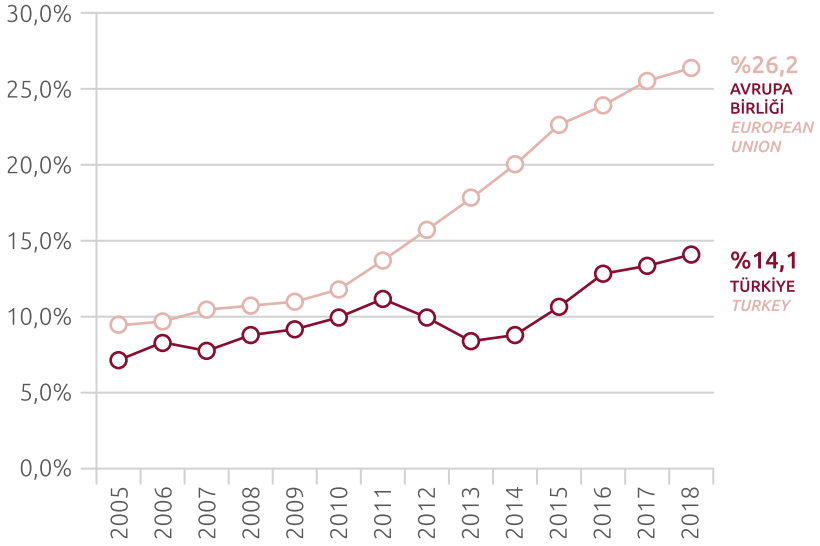
BIST 50 endeksine göre en büyük şirketlere baktığımızda, Türkiye'de Yönetim Kurulu üyelerinin 2005'de %7'si kadın iken günümüzde bu oranın %14 olduğunu görüyoruz. AB üyelerinde ortalama ise 2005 yılında %9,8 iken 2018 yılında %26,2. Yönetim Kurulu Başkanları'nda bu oran %6 civarında. Aynı kriterde %7,5 ile AB ülkelerinde de oran oldukça düşük görünüyor.

Central Bank

- *Central Bank of Turkey has only had one woman council member.*
- *Neither the Board nor the Monetary Policy Committee had a woman member between 2005-2018. Similar committees in EU countries have 1/5 women members.*

Business

Looking at the BIST 50 Index, while in 2005 7% of board members in Turkey were women, today the rate is 14%. As for EU countries, the rate was 9,8% in 2005. It is 26,2% in 2018. For chairpersons, the rate is around 6% in Turkey and just as low in the EU, 7,5%.



Grafik5
En büyük şirketlerde kadın yönetim kurulu üye oranı

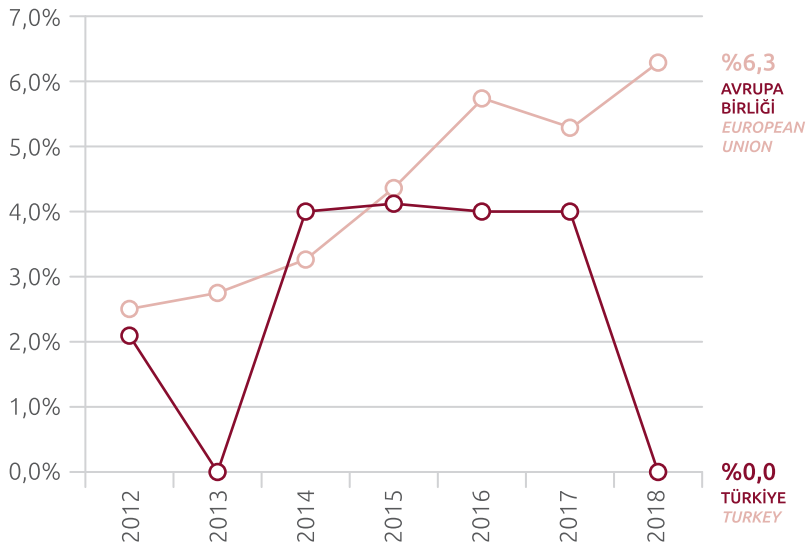
Graph5
Percentage of women board members at Turkey's largest companies

Türkiye'de 2018 itibarıyla BIST 50 endeksindeki şirketlerde kadın CEO bulunmuyor. AB'de ise bu oran %6.

As of 2018, there are no women CEOs at any of BIST 50 companies. In the EU, on the other hand, the rate is 6%.

Grafik6
En büyük şirketlerde kadın CEO oranı

Graph6
Percentage of women CEOs at the largest companies

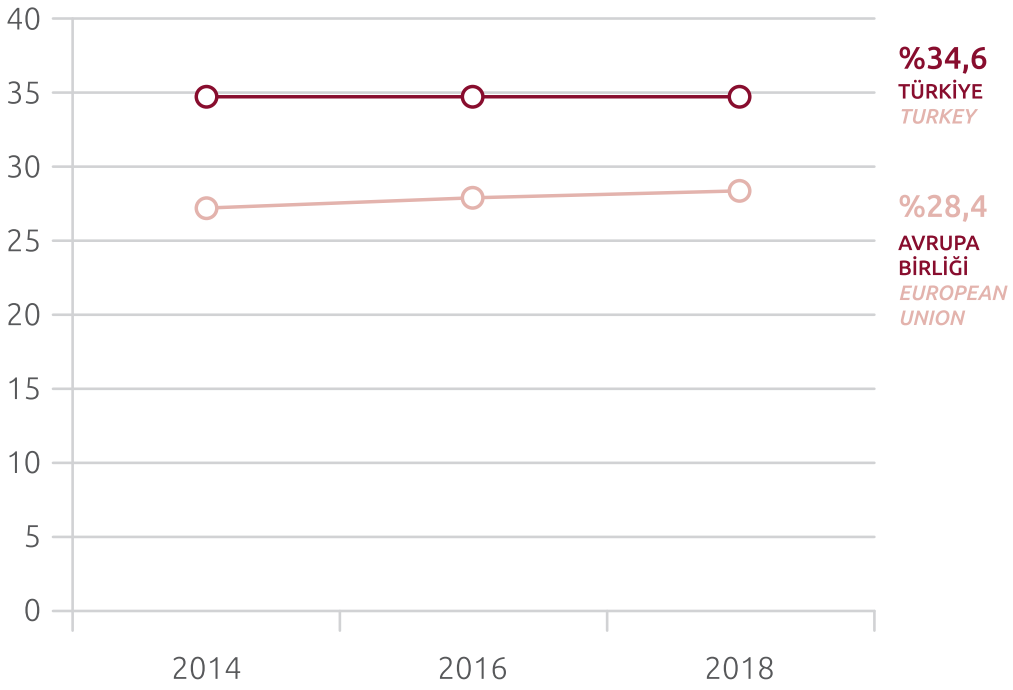


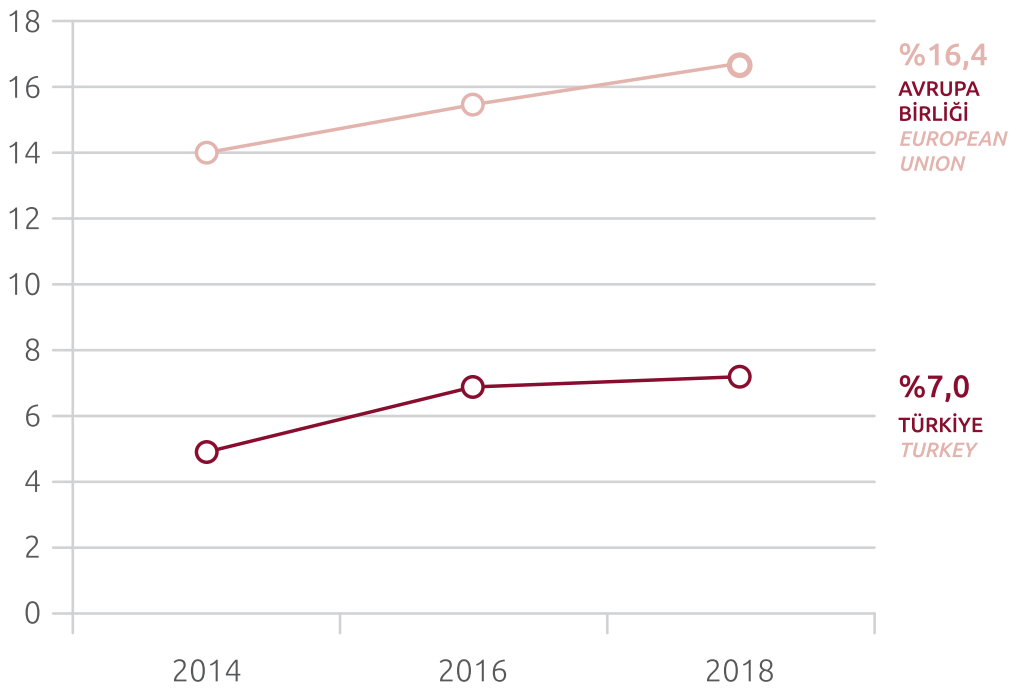
Sendikalara bakıldığında 2018 yılı itibarıyla işçi sendika başkanları son iki yılda ikiye katlanarak, %35'e ulaşıyor. Bu kriterde Türkiye, %28,4 olan AB ortalamasının üstünde. İşveren sendikalarında ise 2016 yılında kadın başkan yokken, 2018 yılında %7 oranında kadın var. AB'de bu oran %16.

In 2018, the percentage of women employee organization presidents double, reaching 35%. In this indicator, Turkey is above the EU average of 28,4%. On the other hand, there were no women employer organization presidents in 2016, while in 2018 the rate was 7%. The EU rate is 16%.

Grafik7
İşçi sendikalarında oy hakkına sahip tüm üyeler içinde kadın oranı

Graph7
Percentage of women employee organization members with the right to vote





Grafik8
İşveren sendikalarında oy hakkına sahip tüm üyeler içinde kadın oranı

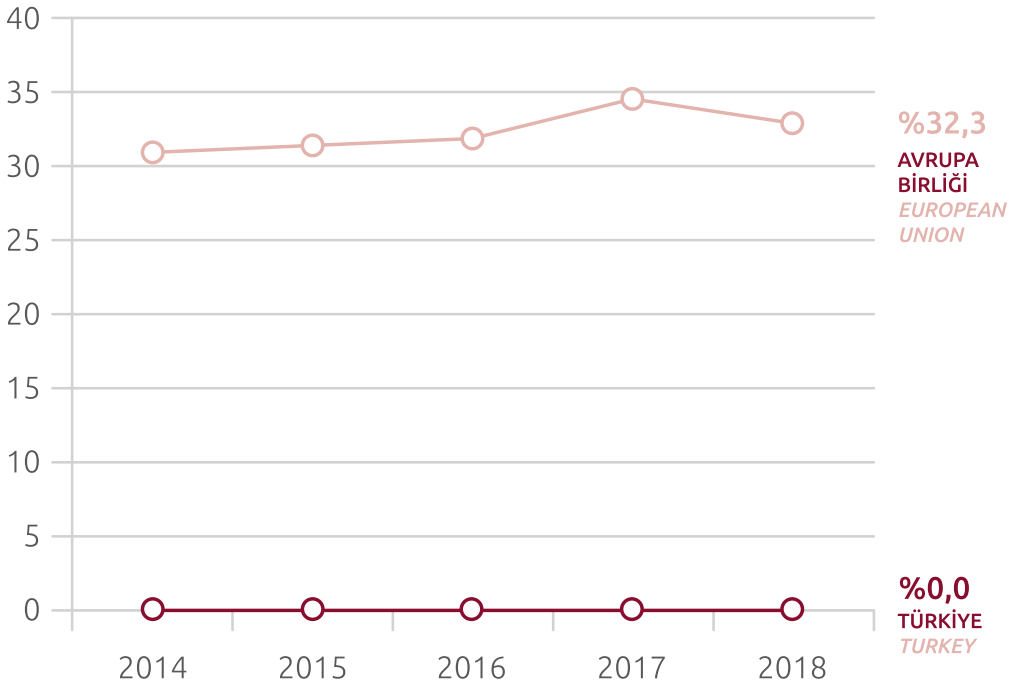
Graph8
Percentage of women employer organization members with the right to vote

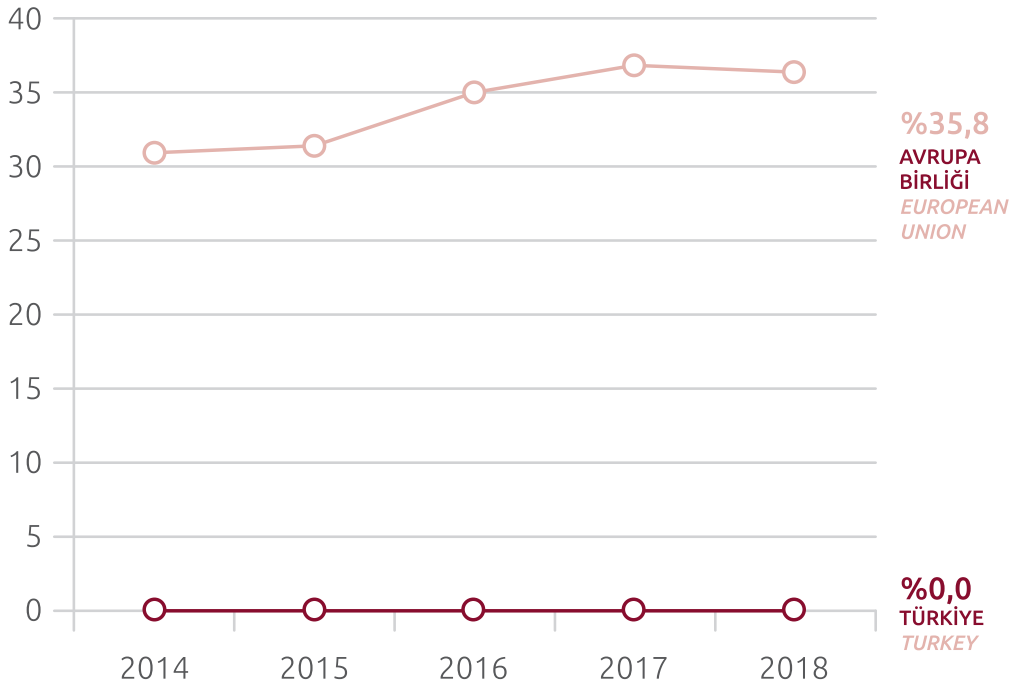
Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) ve TRT'de 2014 - 2018 arası ne kadın başkan ne kadın üye yer alıyor. AB ortalamalarında ise denk kurumlarda 1/3 oranında kadın var.

Radio and Television Supreme Council (RTÜK) and the public broadcaster Turkish Radio Television (TRT) have had neither a woman president nor any woman members between 2014-2018. In similar EU institutions, the rate is 1/3.

Grafik9
RTÜK kadın üye oranı

Graph9
Percentage of women members at RTÜK



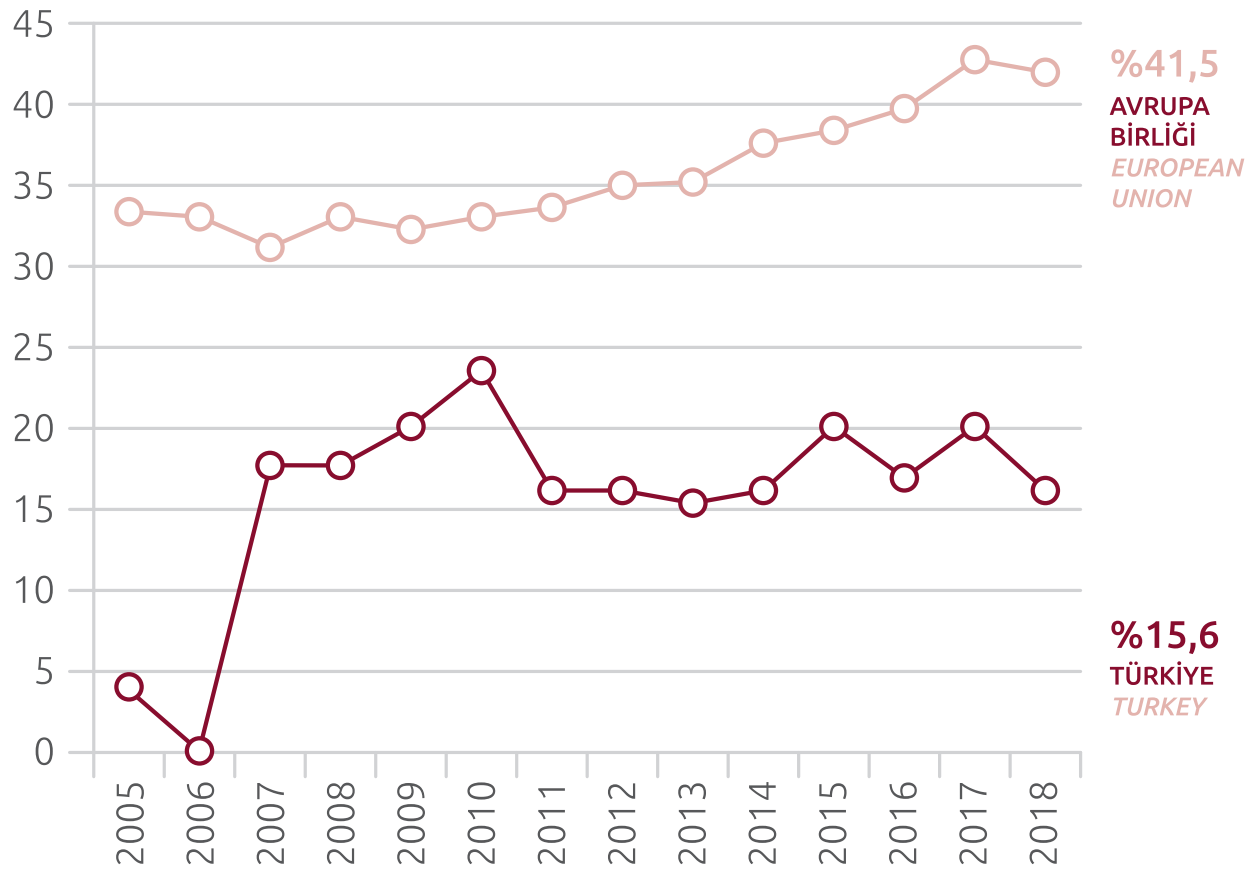


Grafik10
Devlet radyo ve televizyonu kadın üye oranı

Graph10
Percentage of women members of the public broadcaster

Kadın Yargıtay üye sayısı AB ortalamasının 25 puan altında. 2005 yılında %4 kadın Yargıtay üyesi varken, bu oran 2010 yılında %24'e çıkıyor ve 2018'de %15,6'ya geriliyor.

The percentage of Turkey's women Supreme Court members is 25 points below the EU average. The percentage of women Supreme Court members in 2005 was 4%, reaching 24% in 2010 and is back to 15,6% in 2018.



Grafik11 **Kadın Yargıtay üye sayısı**
Graph11 **Percentage of women Supreme Court members**

AB 28 ve Avrupa ülkelerinin tümünde Anayasa Mahkemesi Başkanı kadın ülkelerin oranı yalnızca 1/4. Türkiye'de 2005-2007 yılları arasında mahkemenin başkanı kadın. Kesintisiz son 11 yıldır mahkemenin başkanı erkek.

Kadın Danıştay Başkanı oranı AB ülkelerinde %10 civarında. Türkiye'de 7 yıl aradan sonra son 4 yıldır kadın başkan var.

Türkiye'de 2003'ten bu yana hiç kadın Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı olmamış. AB ülkelerinde ise kadın başsavcı oranı 1/4.

The percentage of women Constitutional Court presidents in the whole of EU 28 and European countries is only 1/4. Turkey had a woman Constitutional Court president between 2005-2007. In the last 11 years, Constitutional Court presidents have been exclusively men.

The percentage of women Administrative Court presidents is around 10% in EU countries. After a period of 7 years, Turkey has had a woman president for the last 4 years.

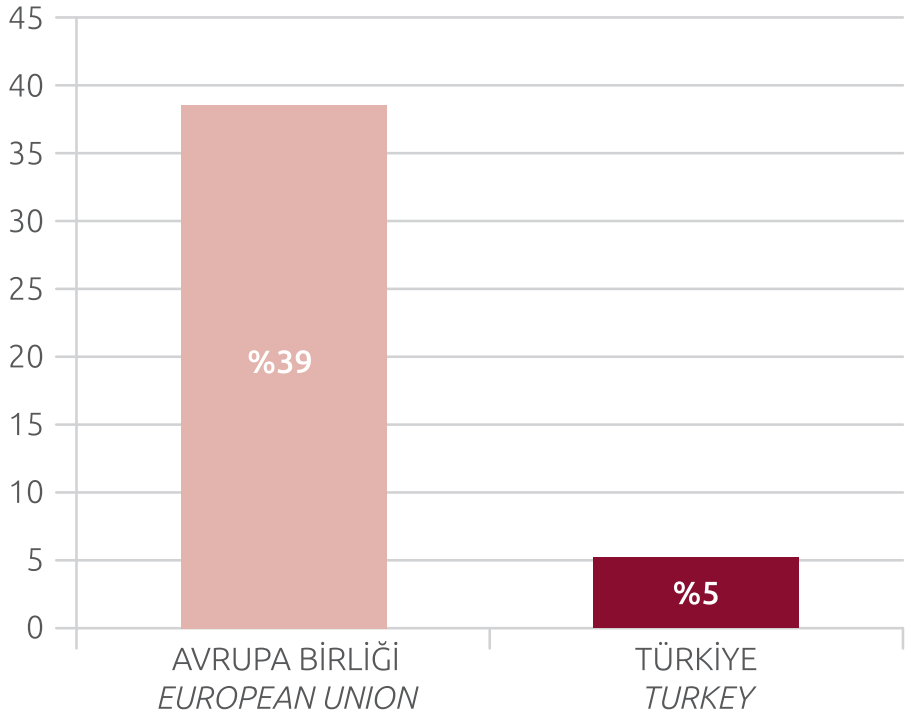
Turkey has not had a woman General Prosecutor of the Supreme Court of Appeal since 2003. On the other hand, the proportion in EU countries is 1/4.

Bilim Akademileri
2018 yılında Türkiye Bilim Akademisi (TÜBA) başkanı erkek ve Konsey üyeleri arasında kadın bulunmuyor.

Araştırma Destek Kurumları
EIGE 2018 yılı itibarıyla veri setine TÜBİTAK, KOSGEB ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nı (TTGV) dahil ediyor. Her üç kurumun tüm başkan ve üyeleri değerlendirildiğinde %5 oranında kadın görüyoruz. AB'de ise bu oran yaklaşık %39.

National Academies of Science
In 2018, the head of Turkish Academy of Sciences (TÜBA) is a man and there are no women council members.

Research Support Organizations
As of 2018, EIGE adds to its dataset The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK), Small and Medium Enterprises Development Organization of Turkey (KOSGEB) and Technology Development Foundation of Turkey (TTGV). When we consider the gender composition of the directors and members of all three institutions combined, the percentage of women is 5%. In the EU, on the other hand, the rate is nearly 39%.



Grafik12
Araştırma destek kurumlarında kadın üye oranı

Graph12
Percentage of women members at research support organizations

Rektörlük
1981'de kurulan Yüksek Öğrenim Kurulu'nun (YÖK) başkanları arasında ise kadın bulunmuyor.

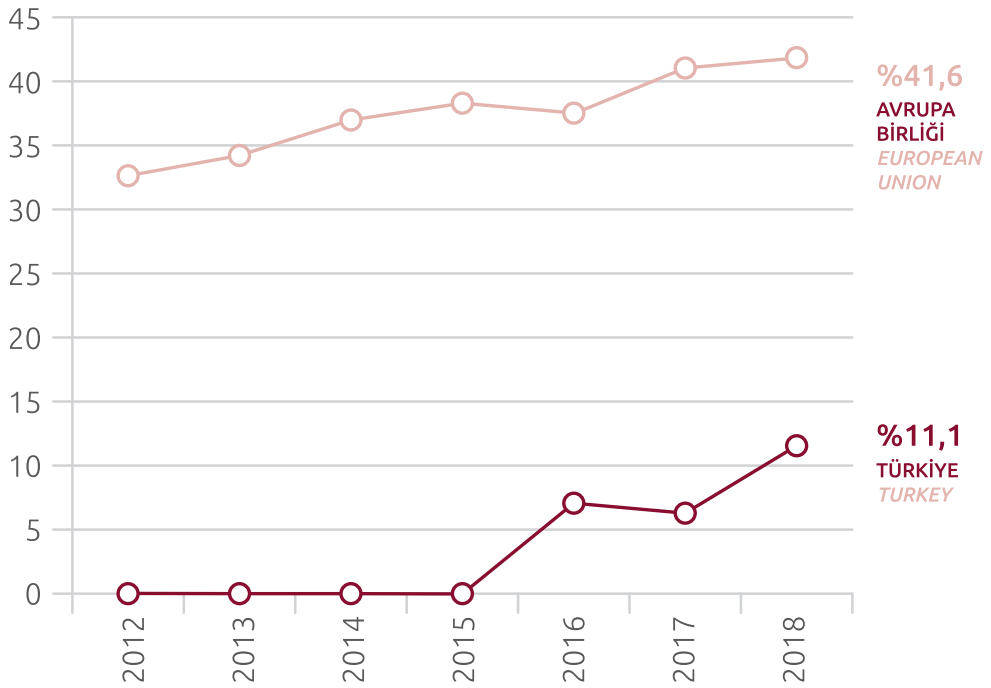
Vakıf Üniversiteleri rektör oranı yaklaşık %20 iken, Devlet Üniversiteleri'nde bu oran %3 seviyesinde kalıyor.

Rectors
Since its establishment in 1981, The Council of Higher Education (YÖK) has never had a woman president.

The percentage of women rectors at universities with charity status is 20%, while it stagnates at 3% for public universities.

EIGE çevre alanında kadın karar alıcıları diğer kamu görevlerinden ayırarak bir açıdan bu alanın önemine dikkat çekiyor. Türkiye'de 2012 -2018 yılları arasında görev yapan kadın bakan bulunmuyor, üst düzey bürokratların da yalnızca %11'i kadın. AB'de bu alanda bakan oranı %24, bürokrat oranı ise yaklaşık %42.

By separating women decision makers on environmental issues from other public servants, EIGE in a way draws attention to the significance of this area. Turkey did not have any women ministers in this area between 2012-2018, while only 11% of high-level bureaucrats were women. In the EU, the percentage of women ministers is 24% and that of bureaucrats is 42%.



Grafik13
Çevre alanında görev yapan üst düzey bürokrat oranı

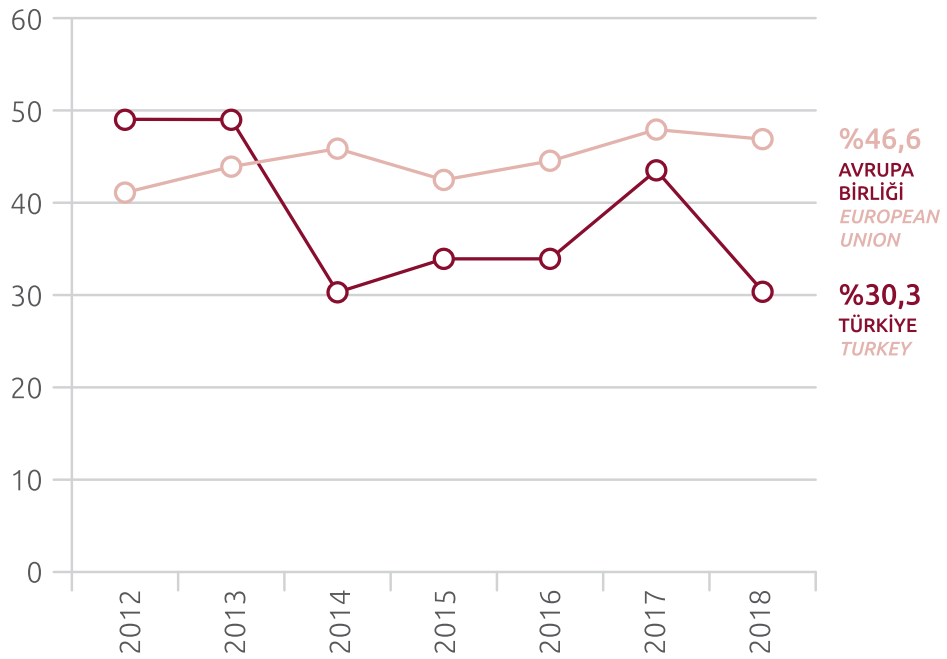
Graph13
Percentage of women high-level bureaucrats working on environmental issues

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (BMİDÇS) kapsamında toplantılara katılan Türkiye delegasyonunda kadın üye oranı %30. Bu kriterde AB ortalaması %47.

In contrast, the percentage of women sitting in the national delegation for Turkey at conferences on the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) is 30%. The EU rate is 47%.

Grafik14
BMİDÇS Delegasyonu kadın üye oranı

Graph14
Percentage of women on the UNFCCC delegation



Bu raporda öncelikle sayıları oldukça az olan üst düzey karar alıcı kadınların görünürlüğünü sağlamayı, kadın katılımı için engeller ve fırsatlar hakkında fikirlerini almayı ve toplumsal cinsiyet eşitliği için çözüm önerilerini toplamayı amaçlıyoruz. Bunun yanında, yukarıdaki veri ve karşılaştırmalar kuşkusuz birçok soru ve tartışmaya da alan açıyor. Şöyle bir baktığımızda, örneğin, yukarıdaki Türkiye - AB kıyaslamasında, AB'de kadın-erkek eşitliğinin istikrarlı bir şekilde ilerlediği, Türkiye'de ise inişli çıkışlı bir süreç olduğu açıkça görülüyor. Bunun nedeni doğru hazırlanan ve uygulanan toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları olabilir mi?

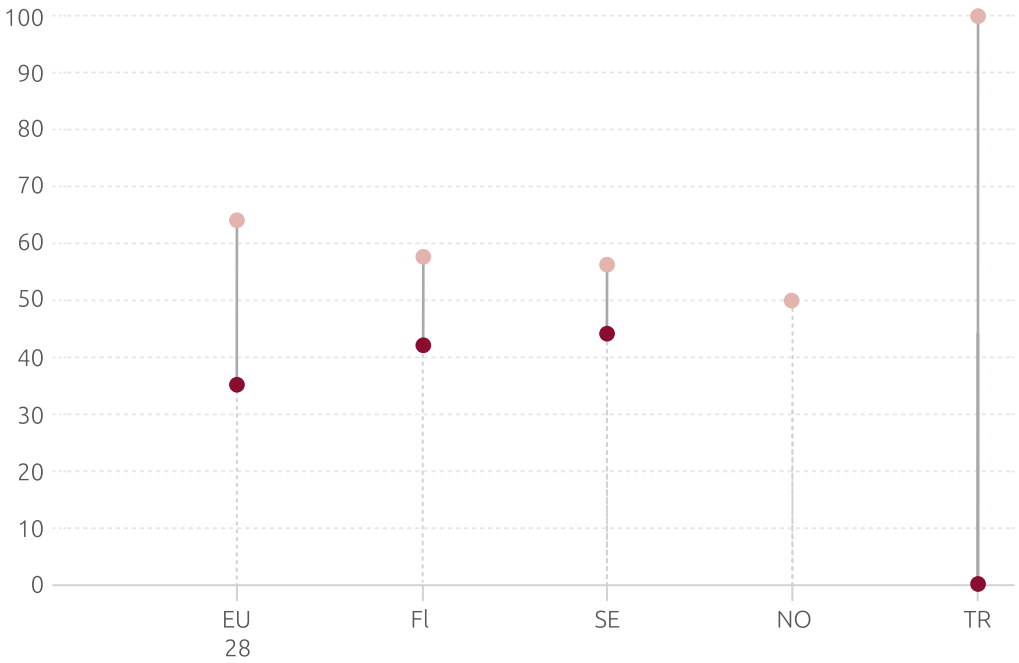
Freedom House tarafından hazırlanan Uluslararası Özgürlük Raporları'nın 2018 versiyonunda Avrupa ülkelerinin çoğunluğunun özgür kategorisine girdiğini görüyoruz. 2018 skoru 100/100 olan üç Avrupa ülkesi Finlandiya, İsveç ve Norveç ile aynı raporda skoru 32/100 olan Türkiye'yi, aynı yıl, medya alanında üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadın-erkek eşitliği kriterinde kıyasladığımızda aralarında çok büyük bir fark görüyoruz. Medyada üst düzey karar alma pozisyonunda kadın-erkek eşitliğinin ifade özgürlüğüyle bir ilgisi olabilir mi?

In this report, our primary aim is to enable the visibility of women high-level decision makers whose numbers are quite low, and to ask for their views on the barriers and opportunities for women's participation and their recommendations for gender equality. Moreover, these data and debates undoubtedly open up a host of other questions and debates. For instance, in the above Turkey-EU comparison, it is clear that gender equality in the EU has moved forward consistently, while in Turkey the process has been rocky. Can the reason for that be well-devised and well-implemented gender equality policies?

In the 2018 Freedom in the World report prepared by Freedom House, we see that most European countries are in the category of free. When we compare the three European countries, Finland, Sweden and Norway, which have a score of 100/100 and Turkey, which has a score of 32/100, against the background of gender equality in high-level decision making positions in the media in the same year, we see a large difference. Might gender equality in high-level decision making in the media be related to freedom of expression?

Grafik15
Devlet radyo televizyonlarında başkan ve meclis/ kurul üyelikleri
(Kaynak: EIGE)

Graph15
President and council/board membership in public broadcasters
(Source: EIGE)



Bir başka soru, Türkiye ile kıyaslana gelen Polonya'nın istatistiklerine baktığımızda, 2004'te AB'ye üye olduktan sonra kadın-erkek eşitliğinin istikrarlı bir şekilde arttığını görüyoruz. AB üyeliğinin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında olumlu bir etkisi olabilir mi?

Another question; looking at Poland, a country frequently cast in comparison with Turkey, we see that gender equality has improved steadily since accession in the EU in 2004. Might EU membership have a positive effect on planning and implementing gender equality policies?

	Yargı Judiciary Yargıtay başkan ve üyeleri *Supreme Court president and member*		Medya Media Düzenleyici kuruluş başkan ve üyeleri *Regulatory authority president and members*	
	Polonya/Poland	Türkiye/Turkey	Polonya/Poland	Türkiye/Turkey
2004	%8,3	-	-	-
2014	%27,1	%15,8	%0,0	%0,0
2018	%29,4	%15,6	%40	%0,0

Tablo 1**: Polonya'da AB üyeliği sonrası yargı ve medya alanında üst düzey karar alıcılar arasında kadın oranının Türkiye ile karşılaştırması**

Table 1: **Comparison between the percentage of women decision makers in Turkey in judiciary and media and that of Poland after accession in the EU**

Daha uzun zamandır AB üyesi olan ve yine Türkiye ile kıyaslana gelen Yunanistan, İspanya ve Portekiz'de Türkiye'nin son derece zayıf olduğu yargı, finans ve medya alanlarındaki kadın-erkek eşitliği trendine baktığımızda, (Portekiz'deki Medya düzenleyici kuruluş başkan /üyeler kriteri haricinde) yine istikrarlı bir iyileşme görüyoruz. Bu ülkelerdeki toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını ve uygulamalarını da yine daha yakından incelemek ilginç olabilir mi?

Greece, Spain and Portugal are also frequently cast in comparison with Turkey and have had EU membership for longer. Looking at their gender equality trends in judiciary, finance and media, areas where Turkey performs weakly, we detect a steady improvement in all areas save for media regulatory authority president/members in Portugal. Might it bear interesting results to examine closely gender equality policies and practices in these countries?

	Yargı Judiciary Yargıtay başkan ve üyeleri *Supreme Court president and member*	Finans Finance Merkez Bankası başkanı ve üyeleri *Central Bank governor and members*	Medya Media Düzenleyici kuruluş başkan ve üyeleri *Regulatory authority president and members*
Yunanistan/Greece			
2004	% 2,0	%8,3	-
2014	%36,1	%8,3	%28,6
2018	%48,7	%8,3	%33,3
Portekiz/Portugal			
2004	%1,8	%0,0	-
2014	%12,1	%0,0	%40
2018	%19,7	%33,3	%20
İspanya/Spain			
2004	-	%16,7	-
2014	%11,7	%20	%40
2018	%15,3	%30	%40

Tablo 2**: Yunanistan, Portekiz ve İspanya'da yargı, finans ve medya alanlarında üst düzey karar alıcı kadın oranları**
Table 2: **Percentage of women high-level decision makers in judiciary, finance and media in Greece, Portugal and Spain**

Ayrıca, EIGE verisini değerlendirirken başvurduğumuz TÜİK verisinde yetersizlikler olduğunu gördük. Örneğin, TÜİK'in, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Minimum Seti için topladığı veride "kamu yaşamı ve karar alma" bölümü de bulunuyor. Bu bölümde cinsiyete göre bakan ve milletvekili oranları, hakim, yönetici ve polis grupları için veri paylaşılıyor. Bu veri setiyle raporda incelenen alanların üçü (bakan ve milletvekili oranları, hakim, yönetici) örtüşüyor. Ancak TÜİK'in veri setinde ilgili grubun karar alma seviyesini görmek mümkün değil. Örneğin TÜİK verisinde 2017'de hakimlerin %41,2'sinin kadın olduğunu görüyoruz, ancak daha üst düzey karar alıcı pozisyonları göremiyoruz. Bu durumda da yukarıda paylaşılan EIGE verisine göre üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadın oranının çok daha düşük olduğunu anlayamıyoruz. Verinin mümkün olduğu kadar ayrıntılı toplanması ve paylaşılması etkili toplumsal cinsiyet politikalarını kolaylaştırabilir mi?

Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ile ilgili sorular elbette çeşitlendirilebilir. Bu politikaların doğru ve etkili hazırlanabilmesi ve uygulanabilmesi için ise kadınların üst düzey karar alma pozisyonlarına gelebilmeleri önündeki sistematik sorunları ve engelleri tanımlamak, (belki de gözden kaçan) fırsatları görünür kılmak önemli. Bu raporda, üst düzey karar alıcı kadınlarla yaptığımız görüşmelerde işte tam da bunu amaçladık. Bundan sonra okuyacağınız bölümlerin niteliksel verisini topladığımız görüşmelerde üst düzey karar alıcı kadınlar yukarıdaki kadın-erkek eşitliği bağlamında konuştular. Öncelikle, ikinci bölümde okuyacağınız, kendi hikayelerini anlattılar. Bu hikayelerden toplumsal cinsiyet eşitliği için gerekli kriterleri öğrendik. Ardından, üçüncü bölümde, kadınların eğitim, istihdam ve karar alma mekanizmalarına katılımında engelleri ve fırsatları değerlendirdiler. Bu değerlendirmeden sistematik olarak kadınların mücadele ettiği zorluklar, karşılaştıkları engeller, ama aynı zamanda umut verici fırsatlar hakkında bilgi aldık. Raporun son bölümünde ise, katılımda toplumsal cinsiyet eşitliği için sundukları çözüm önerilerini derledik.

Finally, we saw that the data from TURKSTAT, which we consulted whilst evaluating the EIGE data, is somewhat inadequate. For instance, part of TURKSTAT's dataset for the United Nations Minimum Set of Gender Indicators is "public life and decision making". In this section, there are data on the percentage of ministers and members of parliament, judges, leaders and police officers. This dataset and the three areas (ministers and members of parliament, judges, leaders) surveyed in this report overlap. However, it is not possible to see the decision making level of the relevant group in TURKSTAT's dataset. For instance, the TURKSTAT data for 2017 shows that 41,2% of judges were women, but we do not know the percentage of higher level decision makers. As such, we have no way of telling, by simply looking at this dataset, that the percentage of women high-level decision makers is much lower, as the EIGE data shared above shows us. Might collecting and presenting data in as much detail as possible facilitate devising gender equality policies?

Of course, we can multiply these questions on gender equality policies. For these policies to be devised and implemented well and effectively, systematic problems and barriers to women's participation in high-level decision making positions must be identified and the (perhaps overlooked) opportunities made visible. In this report, through our interviews with women high-level decision makers, we have aimed for precisely this. In the following chapters where we present the qualitative data from these interviews, women high-level decision makers spoke within the above context of gender equality. First, they told us their personal stories, which you will read in Section 2. Through these interviews, we found out which criteria apply to gender equality. Next, in Section 3, they evaluated barriers and opportunities for women's participation in education, employment and decision making. We learned from this evaluation the hardships and obstacles, but at the same time the opportunities that women may encounter. In the final section, we gathered the recommendations that they put forward for gender equality.

BÖLÜM 2

Türkiye'nin Üst Düzey Kadın Karar Alıcıları

Türkiye'de üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınlarla sohbetlerimizi iki temel soru etrafında tasarladık: "Kim bu kadınlar?" ve "Bulundukları yerden bakınca Türkiye'de kadın katılımını nasıl görüyorlar?". Bu bölümde, ilk soruya verilen yanıtlar ışığında, kadınların üst düzey karar alma pozisyonlarına katılımlarının oldukça kısıtlı olduğu bir ülkede o noktalara gelebilmiş kadınların hikâyelerini görünür kılıyoruz. Bu hikâyeler üzerinden, üst düzey karar alıcı pozisyonlardaki kadınların sayısını artırmak üzere sunulacak öneriler için ipuçları yakalamayı amaçlıyoruz.

Aşağıda önce kamu yönetimi, siyaset, yerel yönetimler, iş dünyası, medya, sivil toplum örgütleri, sendika, yargı, eğitim/bilim/araştırma[3] alanlarında üst düzey karar alıcı kadınların profilleri, ardından da sohbetlerimiz çerçevesinde, bulundukları pozisyona gelme hikayelerinin analizi yer alıyor.

3 Analizde yapılan alıntılarda bu alan "akademi" olarak anılacaktır

SECTION 2

Women in High-Level Decision Making in Turkey

We organized our conversations with women high-level decision makers in Turkey around two main questions: "Who are these women?" and "How do they see women's participation in Turkey from where they are standing?". In this section, in light of answers to the first question, we make visible the stories of women in high-level decision making positions in a country where women's participation in these positions is very limited. These stories help putting forward recommendations for increasing the number of women in high-level decision making positions.

Below are the profiles of women high-level decision makers in politics, public administration, local government, business, civil society organizations, social partners, media, judiciary, and education/science/research[4], followed by an analysis of their stories within the framework of our conversations.

4 This area will be referred to as "academia" in the quotes that will appear in the analysis

2.1. Farklı Alanlarda Üst Düzey Karar Alıcıların Profilleri

2.1. Profiles of Women High-Level Decision Makers in Different Areas

Siyaset

"Kendi devrimimi öncelikle aile içerisinde verdim"
- Zor bir mücadele verdi
- Eşinin öldürülmesiyle siyasete atıldı
- Milletvekilliğine gelene kadar partinin tüm karar mekanizmalarında çalıştı
- 2 çocuğuna hem annelik hem babalık yaptı
- Erkek egemen mecliste siyaset yapmanın zorluğunu yaşıyor
- Sadece kadın değil demokrasi ve barış mücadelesi de verdi
- Mücadelesi kadınlara örnek oldu

"Kızım, biliyorum, ama neden gidemiyorum?"
- Babası toplum ölçüsünde ilerici ama hala biraz muhafazakardı. Okumasını, bir yerlere gelmesini istedi ama devlete bağlı bir işi olsun da istedi
- Mücadeleci büyükannelerinden ilham aldı
- İyi bir eğitim aldı
- Taciz eden ve özgürleştiren öğretmenleri oldu
- Cesareti "faşist lisesinde" öğrendi
- Spor kaçış alanı oldu
- Üniversite, iş hayatı ve mecliste hep mücadele etti
- Hayata karşı insanlıktan güç kazandı
- Kendine güveni geldikçe toplumsal cinsiyet farkındalığını çalıştığı yerlerde harekete geçirdi

"... Ben parmak kaldırıp milletvekili olmak istiyorum demişim"
- Şanslı doğdu. Şanslıydı ama donanımlıydı da
- Özgür ve eşit bir ortamda büyüdü
- Babasının siyaset yapmasının artılarını gördü
- İyi bir eğitim aldı, yurtdışına gitti, kendi kararlarını kendi verdi
- Yanına kadın eleman aldı ve tercihini savundu
- 3 ağabey ile yetişmenin ve çalışma ortamlarında tek kadın olmanın avantajlarını kullandı
- Belediye meclis üyeliğine tepeden indi
- 20 yıl siyasi mücadele içinde kendi talebiyle milletvekilliğine aday oldu ve seçildi
- Disiplinli, çalışan, girişken, konuşkan ve tuttuğunu koparan biriydi
- Erkek belediye başkanı önünü açtı
- Erkeklerden destek ve saygı gördü

Politics

"First, I revolutionized my family"
- *She had a tough struggle*
- *She entered politics when her spouse got killed*
- *She worked at all levels of her party's decision making mechanisms before she became member of parliament*
- *She became both a mother and father to her 2 children*
- *She experiences the difficulties of doing politics in a parliament where male hegemony reigns*
- *She not only fought for women, but also for peace and democracy*
- *Her struggle became an inspiration for other women*

"I know I'm a girl, but why can't I go?"
- *Her father was progressive relative to society at large, but still conservative. He wanted her to become educated and get somewhere, but still wished for her to work in state bureaucracy*
- *She found inspiration in her struggling grandmothers*
- *She received quality education*
- *She had teachers who both harassed and liberated*
- *She learned courage at her "fascist high school"*
- *Sports became an escape*
- *She was involved in the struggle throughout university, working life and parliament*
- *Against hardship, she found strength in humanity*
- *As she became more and more confident, she enacted gender awareness in her workplaces*

"... And I raised my hand and said I want to become a member of parliament"
- *She was born lucky. She was lucky, but also well-equipped*
- *She grew up in a free and equal environment*
- *She saw the advantages of her father's involvement in politics*
- *She received quality education, went abroad and made her own decisions*
- *She hired women employees and defended her decision*
- *She utilized the advantages of growing up with 3 older brothers and being the sole woman in workplaces*
- *After 20 years of political struggle, she nominated herself as member of parliament and was elected*
- *She is a disciplined, hard-working, outgoing, talkative and enterprising person*
- *A male mayor helped her with her career*
- *She received men's support and respect*

Kamu Yönetimi

Public Administration

"Sosyal dışlanmanın bambaşka çehreleriyle yüzleştim"

- Eğitimli bir aileye doğdu
- Ailesi, eşi ve eşinin ailesi akademik kariyerini destekledi
- Üniversite boyunca "kız öğrenci aleyhtarlığı" ile mücadele etti ve bunu aşabilmek için hep çok başarılı olması gerekti
- Üniversitede varlığı da kariyeri de bir erkek hocası tarafından desteklendi
- Kız öğrencilere örnek olmayı önemsedi
- Hiç pes etmedi; kapıyı yavaşça araladı
- Ayrımcılık ümitsizlik yaratmadı; adalete inanıyor
- Hak mücadelesine tam destek veriyor
- İdareciliğinin, önyargıları sileceğini ve bilinçlenmeye imkan vereceğini umut ediyor

"I had to confront the many different faces of social exclusion"

- *She was born into an educated family*
- *Her family, spouse and spouse's family supported her academic career*
- *She struggled with "prejudice against girl students" throughout university. To overcome it, she always had to perform exceedingly well*
- *Both her presence and career were supported by a male teacher at university*
- *She cared about becoming a role model for girl students*
- *She never gave up; she slowly leaned in*
- *Discrimination did not cause her despair; she believes in justice*
- *She gives full support to the fight for rights*
- *She hopes that her administrative post will erase biases and enable awareness*

Yerel Yönetimler

Local Government

"Babam çalışmama karşı çıktı, ikna etmem 3 yıl sürdü"

- İlk yüksek okul tahsiline 27 yaşında başladı
- Çocuğu babasız büyüdüğü için akşam evde olacağı bir iş istedi
- Çalışırken aldığı paraya ihtiyacı vardı
- Bir yere gelmek için değil sorumluluk duygusuyla, çok ve severek çalıştı
- Çok çalışmaya alışmıştı, nispeten rahat bir pozisyona getirildiğinde bunu kabullenmesi zor oldu ama o pozisyonda da çok çalışmaya devam etti
- Bir kadın amirle çalışırken zorlandı ama o, kadın amirle çalışmanın avantajlarını yaşatıyor
- Karşılaştığı ve aştığı bunca engel ve soruna rağmen, Türk toplumunda bir kadın olarak bu pozisyona erişiminde kendini şanslı görüyor

"My dad had oppositions to me working; it took me 3 years to convince him otherwise"

- *She started her first higher education degree at age 27*
- *As her child grew up without a father, she wanted a job where she could be back home at night*
- *She needed the money that she earned whilst working*
- *She did not work for status, but with a sense of responsibility, hard and lovingly*
- *She had been used to working hard, so when she was transferred to a more comfortable post she found it difficult to accept, but still, she kept her hard work*
- *While she found it difficult to work with a woman boss, she herself is making others experience the advantages of working with one*
- *Despite all the barriers and problems she has met with and overcome, she considers herself lucky to have reached her position as a woman in Turkey*

"O katı gibi gözüken İngiliz eğitiminin altında bize kazandıran özgüveni şimdi geriye baktığımda görebiliyorum. Karar almak kolaydır, önemli olan kararın arkasında durabilmek, onu savunabilmektir; bunun için de sahip olduğunuz özgüven çok mühimdir"

- Çocukluğunun büyük bir kısmı İngiltere'de geçti. Yatılı okulda okuyup sonra üniversite ve master eğitimini orada aldı
- Borçlu hissedip çok sevdiği İstanbul'a döndü
- Şanslıydı, uluslararası bir şirketten teklif aldı
- Yoğun çalışma temposuyla CEO oldu
- Türkiye, sektöründe, kadın CEO görmeye alışık değildi
- Deneyimlerini STK ve gençlere ayırmak için özel sektörü bıraktı
- Sektörde kadın olmasından gelen engelle karşılaşmadı; saygı ve destek gördü
- Karar almanın kolay olduğunu, önemli olanın kararın arkasında durabilmek olduğunu, bunun da özgüvenle olabileceğini düşünüyor

"Peki bu güzel hikâyeyi kaç kadın yaşayabildi?"

- Çağdaş, adil, liyakatli bir ortamda büyüdü
- Üniversiteden mezun olup iş hayatına atıldı
- Akranlarının 5 katı çalıştı
- Seçtiği iş ve eş karakter gelişimini etkiledi
- Kendi olmasında kariyerinin başından beri çalıştığı şirketin çok rolü olduğunu düşünüyor
- Altı doluysa cesaret gösterip ne düşünüyorsa söylüyor, her işe dahil oluyor

"Gücün içimizde olduğunu ve onu istersek bulabileceğimizi unutmamalıyız"

- Babası köy enstitüsünde öğretmendi. Olmasa okuma-yazması olmayabilirdi.
- Güçlük içinde okuması hedeflerini şekillendirdi
- Diğer kadınlara göre farklıydı
- Eşinin ailesine kendini kabul ettirmek için şalvar giydi; zamanla ailede ve çevrede iyi örnek olarak zihin değişikliği yarattı
- Eşinin ticarete atılması, kendisinin düzenli maaşı sayesinde oldu
- Çocukları zor büyüdü, 3. çocuğuna bakmak için işten ayrıldı
- Kadın değil aktif öğretmen olduğu için tepki aldı
- Erkek yoğun ortamda çalışmak için mücadele verdi
- Her yerde saygı ve sevgi gördü

"In retrospect, I can see the confidence that the seemingly strict English education of my boarding school years instilled in me. Making decisions is easy; what's important is standing behind and defending one's decision, and self-confidence is very important to this end"

- *She spent most of her childhood in England, where she went to boarding school and finished her undergraduate and master's degrees*
- *She felt indebted and came back to her beloved İstanbul*
- *She was lucky; she got a job offer from an international company*
- *She became CEO thanks to her busy work schedule*
- *Turkey was not used to seeing a woman CEO in her sector*
- *She left private sector to pass on her experiences to young people and civil society organizations*
- *She did not face barriers in the sector for being a woman; she was treated with respect and support*
- *She thinks that making decisions is easy; what is hard is standing behind your decisions, which is only possible with self-confidence*

"And how many women have had this happy ending?"

- *She grew up in a modern, just and meritocratic environment*
- *She entered business after graduating from university*
- *She worked 5 times harder than her peers*
- *The work and spouse she chose had an impact on her character development*
- *She thinks that the company she works at since day one played a major role in her becoming who she is*
- *If she has what it takes, she shows courage in saying what she thinks and getting involved with every task*

"We mustn't forget that we have the power within us to find if we wish to"

- *Her father was a teacher at the Village Institute. If he weren't, she might have been illiterate*
- *Studying in hardship shaped her goals*
- *She was different compared to other women*
- *She wore traditional clothing to become accepted by her spouse's family; over time, she changed the family's and others' mind sets by setting a good example*
- *It was thanks to her regular salary that her spouse entered commerce*
- *Her children grew up in difficulty. She quit her job to take care of her third born*
- *She raised eyebrows not for being a woman but for being a proactive teacher*
- *She fought to work in a male-heavy environment*
- *She was treated with respect and love everywhere*

"Evde erkek-kadın rolleri yoktu. Bulaşıkları erkek kardeşimle dönüşümlü yıkardık"

- Eşitlikçi bir evde büyüdü
- Babasından destek aldı
- Sürüden bağımsız hareket etti
- Yurt dışında okudu
- İlk işe başladığında Amerika'da kadın-erkek eşitliğinin başladığı yıllardı, bir sorunu olmadı
- Başkan yardımcılığından sonra yükselemeyeceğini düşünerek girişimci oldu
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini gözeten kariyer tercihleri ve kişisel atılımlar yaptı
- Toplumsal cinsiyet farkındalığını zamanla geliştirdi
- Erkeklerle aynı ortamlarda çalışarak sosyal beceriler kazandı ve kadın olmanın dezavantajını yaşamadı

"Ben çok şanslıydım; kız çocuk olarak beklenen bir çocuktum"

- İmkanı olduğu halde okutulmayan annesinin, eğitim için büyük desteğini gördü
- Devlet okullarında okudu
- Kendi yolunu çizdi
- Şanslıydı; ailesinden destek gördü, hayatta da şanslıydı
- Başkalarından deneyim ve öneri istedi; yolunu ona göre çizdi
- Çocuğu yok ve özel hayatında fedakarlıklar yaptı
- Çalışmaktan keyif aldı ve parayı birinci planda tutmadı
- Eskişehirli olmasını Türkiye geneline göre avantaj, İstanbullu meslektaşlarına göre dezavantaj olarak görüyor
- Kendini 'kadın' olarak görmüyor, kadın-erkek ayrımı yapmıyor

"İlk kızım doğduktan sonra 1996 yılında işimden ayrıldım"

- İlk çocuğu doğduktan sonra girişimci oldu
- Daha sonra bir çok şirket kurdu ya da uluslararası şirketlerin Türkiye'de ortağı oldu
- Kendini seri girişimci olarak tanımlıyor
- 2005'den bu yana çalıştığı sektörün sivil toplum örgütlenmelerinin yönetim kurullarında yer alıyor
- Kadınların istihdama katılımı için sivil toplum alanında üst düzey aktif rol alıyor

"There were no gender roles at home. We washed dishes in rotation with my brother"

- *She was raised in an egalitarian household*
- *She received support from her father*
- *She was independent*
- *She studied abroad*
- *It was the beginnings of the gender equality movement in the United States when she started working; she did not experience any problems*
- *She became an entrepreneur when she thought she would not go further than vice president*
- *She made career choices and personal initiatives with an eye to gender equality*
- *She developed her sense of gender awareness over time*
- *She picked up social skills by working with men, and did not experience the disadvantages of being a woman*

"I was very lucky; I was anticipated as a baby girl"

- *Her mother, who was not sent to school despite having the means to, supported her education*
- *She studied in state schools*
- *She shaped her own path*
- *She was lucky; she received her family's support. She was also lucky in life*
- *She asked for experience and advice from other people, which she applied in her own life*
- *She does not have kids and she made sacrifices in her personal life*
- *She enjoyed working and did not prioritize money*
- *She sees coming from Eskişehir as an advantage relative to the rest of Turkey, but as a disadvantage relative to her colleagues from İstanbul*
- *She does not see herself as a 'woman'; she does not have a gendered lens*

"I quit work in 1996 when my first daughter was born"

- *She became an entrepreneur when her first child was born*
- *Afterwards, she founded many companies and became partner for international companies*
- *She identifies herself as a serial entrepreneur*
- *Since 2005, she has been sitting on the board of directors for various civil society organizations*
- *She is partaking in high-level roles in civil society organizations for women's access to employment*

"18 yaşındaydım; liseyi bitirip Ankara'ya geldim"

- Özgür bir çocukluk yaşadı
- Eğitim ve iş konusunda aileden, özellikle anneden tam destek gördü
- Kız-erkek öğrencilerin ayrı kalması için çok çaba sarf edilen bir dönemde 1,5 yıl Hacettepe'de yurtta kaldı
- Üniversitede para kazanmak için bir şirkette işe girdi; kriz bahanesiyle atıldı
- Şanslıydı; üniversitede mobbing yaşamadı; ailesinin yetiştirmesinin de bunda rolü vardı, hem de SBF'de kadın kürsüsü ve dayanışması vardı
- SBF'ye yönelik tasfiye planının parçası olarak doktoradan atıldı
- Ayrımcılığa uğradığını düşünmüyor. Birçok kadına göre rahattı
- Kendi kadın olarak ayrımcılık yaşamadı ama yaşayanları hep duydu

"Bir kadın olarak üniversite yıllarından beri mücadele içerisindeyim"

- Devrimci altyapısı aileden ve yetiştirmeden geliyor
- Üniversite yılları gençlik hareketinde demokratik mücadeleyle geçti; tutuklandı, cezaevine girdi
- Okulu geç bitirdi
- Okulda veya gençlik hareketinde ayrımcılık yaşamadı, farklı bir kuşaktı
- Kadın yönetici olarak kurumunda özel zorluk yaşamadı
- İlk kadın yönetici olma onuru ve sorumluluğunu taşıyor
- Daha önce aktif olduğu sendikada sınıf hareketi pratiği ve perspektifi gelişimi için önemliydi
- Hükümetle temaslarında kadınlara tahammülsüzlük gibi dezavantajlarla karşılaştı

"I was 18; I finished high school and came to Ankara"

- She was raised in a free environment
- She received her family's, especially her mother's full support in her education and professional life
- At a time when girls and boys were sought to be segregated, she stayed in dorms at Hacettepe for 1.5 years
- She started working in a company to earn money while at university; she was let go with recession as an excuse
- She was lucky: she did not experience mobbing at university; her upbringing and the women's platform and solidarity at the Political Science Department all played a part in it
- She was expelled from her doctoral degree as part of the plan to dissolve the Political Science Department
- She has not been discriminated against. She has been comfortable compared to most other women
- While she has not experienced gender discrimination personally, she has always heard of other women being discriminated against

"As a woman, I have been involved in the struggle since my university years"

- Her revolutionary background comes from her family and upbringing
- She spent her university years in the youth struggle for democracy. She was arrested and thrown in jail
- She finished her education late
- She did not experience discrimination at school or in the youth movement; it was a different generation
- As a woman director, she has not experienced any particular difficulties at her organization
- She carries the honour and responsibility of being the first woman director
- The practice and perspective of class movement at her previous union was significant for her personal development
- She has endured disadvantages such as intolerance against women in her dealings with government officials

Medya

Media

"Her kademede şevkle çalışarak yönetici oldum"

- İletişim bilinçli bir tercih değildi; işe başlayınca, merak, hız, tanıklık, sıcak gündemin içinde olmak ilgisini çekti
- Çok çalıştı
- İş bulma açısından şanslı bir nesildi
- Erkek meslektaşlarından kariyeri ile ilgili bir engelleme görmedi
- Yöneticilik teklifi geldiğinde karar vermesi kolay olmadı
- Yönetici olduğu kurumda çalışmak en büyük hayaliydi
- Yönetici olmak hedefiyle çalışmadı; yaptığı işi her kademede iyi yapmak için çalıştı
- Hassasiyet, titizlik, derin ve analitik düşünme, empati duygusu, yaratıcılık nedeniyle kadınlarla çalışmaktan mutlu
- Sıfırdan başladı; 20 yıldır aynı kurumda çalışıyor

"I became a leader by working enthusiastically at every level"

- *Studying communication was not a well-informed decision; curiosity, speed, bearing witness and being in the middle of action intrigued her when she started working*
- *She worked very hard*
- *Hers was a lucky generation for finding jobs*
- *She was not hindered by her male colleagues in her career*
- *It was not an easy decision to accept the position of director*
- *It was her biggest dream to work at the company where she is now director*
- *She did not work to become director, but to do justice to her job at every level*
- *She is glad to be working with women for their sensitivity, rigour, deep and analytical thinking, empathy and creativity*
- *She started from the bottom; she has been working at the same company for 20 years*

Yargı

Judiciary

"Cinsiyetimden dolayı abimden farklı bir konumda hissetmedim kendimi"

- Ailesinden destek gördü
- Toplumsal cinsiyet ayrımcılığına uğradığını hissetmedi
- Sosyal sorumluluk nosyonuyla, Türk Medeni Kanunu'nun çıkması ve kadın hareketinin etkisiyle baronun kadın hakları merkezinde çalıştı

"Ablamın özellikle liseye gitmesini istiyoruz ki o giderse biz de peşinden gideceğiz"

- Ablaları Kahramanmaraş'ta lisede okuyan ilk kızlar, dolayısıyla o da gidebildi
- Çocuklarına bakacak birini bulmakta zorlandı
- Damı akan evler, susuz ilçeler gibi zor fiziki şartlara işini çok sevdiği için katlandı
- Geldiği yere gelmek için kendinden fedakarlık yaptı
- Eşi, çalışmayan annenin çocuğuydu, eşini zamanla eğitti
- İlgili bakanlıkta başka kadın genel müdür yoktu
- Üniversiteyi dereceyle bitirmesine rağmen, kadından kadı olmaz düşüncesiyle hakimlik sınavında elendi

"Küçük yaştan itibaren ailemin yanından ayrılmak ve farklı şehirlerde tek başıma yaşamaktan kaynaklanan zorluklar olmuştu ama bu beni mücadeleci ve güçlü bir insan yapmıştı"

- Ortaokulda başörtüsü yasağıyla ilk sistematik ayrımcılığa uğradı

"I didn't feel I had a different standing from my brother because of my gender"

- *She received support from her family*
- *She has not experienced gender discrimination*
- *With a sense of social responsibility, the passing of civil law and the influence of the women's movement she started working at the bar's women's rights centre*

"We really wanted our older sister to go to high school so we could follow after her"

- *Her big sisters are the first girls in Kahramanmaraş to go to high school. That's how she got to go to high school herself*
- *She struggled to find someone to look after her kids*
- *She endured such tough physical conditions as leaking roofs and towns without water for her love of her work*
- *She self-sacrificed to get to where she is*
- *Her spouse was the son of a stay-at-home mother; she educated her spouse over time*
- *There were no other women directors at the ministry where she worked*
- *Even though she graduated with high honours, the bias that women cannot become judges meant she failed the judiciary exam*

"There were difficulties stemming from being away from my family from a young age and living in different cities by myself, but these hardships have made me resilient and a fighter"

- *Her first experience of systematic discrimination was the headscarf ban she faced in middle school*

Yargı

- Üniversite sınavına ilk girişte başarısızlık ve hayal kırıklığı yaşadı, sonradan birincilikle mezun oldu
- İş hayatı yoğun çalışarak geçti
- Başörtüsünden dolayı avukatlık mesleğinde ayrımcılığa uğradı
- Kadın meslektaşlarından destek görmedi
- Zorluklar karşısında vazgeçmedi, işini severek yaptı, kendini geliştirmeye odaklandı

Judiciary

- Her first attempt at the university entrance exam ended with failure and disappointment, but later she graduated ranked first amongst her class
- She worked very hard
- She experienced discrimination as a lawyer for wearing the headscarf
- She did not receive support from her women colleagues
- She did not give up in the face of hardship; she did her job lovingly and focused on improving herself

Eğitim/Bilim/Araştırma

"Yaşama anlam katmak: vazgeçmemek"

- 10 çocuklu ailenin 7. çocuğu olarak doğdu
- Annesi ilkokul terk, ev hanımı, babası ortaokul mezunu, devlet memuruydu
- Cinsiyet ayrımı yapmadan 10 kardeş üniversiteden mezun oldu
- Muzip bir çocuktu, lisede 3 yıl kaybetti
- Hayallerinden hiç vazgeçmedi
- Amerika Birleşik Devletleri'nde devlet bursuyla doktora yaptı
- Hayalindeki üniversiteyi kurmak için şimdi çalıştığı üniversiteye rektör oldu

Education/Science/Research

"Giving meaning to life: not giving up"

- She is the seventh born amongst 10 siblings
- Her mother dropped out of elementary school and is a stay-at-home mother. Her dad, a middle school graduate, is a public servant
- Regardless of gender, all 10 siblings graduated from university
- She was a mischievous child; she lost 3 years in high school
- She did not give up on her dreams
- She finished her doctoral degree in the United States with a government scholarship
- She became rector to create the university of her dreams

2.2. Türkiye'nin Üst Düzey Kadın Karar Alıcıları Bulundukları Pozisyona Nasıl Geldiler?

Türkiye'de farklı sektörlerdeki üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınlarla yaptığımız sohbetlerde iki temel sorumuz vardı: 1. Kim bu kadınlar? 2. Bulundukları yerden bakınca kadın katılımı hakkında ne düşünüyorlar? Bu bölümde ilk soruya yanıt aradık. Farklı sektörlerde çalışsalar ve farklı dünyalardan gelseler de bu kadınların hayatlarında birçok ortak noktanın olduğunu görüyoruz. Konuştuğumuz kadınların kariyerindeki en önemli faktör aile. Neredeyse hepsi aileden yana şanslı olduğunu söylüyor. Hemen hepsi iyi eğitim aldığını düşünüyor. Çalışma hayatında hepsinde tutku ve çalışkanlık ön plana çıkıyor. Son olarak neredeyse hepsinin kariyerini destekleyen feminist erkek iş arkadaşları, hocaları ya da patronları bulunuyor. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığını bir kısmı yaşamış, bir kısmı bu alandaki farkındalığını sonradan kazanmış.

2.2. How Did Turkey's High-Level Decision Makers Get to Where They Are?

In our conversations with women in high-level decision making positions in various sectors in Turkey, we had two main questions: 1. Who are these women? 2. From where they are standing, how do they view women's participation? In this section, we sought answers to the first question. While they work in different sectors and represent different 'worlds', we see that they have a lot in common. The most important factor in our interviewees' career is family. Almost all of them state that they were lucky when it comes to family. Virtually all think that they received quality education. Passion and hard work stand out in the professional life of all. Finally, almost all have got someone, like a feminist male colleague, teacher or boss who has supported them in their career. Some have experienced gender discrimination, and some have gained awareness in this area later on in life.

Aile Etkisi

Family Effect

Aile, kadınların en büyük şansları. Hayat hikayelerini anlattıkları sohbetlerin neredeyse hepsine kadınlar en büyük şanslarının aileleri olduğunu söyleyerek başlıyor. Tek ya da iki çocuklu varlıklı aile ya da sadece memur babanın maaşıyla geçinen 10 çocuklu yoksul bir aile, fark etmiyor. Çok büyük çoğunluğu ailesinden yana çok şanslı olduğunu, çünkü daha sonra çok işine yarayan kadın-erkek eşitliği fikir ve uygulamasının, özgürlüğün özgüvene dönmesinin ve eğitim olanağının aileden geldiğini söylüyor. Burada okuyamadığı için kızının okumasını destekleyen anne kadar, kız-erkek çocuk ayrımı yapmayan baba, kendini farklı gör(e)meyen ağabeyin ya da "kendi devrimini ailede başlatmasına" yardımcı olan büyükannelerin rollerinin önemi anlatılıyor.

Temel eşitlik ve özgürlük kavramlarının yanında, anne-babanın kariyeri, siyasi fikirleri, sosyal sermayeleri gibi unsurlar da yine kadınların bugünkü kariyerlerinde merkezi bir neden oluşturabiliyor. Babasının devrimci olması, eşinin öldürülmesi kadınların kariyer hikayelerinin başında yer alan olaylar olabiliyor. Bazı kadınlar ise şanslı doğduklarını kabul ederken aynı zamanda kendilerini geliştirdiklerini, sadece aile nedeniyle değil, donanımlı bireylere dönüştükleri için de bulundukları pozisyona geldiklerini düşünüyor.

Sohbetlerde içine doğulan, bir anlamda seçilemeyen aile kadar sonradan kurulan, kendilerinin seçtiği aileye de atıf var. Eşiyle ilişkilerinin, eşinin (ve eşinin ailesinin) kariyerini desteklemesinin, ev işlerinin paylaşımının, eşe toplumsal cinsiyet farkındalığını kazandırmanın önemi anlatılıyor. Bu süreç her zaman o kadar kolay olmuyor. Eşinin ailesine ve çocuklara karşı sorumlulukların yanında kariyerinden vazgeçmemek için kadınların kendi zamanından fedakârlık etmesi gerekiyor. Eşinin ailesine kendini kabul ettirmek için şalvar giymeyi göze alan ve bu yolla aile ve çevrede toplumsal cinsiyet açısından zihin değişikliği yaratabilen iş insanından, sabah ezanıyla kalkıp çocuklara kahvaltı hazırlayan yargıca, bütün gün bebeğine bakıp gece yarısından sonra tezine çalışan rektöre kadar, kadınlar fedakâr, düzenli ve çalışkan olmak zorunda kalıyor. Kariyerinin başındaki genç kadınlara ve başta kendi oğulları, genç erkeklere de iş bölümü ve fedakârlığı öneriyorlar; "Evlilik yaşamı omuz omuza verilmesi gereken bir mücadele" (iş dünyası). Üst düzey karar alma pozisyonlarındaki her kadın aile kurmayı tercih etmiyor. Bir sivil toplum kuruluşu yöneticisi çocuğu olmadığını, kariyeri için özel hayatında fedakârlık yaptığını anlatıyor.

Family is these women's greatest luck. Virtually all our interviewees start their personal story by stating that their family has been their biggest luck. It does not matter whether it is a wealthy family of an only child or two, or a poor, single income family of 10 kids. The large majority tell us that they have been very lucky with their family, because it was here that they saw gender equality in action, transformed their freedom into confidence and were offered opportunities in their education. Here, they tell us about their uneducated mother who supported her daughter's education, their father who did not pick favourites, their big brother who saw his sister as his equal or their grandmother who helped them "start their personal revolution in the family".

In addition to concepts like fundamental equality and freedom, parents' careers, political ideas and social capital may become central factors in our interviewees' careers. Her father being a revolutionary or her spouse being murdered sometimes become starting points in women's career stories. On the other hand, some women, while admitting that they were born lucky, highlight that they have also improved themselves over time, and got to where they are not just because of their family but because they have become fully rounded individuals.

Our interviewees refer to their chosen, consciously built families as much as to their unchosen families which they were born into. They tell us about the importance of their relationship with their spouse, the support they have received from their spouse and his family, division of domestic labour and teaching their spouse gender awareness. This process is not always easy. It requires women to sacrifice their time not just for their obligations towards their children and spouse's family, but also to not give up on their own career. From the businesswoman who wears traditional clothing to become accepted by her spouse's family and thus initiates a transformation in people's mind set, to the judge who wakes up with morning prayer to make breakfast for her children, to the rector who takes care of her baby all day to work on her dissertation after midnight, women find themselves having to become sacrificing, organized and hard working. They recommend division of labour and sacrifice to early career women, their sons and other young men; "Married life is a struggle that must be shouldered equally" (business). Not all women in high-level decision making choose to build a family. The leader of a civil society organization tells us that she does not have a child, and has made sacrifices in her personal life for her career.

Eğitim Koşulları

Eğitim ikinci en önemli faktör olarak çıkıyor karşımıza. Hemen bütün kadınlar iyi bir eğitim aldıklarını düşünüyor. Bu da yine hepsinin çok kolay yaşadığı bir süreç değil. Yurt dışında çok ünlü okullarda okuyan da var, Türkiye'de taşra devlet lisesinden mezun olan da. Finansal olarak eğitim sürecini yurt içinde ve yurt dışında rahat yaşayanların yanı sıra çok kısıtlı bütçelerle, bursla ya da çalışarak okuyan, yurtta kalan kadınlar da var. Finansal kısıtların yanı sıra, kadınlar belki de sohbetimizin içeriğinin etkisiyle, eğitim hayatındaki öğretmenlerini anımsıyor. Taciz eden öğretmenler kimine genç yaşta eşitlik ve toplumsal cinsiyet kavramlarını bir şekilde öğretmiş. Özgürleştiren öğretmenler ise minnetle anımsanıyor. Kimi "cesareti faşist lisesinde öğrendim" (siyaset) diyor, kimi azmi ilk yıl kazanamadıktan sonra üniversiteyi birincilikle bitirmekle öğrendiğini anlatıyor.

Sohbet eğitime geldiğinde bu alan yalnızca kariyer için bir adım değil, kamusal alanda kadın olmaktan kaynaklı ayrımcılığın yaşandığı bir süreç olarak da görülüyor. Birçok kadın eğitimde kadın olmaktan kaynaklı ayrımcılığa uğramadığını ya da bunu hissetmediğini söylüyor. Ancak, ortaokuldan itibaren başörtüsü nedeniyle ayrımcılığa uğrayan bir üst düzey yargı mensubu bunu "ilk sistematik ayrımcılık" olarak tanımlıyor. Bir başka (başörtülü olmayan) üst düzey yargıca ise hukuk fakültesinde "kadından kadı olmaz" denildiğini öğreniyoruz. Bir sendika yöneticisi ise azmini üniversite yıllarını toplumsal konularda mücadele içinde geçirmesi ve hapis cezası alarak bedel ödeme hikâyesi üzerinden anlatıyor.

Son olarak, sohbet ettiklerimiz içinde hâlihazırda akademik olmayan kariyerlerinden önce eğitim alanında çalışan ve ayrımcılığa uğradığını anlatanlar da var. Örneğin, bugün üst düzey bir memur, kadının yadırgandığı bir disiplinde eğitim alıyor ve akademik kariyer yapıyor. Kendini destekleyen bir hocası olmasına rağmen, yine de makale yayınlanmasından kadro takvimine kadar kadın olmasından kaynaklı ayrımcılığa uğruyor. O fakültede var olabilmek için hep çok fazla çalışıp çok başarılı olmak zorunda kaldığını anlatıyor. Zamanla kendini gösteriyor ama ispat etmeye çalışmıyor; "Hiç pes etmedim, kapıyı yavaşça araladım" (kamu yönetimi). Bir başkası ise Türkiye'de "öğretmenliği kadına yakıştırırlar" (iş dünyası) derken kadın olduğu için değil, aktif öğretmen olduğu için tepki aldığını anlatıyor.

Decent Education

Education stands as the second most important factor. Nearly all women think the education they received was decent. Again, this is not always an easy process. There are those who studied at famous schools abroad, but also those who have graduated from a rural public school. There are some who studied in financial comfort in Turkey and abroad and those who studied with a limited budget, with scholarships, whilst working alongside or staying at dormitories. In addition to financial constraints, perhaps due to the topic of our conversation, our interviewees remember their past teachers. Harassing teachers have, somehow, taught some at a young age equality and gender. Teachers who had a liberating influence are reminisced with warm feelings. Some say they "learnt courage at a fascist high school" (politics), while others that they learnt tenacity when they finished university ranked first among their cohort after not being admitted the first time.

On the subject of education, our interviewees see education not just as a career step, but also as a process where they have experienced gender discrimination in public space. Many women tell us that they did not experience gender discrimination or felt discriminated against in their education. However, a woman in high judiciary states that being discriminated against in middle school for wearing the headscarf was her "first experience of systematic discrimination". We find out that another high-level judge (who does not wear the headscarf) was told in law school: "women can't be judges". A social partner leader tells us about tenacity through the story of her struggle for social issues throughout university and paying the price with being sentenced to prison.

Finally, some interviewees tell us that before their current non-academic post, they experienced discrimination in their job in higher education. For instance, a high-level public servant today, an interviewee works in a discipline where women are looked down upon and establishes an academic career. Despite the presence of a supportive teacher, she experiences gender discrimination in publishing her article and in promotion. She tells us that in order to exist in that faculty, she had to always work very hard and remain successful. She shines over time, but never tries to prove herself; "I never gave up, I slowly leaned in" (public administration). Another interviewee says that in Turkey "teaching is a feminine profession" (business), telling us that she raised eyebrows not for being a woman but for being a proactive teacher.

Motivasyon

Kariyer hikayelerini anlatırken tüm kadınların gözlerinin parladığını ve işlerine tutku ile bağlı olduklarını görüyoruz. Çok zor fiziki şartlara katlanan, haftanın her günü tüm gün şevkle çalışan, parayı ön plana koymadan çalışan, hepsinin ortak noktası işlerini çok sevmesi. İçlerinden biri 20 yıl önce sıfırdan girdiği kurumda ne kadar severek çalıştığını "yönetici olmak için değil, şevkle çalıştım" (medya) ifadesiyle anlatıyor.

Bunun yanında hepsinin şu anki pozisyonlarına gelebilmek için çok fazla çalıştığını anlıyoruz. Kimi çalışma hayatında bunu çok doğal bulurken ve severek çok çalıştığını söylerken, kimi bir zaman sonra erkek mevkidaşlarına oranla daha fazla çalışmak zorunda kaldığını fark ettiğini anlatıyor; "akranlarının 5 katı çalışıyorsun" (iş dünyası). Bulunduğu yere gelmek için kurumunun tüm karar mekanizmalarında yer aldığını, kademeli olarak en üst pozisyona geldiğini anlatan da var, tepeden indiğini söyleyen, nesil olarak iş bulma konusunda şanslı olduklarını düşünen de var.

Çalışma hayatı hikâyelerini dinlerken kadınların başka ortaklaşan kişilik özelliklerini de öğreniyoruz; cesaret, azim, bağımsızlık ve mücadelecilik bunlardan birkaçı. Örneğin bir kadın, altını doldurabiliyorsa cesaret gösterdiğini, düşündüğünü söylediğini ve her işe dâhil olabileceğini söylüyor. Bir başkası kariyerindeki bazı olayların cesaretini artırdığını, örneğin meclise girerken elini taşın altına koyma cesareti gösterdiğini söylüyor. Bazı kadınlar zor bir mücadeleden sonra bulundukları yere geliyor. Kimi kendi kariyeri için mücadele verirken kimi daha toplumsal bir mücadele veriyor. Örneğin sadece kadın değil demokrasi mücadelesi de verdiğini "mücadelem kadınlara örnek oldu" sözleriyle söylüyor (siyaset). Mücadelenin saygı uyandırdığı, erkeklerin yer yer dönüştüğü anlatılıyor. "Sürüden kopma", "kendi yolunu çizme" gibi bazı kadınların hikâyelerini anlatırken kendileri için kullandığı tanımlar da yine bağımsızlık duygusunun üst düzey karar alıcı kadınların kişilik özelliklerinden olduğunu anlatıyor. Üst düzey karar alma pozisyonundaki bazı kadınların bir diğer özelliği ise hayal kurmak. Ve gerçekleştirmek. Yaptığı işin ya da çalıştığı kurumun kendi hayalleri olduğunu söylüyorlar. Ayrımcılığa uğramak onları yollarından alıkoymuyor. Kimi çok fazla çalışarak, kimi adalete inanarak, kimi insanlıktan güç alarak doğru bildiği yoldan vazgeçmiyor ve hayallerini gerçekleştiriyor.

Kariyer değişimi bazı kadınların tercihi ya da zorunluluğu olmuş. Kimi özel sektör deneyimini sivil toplum kuruluşlarında ve gençlerle paylaşmak istemiş ve kariyerine sivil toplum sektöründe devam etmeye karar vermiş. Bazı kadınlar, çocukları olduktan sonra işlerinden ayrılmış ve geri dön(e)memiş. Onun yerine girişimci olmuş. Bazı kadınlar ise kariyerlerinde daha fazla ilerleyemeyecekleri düşüncesiyle yine çalışma hayatlarına girişimci olarak devam etmiş.

Motivation

Whilst they tell us their career stories, we see all women sparkle in the eye with devotion to their jobs. The one who endures extremely difficult physical conditions, the one who works with passion every day of the week and the one who works without a concern for money, what they have in common is their love for their work. One of them tells us how she has "worked with eagerness and not to become a leader" (media) through the story of making her way up to the top in the 20 years she has worked in her company.

In addition, we glimpse the incredibly hard work all women have undertaken to get to where they are. While some find this only natural in working life and passionately work hard, some tell us about the realization that they needed to work much more than their male colleagues; "you have to work five times as hard" (business). There are those who had to go through all decision making mechanisms of the institution to get to where they are incrementally, those who attained their seat with a decision from the higher up and those who think they were a lucky generation for finding jobs.

Whilst listening to their career stories, we observe the shared personality traits of our interviewees: courage, dedication, independence and tenacity are a few. For instance, one interviewee says that if she has what it takes, she shows courage, expresses what she thinks and will get involved with everything at work. Another one tells us of the milestones in her career that boosted her courage, for instance when she had to step up and enter parliament. Some women get to where they are after a tough struggle. While some struggle for their career, some fight for the common good. One interviewee states that she fought not just for women, but also for democracy at large; "my struggle gave inspiration to other women" (politics). Some say that personal struggle evokes respect, thus slowly transforming men. Phrases that women use to describe themselves, such as "going one's way" and "finding one's own path" suggest that independence is a quality shared by women in high-level decision making positions. Another one of our interviewees' traits is imagination. And making dreams come true. They say that their work or their organization is the product of their dreams. Being discriminated against does not steer them off. By working hard, believing in justice and gaining strength from humanity they stay on track and make their dreams come true.

For some, career change was a choice, while for others a necessity. One interviewee chose to share her private sector experiences with civil society organizations and young people, and decided to continue her career in the civil sector. Some women have left their jobs after birth, not coming back and becoming entrepreneurs. On the other hand, some women have thought that they will not progress much further in their career and have carried on as entrepreneurs.

İş Hayatında Destekçiler

Supporters in Working Life

Ailedeki baba, ağabey, eş gibi erkek figürlerinin yanı sıra, sohbet ettiğimiz kadınların çalışma hayatlarında da onlara destek olan erkek hocaları, iş arkadaşları, patronları olduğunu görüyoruz. Kadınların yadırgandığı bir disiplinde akademik kariyer yapan, halen ilgili alanda kamuda en üst düzey kadın karar alıcı olan bir kadın hikayesinde ona en çok yardımcı ve destek olanın erkek hocası olduğunu anlatıyor. Halen milletvekili olan, öncesinde yerel yönetimlerde üst düzey karar alma pozisyonunda bulunan bir kadın da yine erkek belediye başkanının kendisini desteklediğini ve kariyerinde erkek iş arkadaşlarından hep destek gördüğünü anlatıyor. Bir başka kadın, erkeklerle aynı ortamlarda çalışarak sosyal beceriler kazandığını ve kadınlığının dezavantajını yaşamadığını söylüyor. Çalışma alanı dolayısıyla ortamda tek kadın olan bir diğeri ise özellikle erkek kardeşlerle yetişme deneyimiyle herhangi bir sorun yaşamadığını anlatıyor. Bir başka feminist erkek destek hikâyesi ise akademiden geliyor. Erkek iş arkadaşı birçok erkek aday arasından rektör yardımcılığını (hâlen başka bir üniversitede rektör olan) görüştüğümüz kadına teklif ediyor.

Kadınların çalışma hayatına katılımını ve üst düzey karar alma pozisyonlarına gelmelerini destekleyen erkekler olduğu gibi, tersini yapan kadınlar olduğunu da dinliyoruz. Kadınlardan destek görmediğini, hatta köstek gördüğünü, olumsuz deneyimleri olduğunu anlatanlar var. Bir başka kadın, kadın kıskançlığı yaşadığını anlatıyor. Bir diğeri kadın meslektaşlarından destek görmediğini, hatta bazı durumların hakkında soruşturmaya dönüşen şikayetlere vardığını anlatıyor.

In addition to male figures like fathers, big brothers and spouses, our interviewees have also had male teachers, colleagues and bosses who have supported them in their working life. One of our interviewees, who has made a career in an academic discipline that has traditionally excluded women and is the highest level public sector woman leader in her field, tells us that the one who supported and helped her the most was her male teacher. A member of parliament, who was previously a high-level decision maker in local government, says that a male mayor and her male colleagues were supportive of her. Another woman tells us that she has gained social skills by working with men, thus not been discriminated against. A leader, who, by virtue of her sector is the only woman at her workplace, says that she has never had a problem being the only woman thanks to growing up amongst her brothers. Another story of feminist men comes from academia. A male colleague offers the position of vice rector, amongst other male candidates, to our interviewee who is still the rector of another university.

In addition to men supporting women's participation at work and decision making positions, we also hear from our interviewees stories of women who do the opposite. Some say that they have not received support from other women and in fact been held back by them. An interviewee tells us that she has experienced women's jealousy. Another says that she has not been supported by women colleagues, telling us about incidents where their complaints against her have turned into legal investigations.

Toplumsal Cinsiyet Farkındalığı

Gender Awareness

Toplumsal cinsiyet farkındalığıyla ilgili üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınlar arasında farklı algıların olduğunu görüyoruz. Bazı kadınlar toplumsal cinsiyet farkındalıklarının zaman içinde yavaş yavaş geliştiğini söylüyor. Bazı kadınların kariyerlerindeki uluslararası deneyimler toplumsal cinsiyet farkındalığı açısından zihin açıcı olmuş. Bazıları çalıştıkları kurumun çalışma alanı dolayısıyla bu alanda farkındalıklarını artırmış. Kimileriyse toplumsal cinsiyet farkındalığını ailelerine aşılamaya çalıştıklarını, çocuklarını eşitlikçi ve kendini ifade eden bireyler olarak yetiştirdiklerini anlatıyor.

Görüştüğümüz bazı kadınlar toplumsal cinsiyet eşitliğini gözeten kariyer tercihi ve kişisel atılımlar planladıklarını söylüyorlar.

We observe different attitudes towards gender awareness amongst women in high-level decision making positions. Some women state that they have developed gender awareness slowly over time. For others, international experiences have been eye opening for them in terms of gender awareness. Yet others have developed gender awareness thanks to their institution's field of work, and some tell us that they try to instil gender awareness in their family, raising their children as egalitarian and outspoken individuals.

Some of our interviewees have made career choices and personal initiatives with an eye to gender equality.

Bazı sohbetlerde çalıştığı kurumun bu alandaki farkındalığından gururlu ama hâlâ geliştirilmesi gerektiğini düşündüğü için, kadın yönetici olarak özel çaba harcayan kadınlar görüyoruz. Toplumsal cinsiyet farkındalığı yüksek olanlar, yanlarında kadın çalıştırmak için istenen ek savunmalara veya açıklamalara boyun eğmeyip kadın çalışan alma fikrinden vazgeçmediklerini söylüyorlar. Bir başka kadın sosyal sorumluluk duygusu ve kadın hareketinin etkisiyle sektöründe gönüllü olarak bu alanda çalıştığını anlatıyor. Bir başka sohbette de yine, bir üst düzey karar alıcı kadının kendi ayrımcılığa uğramasa da feminist mücadeleye devam ettiğini öğreniyoruz.

Bazı kadınlar ise çalışma hayatında kadın-erkek ayrımı yapmadıklarını, insan ya da birey yaklaşımına sahip olduklarını dile getiriyor. Örneğin, bir kadın genç erkeklere konuşurken "sırf kadın diye seçmeyin ama futbol takımı da kurmayın" dediğini paylaşıyor. Bir başka kadın kendini özellikle kadın görmediğini, hep insan olarak yaklaştığını söylüyor.

Üst düzey karar alıcı kadınların bir kısmı toplumsal cinsiyet ayrımcılığına uğradığını anlatıyor. Örneğin hükümetle temaslarında kadın olmanın dezavantajlarını gördüğünü söyleyen bir kadın bunun tahammülsüzlük olarak yaşandığını anlatıyor. Çalışma hayatında kadın olmasının bariz ayrımcılık yarattığı durumları da dinliyoruz; "erkek ortamda kadın olmak", ya da başörtüsü nedeniyle kamu sektöründe ayrımcılığa uğramak bunlara iki örnek. Kadın-erkek oranının oldukça dengesiz olduğu meclis için de bir milletvekili "Erkek egemen mecliste siyaset yapmak çok zor" diyor.

Sonuç olarak, Türkiye'de üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınlarla sohbetlerimizin ilk bölümünde, "bize hikayenizi anlatır mısınız?" dediğimizde paylaşılanlardan;

- Kadınların henüz çocukken ailede eşit ve özgür yetiştirilmelerinin
- İyi eğitime erişimlerinin sağlanmasının
- Eğitim ve kariyerlerinde toplumsal cinsiyete duyarlı erkek öğretmen, iş arkadaşları, patronların artmasının
- Tutku, çalışkanlık, disiplin ve azmin
- Toplumsal cinsiyet farkındalığının artmasının önemini anlıyoruz.

Bütün avantajlarına rağmen bir kısmı yine de toplumsal cinsiyet ayrımcılığına uğrayan, kariyerleri için mücadele etmek zorunda kalan kadınlar bulundukları üst düzey karar alma pozisyonundan baktıklarında Türkiye'de kadın katılımını nasıl görüyorlar? Bir sonraki bölümde bireyden topluma çıkıyoruz ve üst düzey karar alıcı kadınların görüşlerini inceliyoruz.

In some conversations, we see women who, while proud of their institution's gender awareness, go the extra mile as women leaders because they think it still needs to be improved. Those with high levels of gender awareness do not cave into demands that they explain or justify their decision to hire more women. Activated by a sense of social responsibility and influenced by the women's movement, another woman tells us that she works as a volunteer in this area. In yet another conversation, we hear a decision maker continue the feminist struggle even if she has not experienced gender discrimination herself.

Some women state that they do not put on a gendered lens in working life, approaching things with a humanitarian or individualist point of view. For instance, a woman shares that when she gives a speech to a room full of men, she says, "don't pick someone just because she is a woman, but don't build a football team either". Another woman tells us that she does not view herself a woman in particular but as a human being.

Some women in high-level decision making positions tell us that they have experienced gender discrimination. For instance, an interviewee says that she feels the disadvantage of being a woman in her dealings with government officials, whom she thinks harbour feelings of intolerance. We also hear testaments of explicit gender discrimination; "being a woman in an exclusively male environment" and being discriminated against in the public sector for wearing the headscarf are just two examples. Referring to the gross gender imbalance, a member of parliament claims that "doing politics in parliament where male hegemony reigns is very difficult".

In conclusion, in the first part of our conversations with women in high-level decision making positions in Turkey where we asked them to "tell us their personal story", we understand the importance of;

- *Raising girls as equal and free in the family*
- *Access to quality education*
- *An increase in the number of gender-aware male teachers friends and bosses throughout women's education and careers*
- *Passion, hard work, discipline and drive*
- *Increasing gender awareness.*

From where they are standing, what do women who, despite their advantages experience gender discrimination and have had to fight for their career, think of women's participation? In the next section, we move on from the individual to the social, and explore the views of women high-level decision makers.

BÖLÜM 3

Üst Düzey Karar Alıcı Kadınlar Kadın Katılımını Nasıl Değerlendiriyor?

Bu rapor için kamu, özel ve sivil sektörden toplam 9 alanda üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınlarla görüştük. Eğer incelediğimiz alanda en üst düzey karar alma pozisyonunda bir kadın yoksa, ya o pozisyonda bulunan erkeklerle ya da daha alt pozisyondaki karar alıcı kadınlarla konuştuk. Konuştuğumuz herkese Türkiye'de kadınların eğitim, istihdam ve karar mekanizmalarına katılımı hakkında görüşlerini sorduk. Çeşitli çevreleri, disiplinleri, duyarlıkları ve gündemleri temsil eden görüştüğümüz tüm kişiler bu üç alanda kadın katılımını yetersiz buluyor. Aşağıda, farklı bakış açılarından kadınların eğitim, istihdam ve karar mekanizmalarına katılımıyla ilgili sunulan engel ve fırsatları inceliyoruz.

SECTION 3

How Do Women In High-Level Decision Making Positions Evaluate Women's Participation?

For this report, we interviewed women in high-level decision making positions in a total of 9 areas in public, private and civil sectors. If the highest level decision making position is not occupied by a woman, we interviewed either the men who occupy those positions or women in lower level decision making positions. We asked our interviewees what they think of the state of women's participation in education, employment and decision making mechanisms in Turkey. The persons we spoke with represent various settings, disciplines, sensibilities and agendas, and they all find women's participation in all areas inadequate. Below, we investigate the barriers and opportunities to women's participation in education, employment and decision making as presented by different points of view.

3.1. Eğitime Katılım

Türkiye'de üst düzey karar alıcı kadınlara, kadınların eğitime katılımı hakkında fikirleri sorulduğunda eğitime erişimde toplumsal cinsiyet eşitsizliği kadar eğitim politikaları hakkında endişeleri ön plana çıkıyor.

3.1 Participation in Education

When asked of their view of women's participation in education, women in high-level decision making positions express worry not only about gender inequality but also education policies.

Sorunlu Eğitim Politikaları

Görüşmelerde, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin eğitime erişimde ve eğitim sürecinde başladığı ortak kanı, özellikle kaliteli eğitime erişimde kadın-erkek eşitsizliğinin altı çiziliyor. Kadınların eğitime katılımı konuşulurken, "hangi eğitim?" diye hayıflanarak ülkede daha genel bir eğitim politikası sorunu olduğunu düşünenler çoğunlukta. Örgün eğitimde aslında yeteri kadar kaynak olduğu düşünülüyor. Ancak sorunlu eğitim politikaları sonucunda eğitim içeriği ve kalitesi yetersiz bulunuyor. Örneğin, görünürde fazla sayıda hukuk fakültesinin olduğu ama bu fakültelerde nitelikli hukukçu olmadığı söyleniyor.

Zorunlu eğitimin süresinin yeterli olmadığı, bütün çocukluk boyunca, 18 yaşına kadar sürmesi gerektiği ifade ediliyor. Meslek okullarının çok önemli işlevlerinin olabileceği ama yeteri kadar yatırım yapılmamasının sorun olduğu düşünülüyor. Örgün eğitim kadar yaygın eğitimin de içerik ve kalitesinin iyileştirilmesi gerektiği söyleniyor.

Eğitimin içeriği ve kalitesi kadar kadınları eğitime katılımdan teknik olarak alıkoyan politikalar da eleştiriliyor. Geçmişte başörtüsü yasağı ve günümüzde 4+4+4 politikası sonucu çocuk yaşta evliliklerin artması nedeniyle kadınların eğitim hakkından mahrum kaldığı belirtiliyor.

Problematic Education Policies

In the interviews, the shared view is that gender inequality begins at access to education and in the process of education. Especially underlined is gender inequality in access to high quality education. Speaking of women's participation in education, most interviewees exclaim "what education?", holding that there persists a more general problem with education policy in the country. Interviewees think that there are in fact enough resources in formal education, but due to problematic education policies, find educational content and quality insufficient. For instance, one of the interviewees claims that despite the large number of law schools, there are not many qualified professors in them.

One interviewee holds that compulsory education should last throughout childhood, until 18 years of age. Some think that vocational schools have the potential for fulfilling important functions, but that inadequate investment in them is a problem. Interviewees say that the content and quality of informal education must be improved as much as that of formal education.

In addition to the content and quality of education, interviewees criticize policies that technically hold women back from participating in education. One of the claims is that, like the ban on headscarf in the past, today's 4+4+4 education policy has resulted in an increase in childhood marriage, thus violating women's right to education.

Kadınların eğitime katılımı konuşulurken Kuran kursları konusu açılıyor. Bazılarına göre din eğitimi önemli. Kuran kurslarının, örneğin, kız çocuklarının eğitimini sağladığını ve kadını kalkındıracak ve güçlendirecek, erkekleri de kadınlar hakkında bilinçlendirecek bir araç olduğu düşünülüyor. Kuran kurslarının aynı zamanda sosyal hayata karışamayan kadınlar için sosyalleşme ve eğitim alanı yarattığı ifade ediliyor. Buna karşı gelen görüş ise eğitimin tarikatların elinde olduğu, bunun hem kadın hem erkekler için sakıncalı olduğu ve bu nedenle "ideolojik mücadele" gerektiği yönünde. Eğitimde toplumsal kalıpların kız çocuklarının aleyhine olduğu da ifade ediliyor. Bazı görüşmelerde kadınların eğitime katılımının özgüvenleri ve "annelik görevi için" için de önemli olduğu söyleniyor.

Kadınların eğitime katılımı konusunda bazı sohbetlerde, akla örgün eğitim kadar alternatif eğitimler de geliyor. Toplumsal cinsiyet eşitliği için bu alandaki kurum içi eğitimlerin çok değerli olduğu söyleniyor. Bu tür eğitimlerin "erkeklerin kafasını değiştirmek" ya da erkeklerin "kadın liderin iyi bir şey olduğunu anlamaları" için bir fırsat olabileceği vurgulanıyor. Bu eğitimlerin sadece özel ve sivil sektörde değil kamu sektöründe de yaygınlaşması gerektiği düşünülüyor. Kamu çalışanlarının, kadın ve çocuk konusunda çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliği eğitiminden geçmesi faydalı bulunuyor.

Ancak genel olarak şirket içi eğitimlerde aday havuzunun kısıtlı olması ve bu havuzda kadın-erkek dengesi olmaması kadın çalışanların aleyhine temel bir sorun olarak dile getiriliyor. Şirket içi eğitime yönlendirilmenin, o eğitimlerde yetişip fark edilmenin kadınları güçlendirdiği ve karar alma pozisyonlarına gelmelerini kolaylaştırdığı düşünülüyor.

Üst düzey karar alıcı kadınlar, bulundukları yerden baktıklarında kadınların eğitime katılımında eşitsizlikleri o kadar net kabul ediyorlar ki bunun nedenlerini açmaya gerek görmüyorlar. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sadece örgün değil alternatif eğitimlerle de yaygınlaşabileceğini düşünüyorlar. Çoğunluğu kendi hikayesini anlatırken iyi eğitim aldığını söyleyen üst düzey karar alıcı kadınlar, belki de bu yüzden, eğitim kelimesini duyduklarında daha ziyade daha genel bakarak Türkiye'de yetersiz ya da sorunlu buldukları eğitim için, eğitim politikalarını eleştiriyorlar.

When talking about women's participation in education, the issue of Quran courses comes up. Some interviewees think that religious education is important. For instance, they hold Quran courses as a tool for girls' participation in education and women's development and empowerment, as well as for raising men's awareness of women. One of the interviewees also says that Quran courses are a means of socializing and education for women who otherwise do not participate in social life. The opposing view is that education is held captive by cults, problematic for both women and men, and this necessitates an "ideological struggle". One of the interviewees expresses her worry that the social norms operative in education disadvantage girls. Some interviewees think that women's participation in education is important for women's confidence and for "the role of motherhood".

In some conversations on women's participation in education, the issue of alternative education comes up as much as formal education. Some interviewees think that in service training is highly valuable for gender equality. They claim that this kind of education is an opportunity to "change men's minds" or "make men understand that a woman leader is a good thing". They hold that it should become prevalent not just in the private and civil sector but also in the public sector. These interviewees find it beneficial for public sector employees and those who work on women and children to go through gender equality training.

However, with regards to in service trainings, the limited pool of candidates, which also lacks gender balance, is expressed as a fundamental disadvantage facing women employees. One of the claims is that steering women towards institutional training to gain experience and become noticed empowers them, facilitating their participation in decision making positions.

Women in high-level decision making positions see the inequalities in women's participation to education so clearly that they feel virtually no need to unpack their reasons why. They think that gender equality can become widespread not just through formal education but also through alternative modes of education. Perhaps because most of them state that they themselves have received good quality education, women in high-level decision making positions criticize education policies for the inadequate or problematic state of education in Turkey.

3.2. İstihdama Katılım

Üst düzey karar alıcı kadınlar, kadınların istihdama katılımını da yetersiz buluyor. Bunun için kültürel engeller, ev işi sorumluluğu ve bakım yükü, çalışma saatleri ve lojistik engeller, ve politika engelleri tanımlıyorlar. Ancak kadınların bireysel düzeyde çalışma hayatına ve kendi kariyerlerine katabilecekleri, çalışma dünyasındaki yenilikler, farkındalık ve savunuculuk etkinliklerindeki artışla aslında bu alanda kadın katılımının artması için fırsatların olduğunu da düşünüyorlar.

3.2. Access to Employment

Women in high-level decision making positions find women's access to employment also inadequate. Accordingly, they identify cultural barriers, housework and care responsibilities, work hours and logistical barriers, and policy barriers. Yet, with what women can contribute to professional life and their own careers at the personal level, as well as developments in professional life and increase in awareness and advocacy work, they also think there are opportunities for improvement in women's access to employment.

3.2.1. Kadının İstihdama Katılımı Önündeki Engeller

Üst düzey karar alıcı kadınlar bulundukları pozisyondan baktıklarında kadınların istihdama katılımı önünde bir çok engel sayıyorlar. Bunları kültürel, ev işi sorumluluğu ve bakım yükü, çalışma saatleri ve lojistik engeller ve politika engelleri olarak gruplayabiliriz.

3.2.1. Barriers to Women's Access to Employment

Women in high-level decision making positions count various barriers to women's access to employment. We can categorize these as cultural, housework and care responsibilities, work hours and logistical barriers, and policy barriers.

Kültürel Engeller

Sohbet ettiğimiz kadınlar, bulundukları yerden değerlendirdiklerinde kadınların istihdama katılımı önünde çeşitli engeller görüyorlar. Bunların ilki kültürel engeller. Algıların, önyargıların ve ayrımcılığın kadınların istihdama katılımını engellediğini düşünüyorlar.

Aile bunların başında geliyor. Bir önceki bölümde yer aldığı gibi görüştüğümüz kadınların neredeyse hepsi kendi hikayelerine aileden yana ne kadar şanslı olduklarını anlatarak başlıyor. Sohbetin bu bölümüne gelindiğinde ise bu faktör aynı zamanda kadınların önündeki en büyük engellerden biri de olabiliyor. Kadınlar için fırsat eşitsizliğinin doğuştan itibaren başlayabildiği söyleniyor. Ailenin ve çocukken edinilen kişilik özelliklerinin istihdama katılımda çok önemli bir rol oynadığı düşünülüyor. Kadının evde babadan, ağabeyden destek görünce özgüvene ve imkanlara sahip olduğu söyleniyor. Buna bağlı olarak bir başkası da çocukların dünyasının çok iyi anlaşılması gerektiğinin, kadın – erkek eşitliği algısının çocukluktan itibaren oluştuğunun altını çiziyor. Kadına kültürel olarak anne rolü verilmesinin, ailenin, anneliğin kutsallaştırılmasının ve kadının birey olarak var olamamasının kadının istihdama katılımının önünde bir engel oluşturduğu düşünülüyor; "Aile en politik ama sorgulaması en zor alanlardan" (siyaset). Bir erkek üst düzey karar alıcıya göre ise kadınların istihdama katılımını teşvik etmek

Cultural Barriers

The women we interviewed see various barriers to women's access to employment. The first among these is cultural barriers. They think that perceptions, biases and discrimination stand in the way of women's access to employment.

Family tops the list. As detailed in the previous section, almost all women we interviewed start their story by stating how lucky they have been with their family. In this part of our conversation, this factor can also stand out as one of the biggest barriers that women face. One of the claims is that women's lack of equal opportunities sometimes starts from birth. Interviewees think that family and personality traits acquired from childhood play a very important role in access to employment. They note that the support women receive from their father and big brothers at home informs their level of confidence and opportunities. Relatedly, one of the interviewees says that children's world must be well understood, and that the idea of gender equality shapes at childhood. Another contention is that women's culturally engrained role as mothers, the cultural sanctity of the family and motherhood, and the inability of women to exist as individuals are all barriers to women's access to employment; "Family is the most political arena, but one that is also one of the most difficult to challenge" (politics). On the other hand, according to a male high-

"eşitliğin kadınlara zulmü" olabilir; "iş hayatı erkek üzerinden şekillenmiş ve aileden (evlilik ve çocuk) feragat etmesini istiyoruz" (akademi). Son olarak, "kültürden vazgeçmeyelim" denerek ailenin kadına destek de olabileceği ve bu destekle aslında kadının kariyerinde ilerleyebileceği görüşü yer alıyor.

"Ataerkil düzen" ve "erkek egemen gelenek", kadın katılımının önündeki bir diğer engel olarak sayılıyor. Yargıda, örneğin, bazı kurumlarda şartları karşılayan kadın sayısı toplam aday sayısının 1/3'ü iken sadece %5'inin belirli bir pozisyona getirildiği anlatılıyor. Söylenene göre "erkek erkeğe ortamın" tercih edilmesi nedeniyle başka birimlerden erkek çalışan transferi yapılabiliyor. Kriz zamanında da kadınların daha kolay gözden çıkarıldığı düşünülüyor. Her meslekte, eğer askerlik yaptıysa, erkeklerin tercih edildiği söyleniyor.

Kadın katılımı söz konusu olduğunda muhafazakarlığın sağ-sol ayrımı yapmadan tüm toplumda var olduğu düşünülüyor. Emek dünyasında, 90'larda yapılan kadın kurultayı ve alınan kararların ısrarlı takibi sayesinde kadın mücadelesinde ilerlediği ve bu alanda başarılı kabul edilen bir kurumda bile zaman zaman eril davranışlar ve hitapların hatta tacizin olabildiği paylaşılıyor.

Toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığa farklı yaklaşımlar da görüyoruz. Örneğin, istihdamda erkekler için daha fazla yarışın söz konusu olmasının da erkeklerin istihdama katılımı önünde bir engel oluşturduğu, erkekler üzerinde işsizliğin daha büyük bir sosyal baskı olduğu düşünülüyor. Kadınların kadın olarak öne çıkarılmasının da bir ayrımcılık olduğu dile getiriliyor.

Bir başka yaklaşım ise, "cinsiyet kavgasının" bir kenara bırakılıp insanın öne çıkarılması yönünde. İstihdamda kişilere kadın – erkek diye değil insan olarak bakılması, her insanın büyük bir potansiyel taşıyabileceği fikrinin benimsenmesi gerektiği düşünülüyor.

Kadınlar hakkındaki genellemelere de atıfta bulunuluyor. Örneğin, "erkek kendini, kadın - hele anne ve öğretmense - toplumu yetiştiriyor", "toplumu şekillendirme rolü kadında (çünkü erkekleri yetiştiriyor)", "kadının elinin değdiği işler daha iyi oluyor", "Kadın toplumsal koşullar nedeniyle çok yönlü", "kadın sayısı artmalı çünkü kadın duyarlılığı önemli", "yapı olarak erkek detaycı ve mükemmeliyetçi değil", "kadınların sezgileri, hayal güçleri, empati yetenekleri daha güçlü" gibi ifadeler kimi sohbette genelleme olarak ve toplumsal cinsiyet eşitliği önünde engel olarak sunulurken, kimi sohbette, aslında kadınların erkeklere karşı avantajı olarak ve aslında tam da eşitsizliği yeniden üreten bir genelleme olarak sıralanıyor.

Üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınlar, kadınların iş hayatına katılmak için evde yeteri kadar

level decision maker, encouraging women's access to employment might become "the tyranny of equality"; "working life has been shaped on men's terms, yet we ask women to give up on family (marriage and children)" (academia). Finally, in saying "let's not give up on culture", one of the interviewees claims that family can also support women, and with this support women can advance in their careers.

Some interviewees count the "patriarchal order" and "androcentric tradition" as another set of barriers to women's participation. For instance, one of the interviewees claims that in some judicial institutions eligible women comprise a third of the total number of candidates, yet women occupy only 5% of these positions. The same interviewee holds that due to a preference for a "men-only environment", transfer of male employees from other departments is not unusual. A related claim is that women are more easily let go during times of crisis. The shared contention is that in all professions, fulfilment of military service becomes a reason for selecting men over women.

When it comes to women's participation, some interviewees think that conservatism persists across the ideological spectrum. In the more left-leaning circles, one interviewee shares that thanks to the women's assembly in the 90's and the persistent follow-up of the decisions that came out, women's struggle has made significant gains. Yet, even in such a highly regarded institution, masculine behaviour, language and even harassment sometimes take place.

We observe different approaches towards gender discrimination. For instance, one of the interviewees holds that the fact of higher competition amongst men for employment is as a barrier to men's access to employment, and that unemployment for men is a greater social pressure. It is also held that advocating for women, as 'women' is another form of discrimination.

Another approach is towards letting go of "the battle of genders" for a more human-centred perspective. One interviewee suggests that in employment each person should be considered as an individual not as a man or a woman, and that each person holds great potential.

Generalizations about women are another subject of conversation. Statements such as "man fosters himself, woman, – particularly mothers and teachers – society", "a woman's touch makes everything better", "women are multifaceted thanks to social circumstances", "we need more women at work because we need women's sensibility", "by his nature, man is not detail oriented or perfectionist", "women have stronger intuitions, imagination and capacity for empathy" are put forward in some interviews as generalizations and barriers to

mücadele vermediğinden başlayarak bir yandan da kadınlarda gözlemledikleri bazı özellikleri eleştiri notu olarak ekliyorlar. Bu eleştirilerin bir kısmı kadının kendi kendini kısıtlayan engeller. Örneğin, kadınların kendilerini ailelerine ve çocuklarına adayarak iyilik yaptıklarını düşünmeleri ama aslında bunun bir yerden sonra kendilerini engelleyici bir hal aldığı söyleniyor. Sıkça yapılan bir diğer eleştiri ise kadınların yeteri kadar cesur davranmadıkları, yetenekli oldukları halde istihdamda geri durdukları yönünde, oysa görüştüğümüz bir yöneticiye göre "Cesaret yüzde yüz hazır olmasan bile atılabilmektir" (iş dünyası). Bunun yanında kadınların da fikir olarak erkekler kadar yükselmek istedikleri ama yöneticiliği kendilerine uygun görmedikleri ve/veya baskı istemedikleri söyleniyor.

Bir kısım eleştiri ise kadınların birbirlerine çıkardıkları engeller; "Kadınlar birbirine destek olmuyor", "kadın, kadın yönetici istemiyor" gibi yorumlar ile kadınların diğer kadınların kariyer gelişimine yardım etmek istemedikleri düşünülüyor. Kadınların kadınlıklarını öne çıkarmalarının diğer kadınlara zarar verdiği düşüncesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği gündeminin başını kadınların çekmesi gerektiği de yine kadınların kadınlara yaptığı eleştiriler arasında yer alıyor. Kadınları eleştirirken, "..ama en tepeye baktığında kadının suçu yok; hükümetin suçu var" (akademi) görüşü de dile getiriliyor.

gender equality, while in others as advantages women have against men and precisely as generalizations that reproduce gender inequality.
Some interviewees criticise women starting by noting that they do not put up enough of a fight at home to participate in employment. Some of these criticisms are about barriers that women build themselves. For instance, one interviewee argues that women think it a favour to dedicate themselves to their family and their children, yet the situation becomes a hindrance to them after a certain point. Another commonly stated point is that women are not courageous enough and despite their talents hold back at work and in employment, yet according to an interviewee "courage is stepping up even if you are not one hundred per cent ready" (business). Some interviewees also hold that women dream of advancing in their careers as much as men, but do not see leadership suitable to them or do not want the pressure.

Another line of criticism is the barriers that women put up against each other; statements such as "women don't support each other", "women don't want a woman leader" suggest that women do not want to help each other out in their career progression. Some interviewees think that highlighting one's womanhood hurts other women, and that women should lead the gender equality agenda. On the other hand, one interviewee holds that "when you look at the upper echelons, the government and not women are to blame" (academia).

Ev İşi Sorumluluğu ve Bakım Yükü

Housework and Care Responsibilities

Kadının istihdama katılımı önünde en sık dile gelen engellerden biri ev işi sorumluluğu ve bakım yükü. Toplumsal cinsiyet rollerinin dağılımında "kadının yeri evi ve çocuğunun yanıdır" zihniyeti ile bakım yükünün ve ev işinin kadına kalması kadın istihdamı önündeki en önemli engellerden biri olarak sayılıyor. Bu rol dağılımının yalnız kültürel boyutta değil, örneğin yargıda da yer aldığı söyleniyor; "özel seçilmelerine ve eğitime rağmen kadının yeri evidir diyen aile mahkemesi hakimleri var" (yargı). Evlilikte eşlerin sorumluluk paylaşımı ve tutumlarının kadının istihdama katılımı için çok önemli olduğu aksi takdirde kadının istihdam edilemediği düşünülüyor, "Evlilik başladığı zaman hiç sorulmadan verilmiş sorumluluklar var kadına" (akademi). Bir şekilde iş piyasasına girmiş olsalar da üst düzey karar alıcı pozisyona çıktıkça kadın sayısının azalması da yine kadına yüklenen bakım yükü ve ev işlerine bağlanıyor.

One of the most commonly stated barriers to women's access to employment is housework and care responsibility. Accordingly, our interviewees count gender roles (typified by "woman's place is at home and by her children") and leaving housework and care responsibilities to women as one of the most significant barriers to women's employment. An interviewee states that this distribution of roles exists not only at the cultural level, but also in areas like the judiciary; "there are family court judges who, despite their special selection and training, say that a woman's place is her home" (judiciary). Some interviewees hold that in marriage, the distribution of responsibility among spouses and their attitude are important factors that inform women's access to employment; "When marriage begins, there are responsibilities women are given that she never asked for" (academia). Accordingly, despite entering the workforce, it is because of housework and care responsibilities that the number of women in high-level decision making positions decreases.

Sosyal bakım hizmetlerini yetersiz ve pahalı bulanlar var. Görüşlerden biri de doğum izninin yüksek maliyetli olduğu ve eğer uzun olursa iş piyasasına dönüşü zorlaştırdığı yönünde. Genç nüfus, iş piyasasına dönüşün önündeki bir başka engel olarak da görülebiliyor. Eğer işe dönebildiyse bile kadınların kaygılı oldukları ama ailelerinden destek alabildikleri söyleniyor. Bakım yüküne ek olarak, çocukların eğitimleri de yine kadınların istihdama katılımı önünde bir engel olarak görülüyor. Bazı kadınlar, çocuğun kadın-erkek için eşit bir hak olduğu, dolayısıyla sorumluluğun da eşit paylaşılması gerektiği savunuyor.

There are some who find social care services inadequate and expensive. One of the claims is that maternity leave is costly and if longer, would make returns to the workforce more difficult. Another contention is that the youth stand in the way of returning to the workforce. One of the interviewees holds that when women return, they do so feeling anxious, but they might also get support from their family. In addition to care work, the education of children sometimes stands in the way of women's access to employment. Some women argue that the right to have children is equal for men and women, thus responsibility should be distributed equally.

Çalışma Saatleri ve Lojistik Engeller

Work Hours and Logistical Barriers

Çalışma saatleri bir diğer engel olarak tanımlanıyor. Sohbetlerde farklı sektörlerde farklı çalışma saatlerinin kadınların önünde engel oluşturduğu söyleniyor. Akademide üst yönetimde çalışma saatlerinin arttığı, yargıda savcıların akşamları çalıştığı, iş dünyasında iş dışı ve geç saat aktivitelerinin gözetildiği ve kadınların bu durumu tercih etmediği ya da yukarıda sözü geçen rol dağılımı nedeniyle karşılayamadığı düşünülüyor. Bunun yanında kadınların "kendilerini ispat edebilmek için" erkek mevkidaşlarından çok daha fazla çalışması gerektiğini düşünenlerin yanı sıra, verimli çalışıldığı takdirde bu fikre katılmayan da var. Ayrıca, çalışma saatlerinin uzunluğu ya da gün içindeki planlaması nedeniyle iş-yaşam dengesini sağlayamamanın da kadınlar için önemli bir sorun olduğu düşünülüyor.

Lojistik olarak çalışma ortamının elverişli olmaması, kadınların istihdama katılımı önünde bir başka engel olarak görülüyor. Örneğin yüksek yargıda kadın olmaması kadınların İstanbul ve Ankara'dan ayrılmak istememesine bağlanıyor: "yargıda kadın oranının artması için Anadolu'da fiziki şartlar iyi olmalı" (yargı).

"Kadına uygun iş" (ya da "kadına uygun olmayan iş") farklı yaklaşılan bir kavram. Kimine göre kadın istihdamının artması için "kadına duyarlı iş kültürü olması lazım" (sivil toplum), kimine göreyse cinsiyete göre mesleki ayrım kadını mağdur ediyor ve bu kadınların istihdama katılımı önünde bir engel oluşturuyor; "kadına özgü bir iş yok, bu ortadan kalkarsa istihdam sorunu çözülür" (sendika). Yargıya baktığımızda örneğin, kadınların hakim olmasının uygun olduğu algısı görülüyor çünkü otopsiye girmenin kadına uygun olmadığı düşünülüyor; "savcılar otopsiye girer, hamile

Our interviewees define work hours as another obstacle. In our conversations, they claim that different working hours in different sectors act as a barrier to women. They state that work hours in high-level academia are long, judges work late hours, late night social activities in business are commonplace, and that women do not prefer this state of affairs or cannot even meet them due to the reasons noted above. There are those who think that women need to work much more than their male counterparts to "prove themselves", while others argue that as long as women work efficiently, this ceases to be the case. Finally, some interviewees think that the failure to strike a work-life balance due to long work hours or their particular distribution through the day stands out as an important problem for women.

The logistical unsuitability of work environments is another barrier to women's access to employment. For instance, one interviewee links the relative absence of women in high judiciary to women's reluctance to leave big cities like İstanbul and Ankara: "for the percentage of women in the judiciary to increase, physical conditions in the wider Anatolia must improve" (judiciary).

Our interviewees approach the issue of "woman-friendly work" (or "non-woman-friendly work") differently. Some think that there must be a "gender sensitive work culture" for women's employment to increase, others that gender segregated work is an injustice to women and yet others that "there is no such thing as a gendered job; the problem of women's employment will be solved when this goes away" (social partner). We glimpse in the judiciary, for instance, the perception that it is more suitable for women to become judges than prosecutors; "prosecutors enter into autopsy, and pregnant women might have a hard

kadın zorlanır" (yargı, erkek). Eğitim ve sağlık gibi bazı iş kollarının kadın ağırlıklı olmasının da kadına uygun iş kavramını yeniden ürettiği söyleniyor.

Kadına uygun çalışma ortamı sohbetinde ister istemez "çalışma dünyası erkek bir dünyadır" fikri de çıkıyor. Sohbetlerde erkek çalışanların erkek yöneticiyle daha içli dışlı olduğu algısını görüyoruz ya da "erkekler kadın yöneticiyle çalışmak istemiyor"(yargı) deniyor. Yeteri kadar kadın olmaması nedeniyle erkeklerin iş dünyasında hükümdar oldukları ve daha agresif çalıştıkları da düşünülüyor. Buna bağlı başka bir görüşe göre mobbing ve taciz de istihdamda yükselmenin önünde bir engel oluşturuyor. Bunun yanında bu erkek dünyada da kadınların var olabileceği düşünülüyor; "yaptığı işi dolduran kadına farklı bakıyorlar" (iş dünyası).

time" (judiciary, male). On the other hand, one interviewee claims that the fact that certain sectors such as health and education are female-dominant reproduces the concept of woman-friendly work.

On the subject of woman-friendly work places, another claim is that "the world of work is that of men's". In our conversations, some suggest that male employees are much closer to their male leaders, with one interviewee claiming, "men don't want to work with a woman leader" (judiciary). Some interviewees also think that due to the lack of women, men dominate business and work more aggressively. A related contention is that mobbing and harassment stand in the way of career advancement. On the other hand, one interviewee suggests that women, too, can exist in this male world; "women who do their job well are looked at differently" (business).

Politika Engelleri

Policy Barriers

Kamu politikaları, kadınların istihdama katılımı önünde tanımlanan bir başka engel. Kadın istihdamını artırmaya yönelik bazı kamu politikalarının kadınların istihdama katılımını desteklemekten uzak olduğu eleştirisi yapılıyor. Örneğin görüştüğümüz kadınlara göre "harçlık ve ufak gelirler kadınları evde tutuyor" (sendika). Devletin kadınlara bakımla ilgili desteklerinin bu yükün kadının üstünde olması durumuyla ilgili kısır döngü yarattığı düşünülüyor. Bazı üst düzey karar alıcı kadınlar için, kadının istihdama katılımı sadece istihdam olarak değil, kamusal alana erişim ve kamusal hayata katılım olarak da algılanıyor. Böyle bakıldığında "Hükümet (kadınlara) evde destek ve ev işlerine kredi vererek iş hayatından uzaklaştırıyor" (yargı) deniliyor. Bir başka eleştirel görüş ise kamu politikaları ile kadınların zihinsel işlerde değil fiziksel işlerde destekleniyor olması. Bununla beraber sosyal politikalara rağmen anneliğin kadına özgü olduğu ve devredilemeyeceği, yasalar değişse bile zihniyetin zamanla değişeceği belirtiliyor.

Son olarak pozitif ayrımcılıkla ilgili de farklı görüşler var. Yargı alanındaki bir sohbette devletin pozitif ayrımcı politikalara devam etmesi gerektiği söyleniyor. Görüştüğümüz üst düzey karar alma pozisyonlarındaki kadınların çoğunluğu ise pozitif ayrımcılığa mesafeli duruyor. Pozitif ayrımcılık ya da kotanın eşitlik sağladığını düşünmüyorlar. Cinsiyete göre değil iş niteliğine göre karar verilmesi gerektiğini savunanlar çoğunlukta yer alıyor.

Public policies are another set of barriers that hinder women's access to employment. Some interviewees argue that some public policies aimed at encouraging women to participate in employment are far removed from increasing women's access to employment. For instance, one interviewee suggests, "pocket money and small sums of income keep women at home" (union). This ties in with the claim that the state's support for women in matters of care, and women shouldering care responsibilities interact in a vicious cycle. Some interviewees think that women's access to employment is bound with access to and participation in public space. In this light, one interviewee claims "government keeps women away from working life by supporting them at home and granting them loans for domestic work" (judiciary). Another line of criticism is that public policies do not support women's mental labour but their manual labour. Against this, one interviewee claims that despite social policies, motherhood is exclusively the job of women and cannot be transferred, and even if laws change social norms will transform slowly.

Finally, we observe different points of view when it comes to positive discrimination. In an interview with a woman in the judiciary, one of the claims is that the state must continue policies of positive discrimination. On the other hand, most women we spoke to are suspicious of positive discrimination. They do not think that positive discrimination or quotas enable equality. Those who think that decisions should be based on the quality of work and not gender comprise the majority.

3.2.2. Kadının İstihdama Katılımı İçin Fırsatlar

Üst düzey karar alıcı kadınlar; kadının istihdama katılımı için fırsatlar da görüyorlar. Kadınların kapasiteleri, çalışma hayatındaki yenilikler, farkındalık ve savunuculuk etkinliklerinin artışıyla aslında bu alanda kadın katılımının artması için fırsatların olduğunu da düşünüyorlar.

3.2.2. Opportunities for Women's Access to Employment

Women in high-level decision making positions also see opportunities for women's access to employment. Given women's qualities, developments in working life and increase in awareness and advocacy campaigns, they think that there are in fact opportunities for increase in women's participation to employment.

Kadınların İstihdam Pazarı İçin Ayırt Edici Özellikleri

Üst düzey karar alıcı kadınlar, istihdama katılımları için kadınlarda kapasite görüyor. Örneğin, "cinsiyetçi değilim ama kadının daha yaratıcı olduğunu gördüm" (akademi), "kadınlar çok boyutlu düşünebiliyor" (iş dünyası), "kadın bakış açısı yargıdaki çalışmalara yansıyor" (yargı), "kadınlar son zamanlarda daha az ürkek ve daha rekabetçi"(iş dünyası) gibi yorumlar geliyor. Eğitimli ama çalışmayan kadınlar da istihdam için potansiyel olarak görülüyor. Bu kadınların motivasyonundan istifade edilebileceği düşünülüyor. İş dünyasında yönetici kademeye gelen kadınların alttan gelen kadınlara yol açtığı söyleniyor, "iş dünyasında kadın liderler asansörü aşağı indiriyor" (iş dünyası).

Ayrıca toplumdaki bazı kültürel kodların da terse çevrilebileceği düşünülüyor. Dini sembollerin örneğin, erkek üzerine kurulu olduğu ama artık din alanında da kadının yönetimsel ve idari işlerde yer alabildiği söyleniyor.

İstihdamda kadın-erkek eşitliğinin farklı sektörlerde farklı faydaları olduğu vurgulanıyor. Kadınların varlıklarının bir şirketin performansına ve karlılığına olumlu yansıyacağı düşünülüyor. Kadın-erkek eşitliği olan adliyelerin daha iyi iş çıkardıkları söyleniyor.

Hemen her sektörde alt kademelerde kadınların istihdam edildiği, bu potansiyelin kadının istihdama katılımını artırmak ve yönetici kademelere ulaşmalarını sağlayabilmek için kullanılabileceği düşünülüyor. Örneğin erkek bir başsavcı hukuk fakültelerinde ve hakim-savcılıkta kadın olduğunu, ancak başsavcılık ve mahkeme başkanlıklarında sayının artması gerektiğini söylüyor. Aynı şekilde akademide ve iş dünyasında üst düzeyde oran düşük olsa da erken ve orta kariyerde kadın-erkek oranında Türkiye'nin dünyada iyi konumda olduğu söyleniyor. Bunun yanında "(oysa rektör

Women's Distinctive Qualities in Labour Market

All our interviewees see the required qualities in women for access to employment. For instance, we hear statements like "I'm not sexist but I think women are more creative" (academia), "women's thinking can be multidimensional" (business), "women's point of view shows in judicial work" (judiciary), "lately, women are less frightened and more competitive" (business). Some interviewees also see potential in women who are educated but do not work. They think that these women's motivation can be benefitted from. One interviewee claims that women business leaders pave the way for women below them; "women business leaders pull the elevator down" (business).

Our interviewees also argue that that some cultural codes can be reversed. For instance, one interviewee holds that while religious symbols are masculine, women can nowadays participate in religious managerial and administrative roles.

Another claim is that gender equality in employment has different advantages in different sectors. Some of our interviewees argue that more women in business will reflect on firms' performance and profitability. Another thinks that courts with gender equity do their jobs much better.

A contention shared in virtually all sectors is that more women employed in lower echelons can be used to increase women's participation in both employment and decision making. For instance, a male chief prosecutor states that while there are women in law schools and as judges and prosecutors, there should be more women as chief judge and prosecutor. Another interviewee claims that while in academia and business the levels of women in high-level decision making are low, Turkey ranks high globally on gender equity amongst early and mid-career

sayısını) 9'dan 50'ye çıkaracak yetkinlikte kadınlarımız var"(akademi) gibi ifadelerle üst düzey karar alıcı pozisyona gelecek yeterli kapasitede kadının olduğu düşünülüyor.

Sohbet ettiğimiz kadınların önemli bir bölümü "kadınların kolaya kaçma huyu var" (iş dünyası) gibi yorumlarla kadınların kariyerleri için daha çok çabalamaları gerektiğini düşündüklerini belirtiyor. Bazı kadınlar, kadınların daha hevesli, mücadeleci ve talepkâr olmaları gerektiğini, eğer çok istekli olurlarsa, "her şeyi dört dörtlük yaparlarsa" istedikleri yere gelebileceklerini düşünüyor. Kadınların erkeklerden farklı olan vasıflarını avantaja dönüştürmeleri gerektiği de söyleniyor.

professionals. A related claim is that "there are actually enough eligible women to pull the number of women rectors from 9 to 50" (academia), suggesting that there are many women with the requisite capacities to fill high-level decision making positions in academia.

A notable portion of our interviewees hold that "women have a tendency to take the easy way out" (business), suggesting that women should work harder for their careers. Some women think that women should be more enthusiastic, competitive and demanding, that if they have enough will and "do everything perfectly", can get anywhere they want. Some of our interviewees also hold that women should turn those aspects that set them apart from men into advantages.

Çalışma Hayatındaki Yenilikler

Developments in Working Life

Çalışma hayatının değişmesi de kadınların istihdama katılımı için bir fırsat olarak görülüyor. Her ne kadar yukarıda istihdama katılım kamusal alana katılım olarak algılanıp evden çalışma uygulamaları eleştirilmiş olsa da, bir başka açıdan, evden çalışmanın eşitleyici olduğunu düşünenler de var, "evden çalışma yaygınlaşıyor ve ofis hegemonyası zayıflıyor" (sivil toplum).

Yeni çalışma düzeninde yönetim yapısının daha eşitleyici yönde değiştiği söyleniyor; "hiyerarşi zayıflıyor, yatay düzen var artık" (sivil toplum). İstihdamda deneyimin çok önemli olduğu ancak değişen şartlarda deneyimlerin geçersiz kalabildiği bunun da yine istihdama katılımda zorluk çekmiş görece az deneyimli kadınlar için fırsat olduğu düşünülüyor.

Teknolojinin kadınların istihdama katılımı üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülüyor. Kas gücü ihtiyacını azaltması ve coğrafi kısıtları önemsizleştirmesi bunun nedenleri olarak sayılıyor. Görüşmelerde teknolojinin toplumsal cinsiyet eşitliğini bugün öngörülenden daha önce bir tarihe çekeceğine inanılıyor. Artık kişisel ağların de değerinin kalmayacağı, online varlığın yeterli olacağı düşünülüyor, "Sen neredeysen bulacaklar seni. İnternetten iş arıyor insanlar"(akademi).

"Girişimci kadın kendi kendinin patronudur" ifadesiyle bazı görüştüğümüz kadınlar girişimciliğin kadınların iş piyasasına katılımını kolaylaştıran bir alan olduğunu düşünüyor. KOSGEB'in kadın girişimcilere desteğinin değerinin altı çiziliyor. Sohbetlerde kadınların en çok iki nedenle girişimci oldukları söyleniyor. İlki, çalışan, aile kurma nedeniyle işe ara veren ve geri dönemeyen

Changes in working life, too, are seen as opportunities for women's access to employment. Some interviewees criticize work-from-home initiatives, thus equating access to employment with participation in public space. Others suggest the equalizing effect of working from home, claiming that "working from home is becoming more widespread and workplace hegemony is weakening" (civil society).

One interviewee claims that nowadays the managerial structure at work is gaining a more equalizing quality; "hierarchies are weakening; we've now got a more horizontal order" (civil society). Another claim is that while experience is highly important in employment, in the face of changing circumstances experiences are becoming obsolete, which presents itself as an opportunity for women with little experience, who might have struggled entering the labour market.

Some interviewees also think that technology might have a positive effect on women's access to employment by lessening the need for muscle power and making geographical limitations redundant. One of the claims is that technology will pull back the date forecasted for achieving gender equality. One interviewee argues that personal networks will become obsolete, and an online presence will be enough by itself; "they will find you wherever you are. People now look for jobs on the Internet" (academia).

Claiming that "the woman entrepreneur is her own boss", some interviewees suggest entrepreneurship as an area, which facilitates women's access to employment. They emphasize the high level of support afforded to women by Small and Medium Enterprises Development Organization

kadınlar. Bu kadınlar için kendi işlerini kurmak istihdama geri dönebilmek için iyi bir fırsat olarak görülüyor. İkinci neden ise eşlerinin ya da ailenin işini devralmak. Kadınların aile şirketlerinde çalışabildikleri ama bunun yetersiz olduğu söyleniyor. Girişimcilik kadınların istihdama katılımında iyi bir fırsat olsa da bazı kadınlar mal varlığı eksikliğinin önlerinde bir engel olarak durduğunu belirtiyor.

of Turkey (KOSGEB). In our conversations women highlight two reasons why women become entrepreneurs. First are the women who take time off from work to build a family and cannot come back to work afterwards. For these women, starting their own business is a way of re-entering work. The second most common reason is to take over spouse or his family's business. Some suggest that while women do work in family businesses, this is not enough. Another claim is that while entrepreneurship is an opportunity for women to participate in employment, for some women, lack of wealth becomes a barrier.

Farkındalık ve Savunuculuk

Awareness and Advocacy

İstihdamda toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uygulamalar ve davranışlar ile ilgili farkındalık çalışmalarının belirli bir zemin oluşturduğu ve uzun vadede kadın katılımı için etkili olacağı düşünülüyor. Bunun yanında somut ve bireysel adımlar atılmadıkça duyarlılık yaratmaya çalışmanın bir şey değiştirmeyeceği de söyleniyor. Toplumsal cinsiyet eşitliği gündeminin kadınlar tarafından takip edilmesi gerektiğini düşünenler de var, bunun tersini düşünen de "maalesef kadın ve çocuk hakları merkezinde kadınlar ağrılıkta" (yargı).

Görüştüğümüz bir üst düzey karar alıcı kadın, çalıştığı kurumun toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının yüksek olduğunu ama buna rağmen başka kadın CEO olmadığını söylerken, bu farkındalık için eğitim ve mentörlük gibi çeşitli çalışmalar için inisiyatif aldığını anlatıyor ve ekliyor; "özel sektör toplumsal cinsiyet eşitliğine ön ayak olmalı" (iş dünyası). Toplumsal cinsiyet eşitliği için hangi sektörün dönüştürücü olacağı konusunda bir diğer görüş ise önce sivil toplumun özel sektörü, sonra özel sektörün kamuyu etkileyeceği yönünde.

İstihdamdaki kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı için çalışmaları ve bunun savunuculuğunu yapmalarının sonraki nesiller için çok önemli olduğu düşünülüyor. Görüştüğümüz kadınlardan biri ayrımcılık yaşamamasını kendinden önceki kadınların çabalarına ve dayanışmalarına borçlu olduğunu söylüyor. Bir başka üst düzey karar alıcı kadın, pozisyonuna geldikten sonra kurumunda kadın çalışmalarının arttığını söylüyor. Diğer bir sohbette ise ilgili bir araştırmaya atıfta

Our interviewees think that awareness work on practices and attitudes around gender equality in employment provides a basis for achieving women's participation in the long run. On the other hand, some think that unless concrete and individual steps are taken, building sensitivity will not change anything. There are some who think that women should lead the gender equality agenda, as well as those who think otherwise; "unfortunately, women are in the majority in women's and children's rights centres" (judiciary).

One of our interviewees states that at her place of work, awareness around gender equality is high, but despite this there is no other woman CEO. To remedy this, she has launched awareness training and mentoring initiatives. She adds; "private sector must lead the way towards gender equality" (business). An opposing view is that civil society will transform the private sector, and private sector will then transform the public sector.

Some interviewees hold that it is very important that women in employment work for awareness around gender equality, and that their advocacy work will have significant effects on generations to come. One of our interviewees says that she owes not being discriminated against to the efforts and solidarity of women before her. Another woman tells us that work on women has proliferated at her workplace when she became the decision maker. In another conversation, our interviewee, referencing a study, suggests that children of working mothers are more sensitive to gender equality and spend more quality time with their mothers. Another reference to gender studies is the suggestion that older

bulunularak çalışan kadınların çocuklarının toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı oldukları ve anneleriyle daha kaliteli zaman geçirdikleri söyleniyor. Toplumsal cinsiyet eşitliği için yapılan çalışmalarla ilgili paylaşılan bir başka örnek ise yaşlı erkek çalışanların genç kadın çalışanlar tarafından ters mentörlük alması ve böylelikle kadın çalışanların önünü nasıl açabileceklerini öğrenmeleri, "ters mentörlük, klasik mentörlükten daha etkili" (sivil toplum).

Çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ve savunuculuk etkinliklerini sadece kadınlar üstlenmiyor. Görüşmelerde bu farkındalığı destekleyen ve savunuculuk etkinlikleri için örgütlenen erkeklerin hikayeleri paylaşılıyor. Örneğin görüştüğümüz bir kadın, baro yönetim kurulunun 11 üyesinin 6'sının kadın olmasını sağlayan erkek yönetim kurulu başkanını tebrik ediyor. Bir diğeri "erkek kulübünü" kıran ve kariyerini destekleyen meslektaşını övüyor.

Kadınların istihdama katılımı ve genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği savunuculuğu için erkeklerin örgütlenmeye başlamasının da yine bu alanda kadın katılımını artıracak bir fırsat olduğu düşünülüyor. Sohbette örnek verilen örgütlenmeden bir erkek üst düzey yönetici ile görüştüğümüzde toplumsal cinsiyet eşitliğinin kadının değil toplumun meselesi olduğunu söylüyor. Bu yönetici, toplumsal cinsiyet eşitliği kavramının yaygınlaşması için şirketinde cinsiyetsiz CV ve fabrikada sıfır yük uygulaması gibi somut adımlar attığını anlatıyor.

Üst düzey karar alıcı kadınlar, kadınların istihdama katılımı konusunda eğitime katılıma oranla daha iyimser görünüyorlar. Bu alanda engeller kadar fırsatların da olduğunu ve bu fırsatlar değerlendirildiğinde kadınların iş piyasasına katılımlarının artacağını düşünüyorlar.

male employees receive reverse mentoring from younger woman employees, thus learning how they might promote young women's careers; "reverse mentoring is more effective than classical mentoring" (civil society).

It is not only women who shoulder gender awareness and advocacy campaigns in working life. Our interviewees share stories of men who support and mobilize for these campaigns. For instance, one interviewee congratulates the chairman who made possible 6 women to serve on the board of a total of 11 members. Another interviewee praises her male colleague who dismissed the "boys' club" and supported her career.

Our interviewees think that men mobilizing in support of women's access to employment and gender equality advocacy in general will benefit women's participation in these areas. In our conversation with a male decision maker in one of the example organizations, one of the claims raised is that gender equality is not a woman's issue but that of society. This male decision maker states that he has taken concrete steps like gender-blind CVs and zero-weight at the factory in support of gender equality.

Women in high-level decision making positions are more optimistic with regards women's access to employment than in education. They think that there as many opportunities as barriers in this area, and when opportunities are taken advantage of, women's participation in the labour market will increase.

3.3. Karar Alma Mekanizmalarına Katılım

Son olarak, üst düzey karar alıcı kadınlara, Türkiye'de kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı hakkında görüşlerini sorduk. Karar alma mekanizmaları denince görüştüğümüz kadınların odaklandığı alan siyaset ve siyasal alan oluyor. Kadının siyasette ve siyasal alanda varlığının politikalara olumlu yansıyacağı düşünülüyor. İstihdam ve çalışma hayatındaki karar mekanizmalarına yukarıda değinildiğinden bu bölümde, sohbetlerimizde kadınların siyaset ve siyasal alandaki karar alma mekanizmaları üzerine fikirlerini inceliyoruz. Görüştüğümüz kadınlar bu alanda da yine istisnasız kadın katılımının yetersiz olduğunu düşünüyor. Bu alan için de yine çeşitli engeller ve fırsatlar tanımlanıyor.

3.3. Participation in Decision Making Mechanisms

Finally, we asked women in high-level decision making positions what they think of women's participation in decision making positions in Turkey. On the subject of decision making mechanisms, our interviewees focus on politics and the political arena. Some think that more women in politics and the political arena will have positive effects on policies. Because we detailed decision making mechanisms in employment and working life above, in this section we will investigate women's participation in decision making mechanisms in politics and the political arena. Here, too, our interviewees, without exception, find women's participation inadequate. They identify various barriers and opportunities for this area.

Kadınların Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı Önünde Engeller

Ekonomik şartlar kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı önünde en büyük engellerden biri olarak sayılıyor. Elverişsiz ekonomik şartların kadınların siyasal hayata katılımını olumsuz etkilediği, erkeğe ekonomik bağımlılığı nedeniyle kadınların siyaset yapamadığı söyleniyor. Kadının ekonomik özgürlüğünün ise (yukarıdaki sohbetlerde de ayrıntılı olarak ele alındığı gibi) yine erkeğe veya aileye bağlı olduğu ifade ediliyor. Yukarıda da ayrıntılı anlatılan toplumsal algılar ve beklentiler gibi kimi zaman görünmeyen engellerin bu alanda da kadın katılımını kısıtladığı düşünülüyor.

Bir diğer engel olarak da kadın dayanışmasının zayıflığı ifade ediliyor. Yerel yönetimlerde üst düzey bir karar alıcı kadın "kadın gruplarında bile gruplaşma var. Şahsi şeyler yüzünden bütünlük yok" (yerel yönetim) diyor. Bu fikre göre ezilmeler farklılaştığında kadın dayanışması güçsüz kalıyor. Kadınların kadınlar için bu alanda yaptığı bir diğer eleştiri ise, yukarıdaki eleştirilere de benzer şekilde, kadınların bu alanda yeteri kadar tutunmadığı oluyor. "Aşağıdan gelen" kadın aday sayısının artması ve kadınların liderlik rolleri almaları gerektiği vurgulanıyor.

Kadınların siyasete katılabilmesi için çok kısıtlı bir alanın olduğu belirtiliyor. Görüştüğümüz bir üst düzey karar alıcı kadın, kadınların yalnızca iki şekilde siyaset dünyasına girebildiklerini söylüyor; "ya tepeden inme girersin, biri seni iter, ya da ailen siyasetçidir" (siyaset). Biri, genelde destekçi bir erkek, bir kadının siyasete girmesini kolaylaştırsa da yine de bu kadının kalifiye olması gerektiği söyleniyor. Burada kalifiye derken eğitimli, eğitim aldığı sırada ekstra etkinliklerle

Barriers to Women's Participation in Decision Making Mechanisms

Our interviewees count economic reasons as one of the biggest barriers to women's participation in decision making mechanisms. They argue that unfavourable economic conditions have a negative effect on women's political participation, and that women's economic dependency on men hold women back from participating in political life. They hold, as aforementioned, that women's economic freedom is dependent on men or the family. A related contention, as detailed above, is that invisible barriers such as social perceptions and expectations limit women's participation in this area.

Some interviewees count women's lack of solidarity is another obstacle. A woman in high-level decision making in local government says, "there is factionalism even within women's groups. There is no sense of unity because of individual stuff" (local government). This line of thinking suggests that when oppression becomes differentiated, women's solidarity gets weakened. Another line of criticism is that women do not hold on strong enough in their areas. Our interviewees stress the need for more women "from down below" and for women to take on leadership roles.

Some interviewees suggest that there is limited space for women to participate in political life. One of the arguments is that women enter politics in only one of two ways; "you are either selected by someone from higher up, someone pushes you in, or your family is in politics" (politics). This argument is followed by the claim that while someone, usually a supportive man, might make a woman entering politics easier, this woman still needs to

donanımını artırmış, sosyal çevresi geniş, çok çalışmış ve çabalamış olmak kastediliyor. Bunun yanında "oysa erkekler az eğitimli ve düşük profilli olabilir" (siyaset) deniyor.

Yerelde ise siyasete girmenin parti hizmet ödülü veya üst yönetime yakınlık ile mümkün olduğu söyleniyor. O durumda da belirli bir yaftanın söz konusu olduğu belirtiliyor; "kimin döneminde yükseldiysen onun adamısın" (yerel yönetimler). Sivil toplum örgütlerinin ve diğer kent paydaşlarının bir araya gelerek kent gündemini belirleyip çözümler üretmesi beklenen kent konseylerinin ise siyasallaştığı, her siyasi görüşten kadın ve/veya kadın grubunun her kent konseyine üye olamadığı eleştirisi yapılıyor; "kent konseyinde solcu oldukları için yoklar" (sendika).

Siyasal hayatta ise, örneğin sendika örgütlenmesinde, eylemlerde ön planda görünseler de, kadınların tereddütlü olduğu söyleniyor. Oysa kadın işçilerin mücadelesinin sınıf hareketi açısından önemli olduğu ve kadın direnişinin topluma farklı bir mesaj verip coşku yarattığı düşünülüyor.

be qualified. Here, qualified means educated, involved with extracurricular throughout education, having a large social circle and hardworking. On the other hand, it is claimed, "men can still be less educated and low profile" (politics).

Our interviewees suggest that entering local politics is possible as an award for party service or through proximity to upper echelons in the party. Whichever holds, a certain label follows; "you are whichever administration you've risen in" (local government). Another interviewee claims that, while city councils are places where civil society organizations and other urban stakeholders come together to set the urban agenda and seek solutions, they are becoming politicized and inhospitable to some women and women's groups; "they are absent from city councils because they are left-wing" (union).

In political life, for example in union organizations, while women are at the forefront, they are claimed to be hesitant. Yet, some of our interviewees think that women workers' movement is significant for the working-class movement, and women's struggle gives a different message, which invigorates the people.

Kadınların Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı İçin Fırsatlar

Opportunities for Women's Participation in Decision Making Mechanisms

Üst düzey karar alıcı kadınlar, kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı için bazı fırsatlara da işaret ediyor. Katılımı artıran iyi uygulamalar anlatılıyor. Somut uygulamaların toplumda kabul bulduğu söyleniyor; "eş başkanlık, fermuar gibi somut adımlar zihniyet değişikliği yaratabilir, artık kimse karşı çıkmıyor"(siyaset). Siyasi parti dışındaki kadın örgütlenmeleri ve komisyonların da fark yarattığı düşünülüyor. Farklı örgütlenmelerin içindeki kadın meclislerinin de yine kadınların sesini duyurması için araçlar olduğu düşünülüyor.

Ancak, kadınların sadece kadın konularında çalışmalarını eleştirenler de var. Siyasi parti kadın kollarını kadın katılımı için yanlış bulan, bunun kadınları erkeklerle birlikte çalışmaktan alıkoyan bir uygulama olduğunu düşünen kadınlar var; "kadın kolları kadınları kadın meselelerine sıkıştırıyor; kadınlar hayatın her alanına bakmalılar" (siyaset).

Women high-level decision makers also point towards opportunities for women's participation in decision making mechanisms. They tell us about initiatives that seek to increase participation. They suggest that concrete steps are met with public approval; "concrete steps like co-leadership and zipper system can transform people's mind set; nobody opposes these anymore" (politics). Outside political parties, some interviewees think that women's organizations and commissions also make a difference. They consider the women's councils within various organizations as tools for women to make their voices be heard.

However, there are also those who criticize women's exclusive engagement with women-only issues. Some interviewees find women's participation in women's wings of political parties wrong, claiming that this holds women back from working with men; "women's wings confine women to women's issues. Women must deal with all aspects of life" (politics).

Sohbetlerde, kadın yöneticiler için kota uygulamalarıyla ilgili olarak da kota değil kamuda kadınlar olmalı fikrini görüyoruz. Bazı sohbetlerde, kontenjanın gerekebildiği ama dikkatli de olunması gerektiği çünkü bazı yüzdelerin tam tersine kadın sayısını kısıtlamak için konabileceği uyarısı yapılıyor.

Türkiye'de kamu yönetimi, siyaset, yerel yönetimler, iş dünyası, sivil toplum örgütleri, sendika, medya, yargı ve eğitim/bilim/araştırma alanlarındaki üst düzey karar alıcı kadınlarla sohbetlerimizde bulunduğunuz yerden bakınca kadınların eğitim, istihdam ve karar mekanizmalarına katılımını nasıl değerlendiriyorsunuz? diye sorduk. Eğer belirlediğimiz alanlardaki en üst karar alıcı pozisyonda kadın yoksa, o pozisyondaki erkeklere aynı soruyu ilettik. Yanıtlardan anladığımız kadarıyla hepsi her üç alanda da kadın katılımını eksik buluyor. Ezici çoğunluğu bu durumdan rahatsız. Kadın katılımı önündeki engeller üzerinde düşünüp, fırsatları tanımlamaya ve bunları hayata geçirmenin yollarını bulmaya çalışıyorlar. Kültürel, ev işi, bakım yükü, çalışma saatleri ve lojistik engeller, siyasal ve ekonomik engellerin yanı sıra kadınların kapasitesi, yeni çalışma hayatının getirdikleri, toplumsal cinsiyet farkındalığı, savunuculuğu, yeni örgütlenme şekilleri gibi bir çok fırsatın olduğunu söylüyorlar. Bu fırsatların hayata geçirilmesi ve kadın katılımının artması için öneriler sunuyorlar. Son bölümde bu önerileri inceliyoruz.

Another claim with regards to women leaders is that there must be more women in the public sector rather than quota measures. One of the interviewees highlight that while quotas might be necessary, one must be careful because in some cases quotas are in fact implemented to limit the number of women.

In our conversations with women in high-level decision making positions in Turkey's politics, public administration, local government, business, civil society organizations, social partners, media, judiciary and science/education/research we asked our interviewees from your position, how do you evaluate women's participation in education, employment and decision making? If no woman was present in the position identified, we asked the same question to the man occupying that position. We glean from their answers that they think women's participation in all three areas is inadequate. The majority of our interviewees are unhappy about this situation. They are looking for ways to think through the barriers, identify the opportunities and bring these opportunities to life. In addition to cultural barriers, domestic and care responsibilities, work hours, logistical, political and economic barriers, they argue that there are plenty of opportunities such as women's distinctive qualities, developments in working life, gender equality awareness and advocacy and new ways of organizing. They are making suggestions towards bringing these opportunities to life and increasing women's participation.

BÖLÜM 4

Türkiye'de Kadın Katılımını Artırmak İçin Öneriler

Üst düzey karar alıcı kadınların bazıları o pozisyondaki ilk kadın olmalarının diğer kadınlara umut vereceğini, ilk kadın yönetici olmanın onurunu ve aynı zamanda sorumluluğunu yaşadıklarını söylüyorlar. Peki, üst düzey karar alma pozisyonlarında daha çok kadın görmek için ne yapmalı? Bu rapor için görüştüğümüz kadınların (ve erkeklerin) kadın katılımını artırmak için politikaları kararlaştıranlara, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ve savunuculuk için çalışanlara ve kadınlara çeşitli önerileri var.

SECTION 4

Recommendations for Increasing Women's Participation in Turkey

Some women in high-level decision making positions think that being the first woman to occupy that position will give hope to other women, telling us that they feel honoured and responsibility for being the first woman leader. So, what should be done to see more women in high-level decision making positions? The women (and men) we have interviewed make some suggestions to policy makers, gender equality advocates and women at large for increasing women's participation.

4.1. Kadın Katılımını Artırmak için Politika Önerileri

Kadın katılımının artması için çözüm önerisi sorduğumuzda bazı üst düzey karar alıcı kadınlar, kadının güçlendirilmesinde ve insanca çalışma şartlarının sağlanmasında en büyük sorumluluğun devlette olduğunu düşünüyor. Yerel yönetimlerin de yine kadın istihdamı artışında rol oynayabileceğini söylüyorlar. Üst düzey karar alıcı kadınlar, kadın katılımı politikalarının oluşturulmasında ideolojik farklılıkların aşılması gerektiğini, kadın ve çocuk konularının siyaset üstü olduğunu vurguluyor ve aşağıdakileri öneriyorlar:

- Kaliteli eğitime erişim

Kız ve erkek çocukların kaliteli eğitime erişimi kolaylaştırılmalı.

- Ağaç yaşken eğilir

Toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı ders kitaplarına eklenmeli. Kız ve erkek çocukların en genç yaşta toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı ile tanışması ve benimsemesi örgün eğitim aracılığıyla tüm ülkede sağlanmalı.

- Eşit haksa, eşit sorumluluk

Çocuk eğer ebeveyn hakkıysa, bakım sorumluluğu da ebeveyn arasında eşit paylaşılmalı. Bu durumda bakım yükü desteği ve kreş hizmeti sadece kadınlara değil ebeveyne verilmeli.

- Erişilebilir kreş

Kreşler sadece iş yerleriyle sınırlı olmamalı, mahallelerde de olmalı.

- Ofiste bebek var

İş yerinde kreş uygulamaları daha sıkı kurallar ile düzenli takip edilmeli. İş yerlerinde süt odası ayrılmalı.

- Çalışanlara eşit haklar

Kadınların istihdama katılımı, erkeklerle eşit koşullarda sağlanmalı.

- Dönüştürücü bir aktör olarak kent

Toplumsal cinsiyete duyarlı kent politikaları ile şehir bu kavramı yaşayarak öğreten bir okula dönüşebilir. Bu nedenle yerel yönetimlerde toplumsal cinsiyete duyarlı strateji ve bütçe planlaması yapılmalı ve uygulanmalı.

- Katılımcı yönetişim

Politikaların olumlu sonuç verebilmesi için kadın katılımı ile ilgili eğitim, istihdam ve diğer politikalar katılımcı süreçlerle yapılmalı ve izlenmeli. Kadın örgütleri, kadın karar alıcılar ve kadın uzmanlardan politikalar için görüşleri alındığı gibi uygulama ve izleme süreçlerinde de katılımcı olunmalı.

4.1. Policy Recommendations for Increasing Women's Participation

When asked about recommendations to increase women's participation, some of our interviewees think that the biggest responsibility to empower women and enable humane working conditions is on the state. They also think that local governments might play a role in increasing women's access to employment. Many of our interviewees think that ideological differences must be overcome when it comes to devising policies around women's participation, and that women and children are above and beyond politics. They recommend the following:

- Access to quality education

Access to quality education for girls and boys must be facilitated.

- Twig is bent, so is the tree inclined

Concept of gender equality must be added to textbooks. Girls and boys should learn and internalize this concept from the earliest age. This must occur throughout the country through formal education.

- Equal rights, equal responsibilities

If the right to have children is a parental right, then care responsibilities should be shared between both parents. As such, care support and day-care services must be granted not just to women but to parents.

- Accessible day-care centre

Day-care centres should not be limited to workplaces; neighbourhoods must also have day-care centres.

- There's a baby in the office

Day-care facilities in workplaces should be monitored more strictly and more regularly and there should be a separate lactation room in workplaces.

- Equal rights for employees

Women's access to employment must be enabled on equal terms as men.

- City as a transformative actor

Through gender sensitive urban policies, the city can become a school that teaches the concept as people live it. As such, local governments must devise and implement gender sensitive strategies and budgeting.

- Participatory governance

For policies to have positive outcomes education, employment and other policies around women's participation must be devised and monitored through participatory processes. Women's organizations, women decision makers and women experts must be consulted and their participation enabled in the implementation and monitoring processes.

4.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalığı ve Savunuculuğu İçin Öneriler

Görüştüğümüz üst düzey karar alıcılar toplumsal cinsiyet eşitliği kavramının düzenli olarak gündemde olması gerektiğini düşünüyor. Eğitim, istihdam ve karar alma mekanizmalarında daha çok kadının varlığının önyargıları kıracağı ve toplumu yumuşatacağı vurgulanıyor. Üst düzey karar alıcı kadınlar eşitlikçiliğin kağıt üstünde kalmaması, uygulamaya geçebilmesi için, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ve savunuculuğunun sürekli yapılması gerektiğini düşünüyor ve aşağıdakileri öneriyorlar.

- Duyarlı Medya

Toplumsal cinsiyet eşitliği aleyhine özellikle dizi, reklam gibi medya ürünlerinin verdiği mesajlar değişmeli.

- Eşitlikçi erkek liderler

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın katılımı için yapılacak farkındalık ve savunuculuk etkinliklerini erkek liderler de desteklemeli.
Çoktan örgütlenmiş bir üst düzey erkek yönetici der ki: "Türk erkeğini annesine ve kız çocuğuna düşkünlüğünden yakalamak lazım"

- Eşitlikçi dil

TBMM'deki cinsiyetçi dil değişmeli.

- Daha çok kadın, daha çok adalet

Yargıda üst düzey karar alıcı pozisyonlarda son derece kısıtlı olan kadın katılımını artırmak için başta yargı mensupları ilgili paydaşlar, bakanlık ve kurumlara savunuculuk yapmalı.

- Birlikte daha güçlü

İş yerlerinde kadınların ve erkeklerin birlikte çalışmaları teşvik edilmeli.

4.2. Recommendations for Gender Equality Awareness and Advocacy

The high-level decision makers we have interviewed think that the concept of gender equality must be kept on the agenda continuously. They stress that more women in education, employment and decision making mechanisms will erode biases and assuage people's negative feelings. For gender equality to come to life, women high-level decision makers argue that gender equality advocacy and awareness campaigns must never cease, and recommend the following:

- Sensitive Media

Media products, particularly TV series and advertisements must change their gender insensitive messages.

- Egalitarian male leaders

Male leaders, too, must support awareness and advocacy initiatives in favour of gender equality and women's participation.
A male high-level decision maker, who has already organized for gender equality, says: "we must engage Turkish men through their devotion to their daughters and mother."

- Egalitarian language

Sexist language in parliament must change.

- More women, more justice

To increase the number of women in high judiciary, where women's participation is severely limited, members of the judiciary must lead the way in advocating to relevant stakeholders, ministries and institutions.

- Stronger together

Mixed gender working conditions must be promoted at workplaces.

4.3. Kadınlara Öneriler

Son olarak, kadın katılımının artması için gerekli politikalar hazırlansa, uygulansa ve toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ve savunuculuğu yapılsa da, kadınların üzerine düşen sorumlulukların da olduğu vurgulanıyor. Üst düzey karar alıcı kadınlar son olarak kadınlara birbirinden yüreklendirici öneriler sunuyor.

- Bireysel mücadele ve cesaret

Hepimizin içinde o potansiyel var, özel ve kamusal alanda mücadeleyi bırakmayın, en önemlisi kendinize güvenin.

- Dayanışma

Dayanışmayla kadın katılımı artabilir, birlik olalım, birbirimizi kollayalım.

- Örgütlenme

Kadın – erkek eşitliği için toplumda daha somut bir etki ve karşılığında daha büyük bir destek bulabilmek için kadınlar örgütlenmeli.

4.3. Suggestions to Women

Finally, in addition to policies that seek to increase women's participation and awareness and advocacy campaigns that support gender equality, women high-level decision makers also highlight the responsibilities of women. Women in high-level decision making positions make heartening suggestions to all women.

- Individual struggle and courage

We all have the potential; don't give up the fight in public and private arenas. Most importantly, believe in yourself.

- Solidarity

Through solidarity, women's participation can increase; let's stand together and for each other.

- Organizing

Women must organize for more concrete effects and in turn wider support for gender equality.

Ek: Görüşülenler Listesi

Appendix: List of Interviewees

Eczacıbaşı Holding	*Eczacıbaşı Holding*
Eczacıbaşı Sağlık Grubu	*Eczacıbaşı Healthcare Divison*
Halkların Demokratik Partisi	*Peoples' Democratic Party*
ING Bank	*ING Bank*
İzmir Barosu	*İzmir Bar Association*
İzmir Büyükşehir Belediyesi	*İzmir Metropolitan Municipality*
Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	*Gaziantep Metropolitan Municipality*
Kadın Girişimcileri Derneği	*Women Entrepreneurs Association of Turkey*
Kadir Has Üniversitesi	*Kadir Has University*
Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu	*Confederation of Public Employees' Trade Unions*
NTV	*NTV*
OPET	*OPET*
T.C. Adalet Bakanlığı Ankara Adliyesi	*Ministry of Justice Ankara Courthouse*
T.C. Danıştay Başkanlığı	*Presidency of the Council of State*
T.C. Diyanet İşleri Başkanlığı	*Presidency of Religious Affairs*
T.C. Yargıtay Başkanlığı	*High Court of Cassation*
Toplum Gönüllüleri Vakfı	*Community Volunteers Foundation*
Türkiye Bilimler Akademisi	*Turkish Academy of Sciences*
Türkiye Büyük Millet Meclisi	*The Grand National Assembly of Turkey*
Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu	*Confederation of Progressive Trade Unions of Turkey*
Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı	*Turkish Foundation for Combating Soil Erosion, for Reforestation and the Protection of Natural Habitats*
Yükseköğretim Kurulu	*Council of Higher Education*

Notlar

Notes

Notlar

Notes

ÜST DÜZEY KARAR ALMADA KADIN KATILIMI

WOMEN'S PARTICIPATION IN HIGH-LEVEL DECISION MAKING

TESEV