



Uluslararası
Çalışma
Örgütü



İsveç
Sverige

► SOSYAL TARAFLARDA KARAR MEKANİZMALARINDA KADIN LİDERLİĞİ

İŞÇİ VE İŞVEREN ÖRGÜTLERİ İÇİN BİR EL KİTABI

İşin, erkeğin, her yerin

eşitiz

beraberiz

ILO yayınlarında kullanılan ve Birleşmiş Milletler uygulamalarıyla uyumlu adlandırmalar ve görsel malzemeler, herhangi bir ülke, alan veya toprağın veya makamlarının hukuki statüsü veya sınırlarına ilişkin olarak hiçbir şekilde ILO'nun görüşünü yansıtmaz.

İmzalı makale, araştırma ve diğer katkılarda ifade edilen fikirlerin sorumluluğu yalnızca yazarlarına aittir ve yayın içinde ifade edilen fikirlerin ILO tarafından desteklendiğini göstermez.

Firma isimlerine ve ticari ürün veya süreçlere yapılan atıflar, onların ILO tarafından desteklendiğini belirtmez ve belirli bir firma, ticari ürün veya süreçten söz edilmemesi de onaylamama anlamına gelmez.

► SOSYAL TARAFLARDA KARAR MEKANİZMALARINDA KADIN LİDERLİĞİ

İŞÇİ VE İŞVEREN ÖRGÜTLERİ İÇİN
BİR EL KİTABI

Prof. Dr. Seyhan Erdoğan



► İçindekiler

► Önsöz	4
► Kısaltmalar	5
► Giriş	7
► 1. Dünyada ve Türkiye’de sosyal taraplarda karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durumun analizi	9
► 1.1 İşçi sendikaları açısından	9
► İşçi sendikalarında karar mekanizmalarında kadın liderliği neden önemlidir?	9
► İşçi sendikalarının karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durum nedir?	10
► Kadınların işçi sendikalarının üyeliklerinde ve karar mekanizmalarında yeterli temsil edilememesi sorununun arkasındaki nedenler hangileridir?	12
► 1.2 İşveren örgütleri açısından	13
► İşveren örgütlerinin karar mekanizmalarında kadın liderliği neden önemlidir?	13
► İşveren örgütlerinin karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durum nedir?	14
► Kadınların işveren örgütlerinin üyeliklerinde ve karar mekanizmalarında yeterli temsil edilememesi sorununun arkasındaki nedenler hangileridir?	16
► 2. Sosyal taraplarda karar mekanizmalarında kadın liderliğinin güçlenmesi için neler yapılabilir?	19
► 2.1 İşçi sendikaları kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapabilir?	20
► Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin veri derlenmesi; toplumsal cinsiyet eşitliği denetimi yapılması	20
► Toplumsal cinsiyet eşitliği için sendikal politika	22
► Toplumsal cinsiyet eşitliği için olumlu eylem	24
► Toplu sözleşmelerde eşitlik konuları	25
► Kadınların sendikal liderlik ve karar alma süreçlerine katılımını artırmak için sendikal uygulamalar	26

• Kadınları hedefleyen örgütlenme kampanyaları	26
• Sendikalarda kadın veya eşitlik komiteleri	28
• Sendikalarda kadın veya eşitlik büroları	28
• Sendikalarda düzenli kadın konferansları	28
• Sendikal faaliyetlerin kadınlar göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesi	29
• Kadınlar için sendikal eğitim; tüm sendikal eğitimlere toplumsal cinsiyet eşitliği konularının dâhil edilmesi; kadınlar için liderlik eğitimi	29
• Yönetim organlarında kadınlara sandalye ayrılması	31
• Kota ve nispi temsilin sendika tüzüklerine konularak uygulanması	31
• Genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği faaliyetlerinin ve özel olarak kadın liderliğindeki değişim sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesi	35
• Sendikaların koalisyon gücünün seferber edilmesi	36
► 2.2 İşveren örgütleri kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapabilir?	36
► Veri derlenmesi; araştırmalar	37
► Kadın işverenlere ulaşılması ve işveren örgütlerine üyeliklerinin artırılması	37
► Kadınların iş hayatında ve yönetimlerde daha fazla yer almasının teşvik edilmesi	38
► Toplumsal cinsiyet eşitliği için bir politika metninin benimsenmesi	42
► Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda işbirlikleri	43
► Kadınların, işveren örgütlerinin liderlik ve karar alma süreçlerine katılımını artırmak için örgütsel uygulamalar	44
• İşveren örgütünün kendi bünyesinde eşitlik odak noktaları veya eşitlik komiteleri kurulması	44
• Yöneticiler ve daimi komite üyeleri için toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri düzenlenmesi	44
• Yönetim kurullarında ve daimi komitelerdeki kadın sayısını artırmak için resmi hedefler konması; kotalar	46
► Kaynakça	47

► Önsöz

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kurulduğu günden bu yana, kadınların ve erkeklerin çalışma hayatında eşit şekilde yer alabilmeleri ve insana yakışır koşullarda çalışabilmeleri için mücadele etmektedir. ILO’nun, işçi, işveren ve hükümet tarafını kapsayan üçlü yapısı çerçevesinde geliştirdiği ve kabul ettiği uluslararası çalışma standartlarının da temel amacı budur.

Ne var ki, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınların çalışma yaşamına katılımı ve karar mekanizmalarındaki temsiliyeti sınırlıdır. Maalesef aynı durum işçi ve işveren sendikalarında da gözlemlenmekte ve ülkemizde sendikal yapılarda kadın sayısı ve karar verme mekanizmalarındaki temsili sınırlı kalmaktadır. İşçi ve işveren örgütlerinde kadın sayısının ve liderliğinin artması ise sadece sendikal yapılarda değil, çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve daha fazla kadının insana yakışır koşullarda çalışabilmesine katkıda bulunacaktır.

Bu nedenle, sosyal taraflarda kadın sayısının ve yönetim kademelerindeki temsiliyetinin artmasının neden önemli olduğu; dünyada ve Türkiye’de sosyal taraflarda karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durum; kadın sayısının ve temsilinin yetersiz olmasının ardında yatan nedenler ve gerek işçi örgütlerinde gerek işveren örgütlerinde kadın liderliğinin güçlendirilmesi için neler yapılabileceği gibi temel hususların analizini yapmak şüphesiz bu yolda oluşturulacak yol haritasının ve atılacak adımların belirlenmesi için yol gösterici olacaktır.

Bu amaçla, ILO Türkiye Ofisi tarafından İsveç finansal desteğiyle yürütölen “Kadınlar için Daha Çok ve Daha İyi İşler Faz II” programı kapsamında Prof.Dr.Seyhan Erdoğdu tarafından işçi ve işveren örgütlerine yönelik olarak “Sosyal Taraflarda Karar Mekanizmalarında Kadın Liderliği: İşçi ve İşveren Örgütleri İçin Bir El Kitabı” hazırlanmıştır. El Kitabı’nın, temsil ve karar mekanizmalarında kadın liderliğinin güçlendirilmesi konusunda sosyal taraflarda neler yapılabileceğinin tartışılmasına zemin oluşturacağına inanıyoruz.

ILO Türkiye Ofisi

► Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği
AFL-CIO	The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations / Amerikan Emek Federasyonu ve Endüstriyel Örgütler Kongresi
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände / Alman İşverenler Konfederasyonu
BIST	Borsa İstanbul
BM	Birleşmiş Milletler
BPW	International International Federation of Business and Professional Women / Uluslararası İş ve Profesyonel Kadınlar Federasyonu
BUSINESSEUROPE	The Confederation of European Business / Avrupa İşveren Konfederasyonu
CEEP	European Centre of Employers and Enterprises Providing Public Services / Kamu Hizmetleri Sunan İşverenler ve İşletmeler Merkezi
CEİD	Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği
COMFIA CC.OO	Federación de Servicios Financieros y Administrativos, Comisiones Obreras / Mali ve İdari Hizmetler Federasyonu İşçi Komisyonları
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DİSK	Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund / Alman Sendikalar Konfederasyonu
ETUC	European Trade Union Confederation / Avrupa Sendikalar Konfederasyonu
FCEM	Femmes Chefs D'entreprises Mondiale / Dünya Girişimci Kadınlar Birliği
FEM	Fırsat Eşitliği Modeli
HAK-İŞ	Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions /Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu
IOE	International Organization of Employers / Uluslararası İşveren Örgütü

ILO	International Labour Organization / Uluslararası Çalışma Örgütü
IndustriALL	IndustriALL Global Union / Küresel Sanayi İşçileri Federasyonu
ITUC	International Confederation of Trade Unions / Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu
KAGİDER	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development / Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SEDEFED	Sektörel Dernekler Federasyonu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TUC	The Trades Union Congress / Sendikalar Kongresi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRK-İŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜRKONFED	Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UEAPME	The European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises / Avrupa Zanaatkarlar, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği
UN Global Compact	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
UN Women	The United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women / Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi
UNDP	United Nations Development Programme / Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNI	Global Union / Küresel Hizmet Sektörü İşçileri Federasyonu
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft / Birleşik Hizmet İşçileri Sendikası
Vital Voice	Vital Voices Global Partnership /Hayati Sesler Küresel Ortaklığı
WEPs	Women Empowerment Principles/ Kadının Güçlenmesi İlkeleri

► Giriş



Kadınların, sosyal tarafların temsil ve karar mekanizmalarına dengeli katılımı ve kadın liderliğinin güçlenmesi, onların insana yakışır iş koşullarına erişimine önemli katkılar yapacaktır. İşçi ve işveren örgütlerinin yönetimlerinde kadınların demokratik temsilde eksiklik varsa, bu örgütlerce gündeme getirilecek olan toplumsal cinsiyet eşitliği konularında atılacak adımlar da sınırlı olacaktır.

Kadınların sosyal tarafların liderlik pozisyonlarında güçlü temsili, kadınlara rol modelleri sağlar ve cinsiyet kalıplarını ve engellerini yıkarak onları liderlik rollerine talip olmaya teşvik eder.

Karar mekanizmalarında cinsiyetlerin dengeli olarak temsil edilmesi yani cinsiyet dengeli liderlik, işyerlerinde toplumsal cinsiyete dayalı ücret açığının önlenmesi, toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve tacizin önlenmesi ve iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi gibi eşitlik konularını ele alma ve savunma konusunda daha donanımlıdır.

Sosyal tarafların liderliğinde cinsiyetin dengeli temsili, çeşitliliği, kapsamlılığı, adaleti ve daha iyi karar almayı teşvik ettiği için çalışma dünyası açısından çok önemlidir. Ama bundan da önemlisi işçi ve işveren örgütlerinde kadın liderliğinin güçlenmesi, aynı zamanda daha geniş çaplı sosyal değişim için bir katalizör görevi görür ve daha eşitlikçi işyerleri ve demokratik toplumlar yaratılmasına yardımcı olur.

Türkiye’de kadınların işçi ve işveren örgütlerinin liderlik pozisyonlarında ve karar alma mekanizmalarında temsiline zayıf olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda mevcut durumun tespiti ve geleceğe yönelik adımların tasarlanması amacıyla işçi ve işveren örgütlerinde gerçekleştirilen ILO Katılımcı Toplumsal Cinsiyet Denetimi, işçi ve işveren örgütlerinin ortak sorunlarından birinin karar alma organlarında kadınların yeterli düzeyde temsil edilmemesi olduğunu ortaya koymuştur.

Sosyal tarafların kadınların yönetimlerde daha fazla yer alması konusunda fikir birliğinde olmaları, karar mekanizmalarında kadınların daha fazla temsil edilmesini sağlamak için uygun yöntemlerin neler olduğunun araştırılması ihtiyacına yol açmıştır. ILO bu ihtiyaca cevap vermek üzere “Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler Programı”nın bir parçası olarak, sosyal taraflardaki kadın liderlerin sayısının artırılmasına yönelik olası ortak veya bireysel eylemlerin tasarlanması için bir girişim başlatmıştır. Bu girişim kapsamında ILO Türkiye Ofisi, 4 Mayıs 2023 tarihinde Ankara’da “Sosyal Taraflarda Karar Mekanizmalarında Kadın Temsilinin Güçlenmesi” için atılacak adımları, sosyal tarafların ve ilgili sivil toplum örgütlerinin katılımıyla tartışmak ve bir yol haritası oluşturmak amacıyla bir günlük bir Çalıştay düzenlemiştir. Çalıştayda katılımcıların öncelikli gördükleri üç faaliyet alanının öne çıktığı görülmektedir: Yönetim ve faaliyetlerde kadın kotası; Politika belgesi, tüzük hükmü, TİS maddesi gibi bağlayıcılık kazandırılmış toplumsal cinsiyet eşitliği normlarının benimsenmesi; Farkındalığın artırılması, bilinç yükseltme ve kurum kültürünün değiştirilmesinin aracı olarak kadın ve erkek tüm üyelere yönelik eğitimler.

Bu El Kitabı, dünyadaki işçi ve işveren örgütlerinin karar mekanizmalarında kadın liderliğini güçlendirmek için benimsedikleri politikalardan ve uygulamalardan yararlanılarak hazırlanmış; Çalıştay katılımcılarının geliştirdikleri görüş ve öneriler El Kitabındaki önerilere ışık tutmuştur.

İki bölümden oluşan El Kitabının birinci bölümünde Dünyada ve Türkiye’de işçi ve işveren örgütlerinin karar mekanizmalarında kadın liderliğinin önemi, kadın liderliğine ilişkin mevcut durumun ne olduğu ve kadınların yönetimlerde yeterli temsil edilememesi sorununun arkasındaki nedenler analiz edilmektedir.

İkinci bölümde ise işçi ve işveren örgütlerinin kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapabilecekleri tartışılmaktadır. Politika ve uygulama önerileri işçi ve işveren örgütleri için ayrı ayrı yapılmış olmakla birlikte, işçi ve işveren örgütlerinin hedefler ve ilerleme durakları açısından ortaklaşabilecekleri konular da işaret edilmiştir.

Bu El Kitabının, sosyal tarafların temsil ve karar mekanizmalarında kadın liderliğinin güçlendirilmesi konusunda neler yapılabileceğinin tartışılmasına ve tarafların bu konudaki deneyimlerini, bilgilerini ve görüşlerini paylaşmasına katkı yapacağını umuyoruz.

► 1. Dünyada ve Türkiye’de sosyal taraflarda karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durumun analizi

Sosyal taraflarda karar mekanizmalarında **kadın temsili**, işçi ve işveren örgütlerinin yönetimine ilişkin kararların alındığı tüm kurullara, sosyal taraflar arasındaki tüm müzakere ve anlaşma süreçlerine kadınların yetki ve sorumluluk sahibi olarak katılımını ifade eder. **Kadın liderliği ise**, kadınların yönetim organları ve süreçlerindeki varlığına yani kadın temsiline ek olarak kadınların örgütteki karar alma süreçlerini ne ölçüde etkileyebildiklerine ve örgütün tüm faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yönünde değişimi ne kadar yönlendirebildiklerine işaret eder. Yalnızca bir veya iki üyenin bir yönetim kuruluna veya liderlik ekibine eklendiği ve karar alma dinamiklerinde anlamlı bir çeşitliliğe veya değişikliğe yol açmayacak temsil düzeyleri, kadın liderliği için yeterli olmayabilir.

Sosyal tarafların karar mekanizmalarında kadın temsili ne kadar yüksekse güçlü bir kadın liderliğinin yolu da o kadar açık olacaktır.

► 1.1 İşçi sendikaları açısından

İşçi sendikalarında karar mekanizmalarında kadın liderliği neden önemlidir?

Karar mekanizmalarında kadın liderliği, sendikaların eşitlik, özgürlük ve demokrasi mücadelesinin temel bir dayanağıdır. Sendikalar, işyerindeki geleneksel cinsiyet rolleri ve normlarına meydan okuyarak ve toplumsal cinsiyet perspektifini çalışmalarına dahil ederek daha adil ve daha eşitlikçi bir topluma katkıda bulunurlar.

Kadın liderliği, kadın üyeliklerini artırmanın önemli bir aracıdır. Kadınlar liderlik pozisyonlarında olduklarında kadın sendika üyelerinin çıkarlarını ve kaygılarını daha iyi temsil edebilirler. Daha kapsayıcı bir liderlik, daha çeşitli üyeliklerin çekilmesine yardımcı olabilir. Kadınların, endişelerinin ele alındığını görmeleri, onların sendikalara katılma olasılıklarını artırır.

Kadınlar sendika liderliklerine farklı bakış açıları ve deneyimler getirir. Bu çeşitlilik daha kapsamlı ve etkili karar almaya yol açar. Kadın liderler, erkek egemen liderlikte gözden kaçabilecek eşit ücret, iş-yaşam dengesi, işyerinde taciz gibi konuların gündeme getirilmesinin ve çözümünün yolunu açar. Toplu pazarlık süreçlerine toplumsal cinsiyet meselelerinin etkili bir biçimde dahil edilmesini sağlar. Kadın liderler, işçi hakları ve cinsiyet eşitliği ile ilgili hükümet politikalarını ve mevzuatı etkilemede daha etkili olabilir.

Dünyada ve Türkiye’de işçi sendikalarının karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durum nedir?

Kadın liderliğinin sağladığı faydalara rağmen, kadınlar işçi sendikalarının karar alma mekanizmalarında hala yeterince temsil edilmemektedir.

Kadınların sendikalara üye ve yönetici olarak katılımına ilişkin çalışmalar, dünyanın pek çok ülkesinde, sendikalardaki kadın üyeliklerin arttığını ancak bu artışın karar mekanizmalarında kadın temsiline aynı oranda yansımadığını göstermektedir. 56 ülke bazında yapılan istatistiksel bir değerlendirme, 27 ülkede kadınların sendikalaşma oranının erkeklerinkinden fazla olduğunu ortaya koymuştur. Sendikaların üye kaybı daha çok erkek üyelerin kaybı olarak gerçekleşmiş, kadınların üyelikleri ya aynı kalmış ya da artmıştır (Visser, 2019). Ancak sendikaların kadın üyeliklerindeki bu artışın sendika yönetimlerindeki kadın oranlarına yeterince yansımadığı görülmektedir.

Avrupa Sendikalar Konfederasyonu ETUC’un 2019 yılında yaptığı *Yıllık Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Anketi*’ne göre, ankete yanıt veren ETUC üyesi konfederasyonlara bağlı sendikalarda kadın üye oranı ortalama yüzde 45,1 olduğu halde kadın sendika lideri oranı yüzde 25,6; konfederasyon yönetimlerindeki kadın oranı yüzde 37,1, tüm karar organlarındaki kadın oranı yüzde 35’tir (ETUC, 2019).

Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu ITUC’un 2017 *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Anketi*’ne göre de ITUC üyesi konfederasyonlara bağlı sendikalardaki üyelerin ortalama yüzde 42,4’ünü kadınlar oluşturduğu halde, bağlı sendikaların en üst düzey karar alma organlarında kadınların ortalama temsil oranı yüzde 28’dir (Serrano, M. R. ve V. Dinah Q. Viajar, 2022).

Türkiye’de kadınların işçi sendikalarındaki konumu üzerine yapılan çalışmalar kadınların sendika üyeliklerinde benzer ülkelere göre daha az yer aldığını ve kadınların sendikaların karar alma mekanizmalarındaki eşitsiz konumunun ülkemizde çok daha derin bir biçimde yaşandığını göstermektedir (Toksöz ve Erdoğan, 1998; Urhan, 2014).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın (ÇSGB) Temmuz 2020 İstatistiklerine göre kayıtlı işçiler içinde kadın işçi oranı yüzde 29,2 ile üçte birden azdır. Türkiye’de kadın erkek tüm işçiler için sendikalaşma oranı düşüktür. Ancak hemen tüm işkollarında kadının sendikalaşma oranı erkeklerin de çok gerisindedir. Erkek işçilerde sendikalaşma oranı yüzde 15,21 iken kadın işçilerde yüzde 9,67’dir.

Kadınlar, çalıştıkları işyerlerinin ölçeği, çalışma biçimleri, erkek egemen toplumsal yapılar ve sendikal yapı ve süreçler nedeniyle daha düşük sendikalaşma oranlarına sahiptir. Oransal olarak bakıldığında sendikalı işçilerin yalnızca yüzde 20,7’si kadındır. Ancak bu oranlar kadın ağırlıklı işkollarında daha yüksektir. ÇSGB’nin Temmuz 2023 işkolu istatistiklerine göre dokuma, hazır giyim ve deri işkolunda sendikalı işçilerin yüzde 32,29’u; banka, finans ve sigorta işkolunda yüzde 47,7’si; ticaret, büro, eğitim ve güzel sanatlar işkolunda yüzde 37,26’sı; sağlık ve sosyal hizmetler işkolunda yüzde 44,95’i;

konaklama ve eğlence işleri işkolunda yüzde 36,5'i kadındır. İş kolları arasında farklılıklar olmakla birlikte kadınların işkollarındaki istihdam payı yükseldikçe sendikalardaki üyelik oranları da artmaktadır.

Türkiye'deki işçi sendikalarında, kadın üye sayısının azlığının yanı sıra kadının sendikal faaliyete katılımının da sınırlı olduğu söylenebilir.

Türkiye'de kadınların sendika yönetimlerindeki temsiline ilişkin olarak ÇSGB'nin elimizdeki son toplu verisi 2014 yılına ilişkindir. Buna göre, üç büyük konfederasyon olan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) ve Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (HAK-İŞ) üyesi sendikalar içinde sadece 1 sendikada genel başkan kadındır. Sendikaların genel merkez düzeyindeki yönetim kurullarında kadın üye oranı yüzde 8,3; denetim kurullarında yüzde 7,6 ve disiplin kurullarında yüzde 8,7'dir. Bugün de sendikaların karar mekanizmalarında kadın oranının, kadınların üyeliklerdeki oranının çok gerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Türkiye'de işçi sendikacılığı liderlik ve yönetim açısından erkek egemen bir yapı arz etmektedir. Kadınlar göreceli olarak etkin olabilecekleri işkollarında bile sendika yönetimlerinden uzaktır.



Ancak yönetimlerde sayıları az da olsa sendikalı kadınlar grevlerde ve sendikal direnişlerde önemli roller üstlenmektedir. Yönetim kurullarındaki kadınların yanında kadın komitesi üyesi, işçi temsilcisi ve şube yönetim kurullarında amatör sendikacı olarak görev yapan pek çok kadın, işçi sendikalarında kadın liderliğinin öncüleridir. Ayrıca işçi sendikaları arasında eşitlik politikasını tüzük hükmü haline getirmiş olan sendikalar olduğu gibi çeşitli sendikalarda kadın ve eşitlik konuları ile ilgili yayınlar, kadın büroları, kadın komiteleri, kadın ve eşitlik eğitimleri, kadın kurultayları gibi faaliyetler yürütülmektedir.

Kadınların işçi sendikalarının üyeliklerinde ve karar mekanizmalarında yeterli temsil edilememesi sorununun arkasındaki nedenler hangileridir?

Türkiye’de kadınların sendika üyeliklerinde ve yönetimlerinde yeterli temsil edilememesi sorununun arkasındaki önemli bir yapısal neden, sendika üyeliklerinin havuzunu teşkil eden ücretli istihdamda kadın oranının düşüklüğüdür.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2022 verileriyle ücretli çalışanlar içinde kadın oranı yüzde 32,4’tür. Kadının çalışma yaşamına girmesini engelleyen cinsiyetçi tutumlar ve önyargılar, çocuk, diğer hanehalkı ve ev bakım faaliyetlerinin kadınlar tarafından yürütülmesi ve kadınlar için düzgün iş yaratmayan ekonomik politikalar kadının istihdama katılmasının önünde engel teşkil ettiği gibi istihdamdaki konumunu da güvencesizleştiren ve eğretilen bir etki yapar. İşsizlik oranının erkeklerde yüzde 8,9, kadınlarda yüzde 13,4 oluşu; yarı zamanlı çalışanların istihdam içindeki oranının erkeklerde yüzde 6,7 kadınlarda yüzde 16,7 oluşu; ücretli istihdamda erkekler için kayıtdışılık oranı yüzde 12,3 iken kadınlarda yüzde 15,9 oluşu; kadınları sendikalaşma açısından dezavantajlı kılan ek unsurlardır.

Öte yandan kadınların, çalışma yaşamına girerken karşılaştığı toplumsal cinsiyet rollerine dayalı ayrımcılıklar ve önyargıların işe alma, ücret, terfi ve iş yaşam dengesi uygulamalarında da sürdürülmesi kadınların sendikalara aktif katılımı açısından yeni eşitsizlikler yaratır.

Yukarıda değindiğimiz toplumsal cinsiyet rollerine dayalı ayrımcılıklar ve önyargılar ve kadının bakım sorumlulukları kadınlar sendika üyesi olduktan sonra da devam eder ve sendika yönetimlerinde yer almalarını zorlaştırır.

Kadınların duygusal, erkeklerin mücadeleci olarak nitelenmesi, erkeklerin kadınlardan daha zeki ve becerikli olduğu görüşü, kadınların eş ve annelik rollerine erkeklerin yönetim ve liderlik rollerine uygun olduğu düşüncesi ve benzeri toplumsal cinsiyetçi önyargılar toplumsal yaşamla sınırlı kalmaz kurumlara taşınarak örgüt kültüründe de yeniden üretilir. Erkekler arasındaki kurulu sosyal bağlar ve haberleşme ağları da bu cinsiyetçi önyargıları güçlendirir. Hane içinde çoklu yüklerle neden olan ücretsiz bakım işleri, kadınların sendikal faaliyetlere katılamamalarının ve liderlik pozisyonlarını üstlenmemelerinin de başlıca nedeni olmaya devam eder.

Sendikaların kendi bazı içsel özellikleri de kadınların sendika yönetimlerinde yer almasını engeller niteliktedir.

- ▶ Sendikalar, çoğunlukla erkek egemen yapılar oldukları için kadınlar, sendikal ortamda kendilerini rahatsız hissedebilmektedirler. Sendika kadın konularını gündemine almamışsa bu 'erkekler kulübü' imajı daha da güçlüdür.
- ▶ Sendikaların birçoğu, toplantılarını düzenlerken aile sorumluluklarını göz önüne almazlar.
- ▶ Toplantıların zaman ve yerinin elverişsizliğinin yanı sıra toplantılarda kullanılan dil de tabandaki kadın üyeler üzerinde yabancılaştırıcı ve uzaklaştırıcı etki yapar.

Bütün bu etkenler kadının her düzeyde sendikal faaliyetlere katılımını zayıflatan doğrultuda etki yapmaktadır.

▶ 1.2 İşveren örgütleri açısından

İşveren örgütlerinin karar mekanizmalarında kadın liderliği neden önemlidir?

Karar mekanizmalarında kadın liderliğinin artırılması işveren örgütlerinin güçlenmesi ve örgütsel görevlerini daha iyi yapmaları açısından çok önemlidir.

- ▶ İşveren örgütleri, yönetimlerinde ve kurullarında daha çok kadın üyeye sahip olduklarında kadın işverenleri üyeliğe daha çok çekebileceklerdir. Kadın işverenlerin işveren örgütlerine üyeliği, üye tabanını genişletecek, işveren örgütlerinin toplumsal imajını güçlendirecek ve yeni sosyal ağlar kurmalarına yardımcı olacaktır. Kadın girişimciler de işveren örgütlerinin bilgisinden, rehberliğinden ve desteklerinden daha çok yararlanabileceklerdir.
- ▶ İşveren örgütleri, yönetimlerinde ve kurullarında daha çok kadın üyeye sahip olduklarında üyeleri olan işverenlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çabalarını daha güçlü bir biçimde destekleyebileceklerdir. İstihdamda ve şirket yönetimlerinde toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının kârlılığı artırdığını, yönetimi iyileştirdiğini ve daha vasıflı ve yetenekli çalışanlara ulaşmayı kolaylaştırdığını kanıtlayan pek çok araştırma vardır. Ancak işverenler, istihdamda ve yönetimde cinsiyet eşitliği politikalarının işverenlere getireceği yararlardan habersiz olabilir. Kendi yönetiminde kadın liderliğini destekleyen, kendisi bir toplumsal cinsiyet eşitliği politikası benimsemiş ve bu politikaların hayata geçirilmesi için bir eşitlik odak noktası kurmuş olan işveren örgütü, istihdamda fırsat eşitliğinin ve kadınların yönetimlerde ve kurullarda yer almasının stratejik önemi konusunda üyelerinde farkındalık yaratmakta daha başarılı olacaktır. Cinsiyet eşitliğini kendisi uygulayan işveren örgütü bu konuda üyelerine de danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunabilecektir.

- İşveren örgütleri, daha fazla toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadınların yeteneklerinin tanınmasını teşvik eden politika ve önlemleri onaylayarak, kadınların iş dünyasında ve yönetimde ilerlemesi üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Ancak güçlü bir etki için aynı politikaların kendi bünyelerinde uygulanıyor olması, yani dış değişim savunuculuğunun iç değişimle desteklenmesi gerekir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan ve kendi örgütünde uygulayan işveren örgütlerinin görünürlüğü ve itibarı artar. Cinsiyet eşitliğine ilişkin yasal reformların yapılmasında etkisi genişler. Çalışma süresi, çocuk bakımı ve ebeveyn izni gibi toplumsal cinsiyet eşitliği mevzuatına ilişkin kamusal tartışmalarda ve kadın istihdamına yönelik desteklerle ilgili politikaların oluşturulmasında örgütün rolü güçlenir.

İşveren örgütlerinin karar mekanizmalarında kadın liderliğine ilişkin mevcut durum nedir?

Kadınlar işveren örgütlerinin karar alma mekanizmalarında giderek daha fazla yer almakla birlikte çoğu örgütte, yönetimdeki kadın oranı kritik temsil düzeyi kabul edilen yüzde 30'un altında kalmaktadır. ILO'nun, dünyanın farklı bölgelerindeki işveren örgütleri üzerinden yaptığı bir anket çalışmasının sonuçlarına göre (2017a) kadınlar işveren örgütlerinin yönetim kurullarında yeterince temsil edilmemektedir. İşveren örgütlerinin yalnızca yüzde 7,5'inde yönetim kurulu başkanı kadındır. Arap ülkeleri, Asya ve Pasifik ve Latin Amerika'da hiç kadın başkan yoktur.

Kadınlar, işveren örgütlerinde alt düzey liderlik pozisyonlarında yani resmi, daimi ve düzenli olarak toplanan komiteler/konseylerde yoğunlaşmıştır. Bu komitelerde başkanların yüzde 18'ini ve başkan yardımcılarının yüzde 26'sını kadınlar oluşturmaktadır. Daimi komiteler genellikle mevcut stratejileri veya kararları uygulamakla görevlidir; bu da kadınların uygulamada daha büyük bir rol oynadığını ancak henüz karar alma süreçlerinde yer almadıklarını göstermektedir. İşveren örgütlerinin sadece yüzde 9'unda özel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği konularıyla ilgilenen bir daimi komite bulunmaktadır (2017a).

Uluslararası İşveren Örgütü (IOE), kadınların işveren örgütlerinin karar alma pozisyonlarındaki temsili açısından üye işveren örgütlerine göre daha dengeli bir yönetim yapısına sahip bulunmaktadır. 1920 yılında kurulmuş olan IOE, bir asırlık tarihi boyunca ilk kez olarak 2021 yılında bir kadını genel başkanlığa getirmesi ile dikkat çekmektedir. Ayrıca IOE'nin 6 başkan yardımcısından üçü, 19 kişilik yönetim kurulunun 6'sı (yüzde 31,5) kadındır.

Dünyanın çeşitli bölgelerindeki işveren örgütlerinin yönetimlerinde temsil olanakları kısıtlı olan kadın girişimciler, çeşitli kadın girişimci derneklerinde örgütlenmişlerdir. Bu derneklerin çoğu, Dünya Girişimci Kadınlar Birliği (FCEM), Uluslararası İş ve Profesyonel Kadınlar Federasyonu (BPW INTERNATIONAL) ve Hayati Sesler Küresel Ortaklığı (Vital Voice) gibi küresel ağların ya da bölgesel ağların üyeleridir. İş kadınlarının yönetimindeki

bu örgütler yerel, bölgesel ve küresel düzeyde iş dünyasındaki kadınlarla ilgili deneyim ve bilgileri paylaşmak için çok sayıda konferans, toplantı ve liderlik ödülü etkinlikleri düzenlemekte; kadın girişimcilere ve yöneticilere destek hizmetleri sunmaktadır.

Türkiye'deki işveren sendikaları, dünyadaki pek çok ülke örneğinde olduğu gibi kadının yönetimlerde yer alması açısından yetersiz kalmaktadır. Gene dünya örneklerinde görüldüğü gibi kadınlar karar verici pozisyonlardan çok danışma kurullarında veya genel sekreterliğe bağlı ve uygulamaya yönelik pozisyonlarda yer almaktadır. Kurum internet sitelerindeki 2023 verileriyle, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun (TİSK) 27 üyeli yönetim kurulunda kadın üye sayısı 2'dir (yüzde 7,4). Üç kişilik denetleme kurulunda kadın üye yoktur. 5 kişilik disiplin kurulunda ise kadın üye sayısı 1'dir. Buna karşılık 5 kişilik Genel Sekreterlik kadrosunda 3 kadın bulunmaktadır. TİSK'in kuruluşundan bu yana yönetim kurulu başkanları hep erkek olmuştur. TİSK'e bağlı işveren sendikalarında da yönetimlerde kadın temsiline yetersiz olduğu görülmektedir.

Öte yandan kurum internet sitelerindeki bilgilere göre (2023) Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'un 21 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın varken, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) yönetiminde hiç kadın bulunmamaktadır.

İki büyük işveren örgütlenmesi olan Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), yönetim organlarında kadının yeri açısından diğer işveren örgütlerinden bir ölçüde ayrılmaktadır. Üyeleri 4,500'e yakın büyük şirketi temsil TÜSİAD'ın 13 kişilik yönetim kurulunun 4 üyesi kadındır (yüzde 30,7). Bölgesel ve sektörel iş dünyası temsil örgütlerinin üst kuruluşu olan ve çatısı altında 26 bölgesel, 4 sektörel olmak üzere 30 federasyon, 274 dernek üzerinden 40 bine yakın şirket bulunduran TÜRKONFED'in 52 kişilik yönetim kurulunda kadın üye sayısı 12'dir (yüzde 23).

İşveren sendikalarının ve işveren meslek örgütlerinin yönetimlerinde yer bulamayan kadınlar, dünya örneklerinde de görüldüğü gibi, çok sayıda merkezi ve yerel kadın girişimci ve işveren derneklerinde örgütlenmişlerdir. Kadın girişimci derneklerinden birçoğu da yerel/bölgesel işveren dernekleri aracılığıyla ya da Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) aracılığıyla TÜRKONFED'e üyedir.

Kadın girişimciler, tek başına veya en az yüzde 30 payla bir işletmenin sahibi olan kadınlar ve potansiyel kadın girişimcilerdir (KOSGEB, 2015).

Günümüzde Türkiye’de de kadın işverenlerin, işveren sendikalarında yeterli temsil imkanı bulamadıklarını, buna karşılık kadın işveren ve girişimci derneklerinde aktif bir biçimde örgütlendiklerini söyleyebiliriz.

Kadınların işveren örgütlerinin üyeliklerinde ve karar mekanizmalarında yeterli temsil edilememesi sorununun arkasındaki nedenler hangileridir?

Toplam işverenler içinde kadın işveren oranı ne kadar yüksek ise; şirketlerin yönetim kurullarında kadın yöneticilerin sayısı ne kadar fazla ise ve ne kadar çok kadın şirketlerin yönetici pozisyonlarını işgal ediyorsa, işveren örgütlerinin potansiyel kadın üye sayısı ve potansiyel kadın yönetici sayısı da o kadar yüksek olacaktır. Bu nedenle kadınların, işveren örgütlerinin karar alma mekanizmalarına katılımını değerlendirmek için öncelikle iş dünyasında kadın işverenlerin, şirketlerdeki kadın yönetim kurulu üyelerinin ve kadın yöneticilerin sayılarına bakmak gerekir.

Kadınlar toplumda var olan cinsiyet önyargısının iş dünyasında da yansımaya bağlı olarak işverenler arasında erkeklere kıyasla daha düşük bir orana sahiptir.

ILO verileri, küresel olarak tüm işverenler arasında kadınların payının 1991’de yüzde 17,3’ten 2018’de ancak yüzde 22’ye ulaştığını göstermektedir. Bu oran 2018’de Kuzey Amerika için yüzde 33,7; Avrupa ve Orta Asya için yüzde 25,5; Latin Amerika ve Karayipler için yüzde 24,5; Afrika için 22,5; Asya ve Pasifik için 20,2; Orta Doğu ve Kuzey Afrika için yüzde 6’dır (ILO, 2019a).

TÜİK İşgücü İstatistiklerine göre, Türkiye’de toplam işverenler içinde kadın işverenlerin oranı 2018 yılında 9,3 iken 2022 yılında ancak yüzde 11,9 olmuştur. Türkiye’de, kadın işverenler, toplam işverenler içindeki oran açısından dünya ortalamasının yarısı civarındadır.

ILO verileri dünyada şirketlerin yaklaşık üçte birinin (yüzde 30) yönetim kurullarında hiç kadın olmadığını, üçte ikisinin yönetim kurullarında yüzde 30’dan az kadın olduğunu ve sadece yüzde 13’ünün yönetim kurullarının cinsiyet açısından dengeli olduğunu (yüzde 40 ila 60 arasında kadın oranı) ortaya koymuştur. Ayrıca, şirketlerin yalnızca yüzde 13’ünde yönetim kurulu başkanı bir kadındır. Şirket yönetimlerinde kadın temsilinein yayıllığı işveren örgütlerinin yönetim kurulu kompozisyonuna da yansımış görünmektedir. İşveren örgütlerinin sadece yüzde 8’i cinsiyet dengeli yönetim kuruluna sahiptir. Çoğunun yönetim kurulunda yüzde 10 veya daha az sayıda kadın bulunurken, yüzde 11’inde yönetim kurulunun tamamı erkeklerden oluşmaktadır (ILO, 2015).

Şirket yönetim kurullarındaki kadın oranlarına ilişkin bir başka önemli veri seti, anonim şirketlerin özellikle de borsa şirketlerinin yönetim kurullarındaki kadın yöneticilere ilişkin oranlardır. Borsa şirketlerinin yönetim kurulları son on yılda kadınların daha çok yer aldığı yönetim kademeleri haline gelmiştir. Bu eğilimin arkasında, şirketlerin

toplumsal cinsiyet eşitliğini yönetimlerinde yansıtma ve kârlılığı artırdığına, yönetimi iyileştirdiğine ve daha vasıflı ve yetenekli çalışanlara ulaşmayı kolaylaştırdığına ilişkin araştırma bulgularının payı vardır. Ayrıca bazı hissedar gruplarının, toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan grupların ve BM kuruluşlarının faaliyetleri de bu eğilimi desteklemiştir. Norveç, Hollanda, Belçika, Almanya Fransa, İtalya, İspanya, İsveç gibi ülkeler, büyük halka açık şirketler için yüzde 30-42 arasında zorunlu yönetim kurulu kotaları belirlerken, bazı ülkelerde şirketlerin gönüllü girişimlerle kendilerine benzer hedefler koydukları görülmüştür. Ancak gene de dünyanın en büyük şirketlerinin CEO'larının yalnızca yüzde 5'i kadındır ve cinsiyet eşitliği dengesine sahip şirketlerin oranı yalnızca yüzde 3'tür (ILO, 2020a).

Türkiye'de ise 2014 yılında benimsenen *Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği* ile borsa şirketlerinin yönetim kurullarında kadın üyeler için en az yüzde 25 oranında bir gönüllü kota hedefi konmuştur. Söz konusu kadın üye kotası, zorunlu değil, tavsiye niteliğinde bir kuraldır. Ancak kota ilkesini uygulayan şirketlerin sayısı sınırlıdır. Borsa İstanbul'a (BIST) kayıtlı 475 şirketin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı, 2022 yılında yüzde 17,5 olmuştur. BIST şirketlerinin yüzde 33'ü, hala tamamı erkeklerden oluşan kurullar tarafından yönetilmektedir. Kadın üyelerin önemli bir bölümü hâkim ortak olan ailelerin üyeleri arasından seçilmiştir. Kadın CEO'ların oranı ise yüzde 5'te kalmıştır (Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu 2022).

Kadınların işveren örgütlerine katılımını değerlendirmek için bakmamız gereken bir diğer veri seti işletmelerdeki kadın yöneticilerin sayısıdır. Burada da dikkat edilmesi gereken kadın yöneticinin işletmede hangi düzeyde bulunduğu yani "cam tavan"a çarpıp çarpmadığı, hangi işlevde bulunduğu yani "cam duvarlar"a çarpıp çarpmadığı ve en üst icracı mevkilere gelip gelemediği yani "sızdıran borular"da kaybolup kaybolmadığıdır.

Cam tavan: Kadınların bir kuruluş içinde üst düzey pozisyonlara yükselmesini önleyen görünmez engeller.

Cam duvarlar: Kadınları bir kuruluş içinde idari destek işlevleri gibi belirli yönetim rollerine hapseden ve daha yüksek karar alma düzeylerinin yolunu açan stratejik işlevlere geçmelerini önleyen görünmez engeller.

Sızdıran borular: Kadınların üst yönetimlerde ve icra düzeylerinde ortadan kaybolması



ILO verilerine göre küresel olarak şirketlerde yönetim pozisyonlarında kadın oranı yalnızca yüzde 27,1'dir ve bu rakam son 30 yılda çok az değişmiştir (ILO, 2019b). Yöneticilerin alt grupları itibarıyla bakıldığında kadınların üst düzey yöneticiler, üst düzey yetkililer ve yasa koyucular kategorisi içindeki payının, idari, ticari, konaklama ve perakende yöneticileri gibi orta düzey yöneticilerden daha az olduğu görülmektedir.

Türkiye özelinde TÜİK verilerine baktığımızda, Türkiye'de kadınların yönetici mesleklerdeki oranının 2014-2020 yılları arasında yükselmekle birlikte 2022 yılında ancak yüzde 18,1 olabildiğini görüyoruz. Bu oran Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ortalamasının ancak yarısı kadardır. Oysa kadınların profesyonel mesleklerdeki oranı 2022 yılında yüzde 48,8'dir. Yani mimarlık, avukatlık, akademisyenlik, doktorluk vb. profesyonel mesleklerde kadınların oranı erkeklere yakinken, gerekli bilgi ve becerilerle donanmış pek çok kadının yönetici konumuna gelemediği ve yöneticilerin yüzde 82'sinin erkek olduğu görülmektedir.

İşveren olarak kadınların sayısının azlığı, şirket yönetim kurullarındaki ve şirketlerin yönetim pozisyonlarında kadın oranının düşüklüğü işveren örgütlerinin yapısına da yansımakta, bu durum toplumdaki ve kurumlardaki erkek egemen kültürle ve cinsiyetçi önyargılarla birleşerek birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de işveren örgütlerinin yönetiminde kadın oranının düşük kalmasına yol açmaktadır.

► 2. Sosyal taraflarda karar mekanizmalarında kadın liderliğinin güçlenmesi için neler yapılabilir?

Sosyal taraflarda karar mekanizmalarında kadın liderliğinin güçlenmesine yönelik stratejilerin hızlı çözümleri değil, önemli ve kalıcı değişim yaratmayı amaçlayan, sürdürülebilir yaklaşımları temel alan dönüştürücü bir strateji olması gerekir.

Dönüştürücü bir strateji, öncelikle kadın liderliğinin önündeki engelleri ve zorlukları belirleyen bir analize dayanır. Böyle bir analiz mevcut uygulamaların, politikaların ve kültürel normların kapsamlı bir değerlendirmesinin yapılmasını içerir.

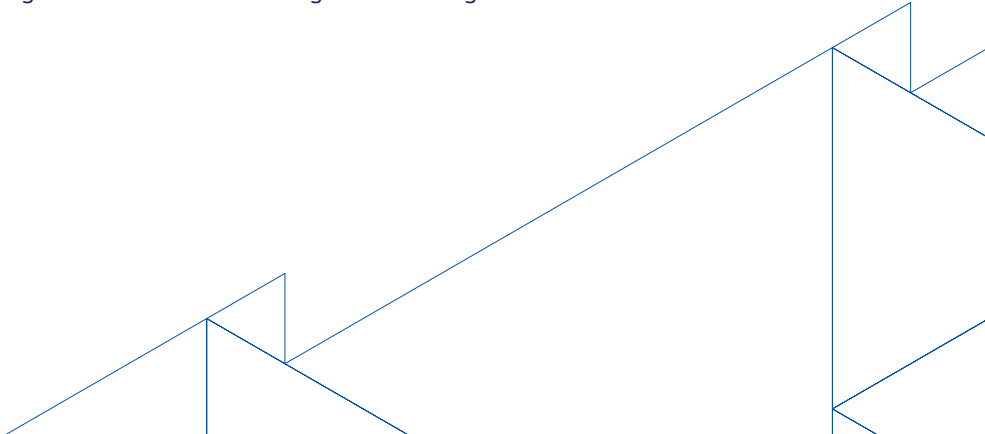
Dönüştürücü stratejilerin başarısı için **liderlik desteği** önemlidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği sadece bir kadın meselesi değil **işçi sınıfının meselesidir**. Sendikaları toplumsal cinsiyet açısından adil işçi örgütlerine dönüştürmek, genellikle erkek olan sendika liderlerinin desteğini ve kararlılığını gerektirir. Örgüt liderliğinin cinsiyet eşitliğine bağlı olması ve karar mekanizmalarında kadın liderliğini desteklemesi, güç dinamiklerini kadının lehine değiştirecektir.

Örgütlerde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığın artırılması, bilinç yükseltme ve kurum kültürünün değiştirilmesinin aracı olarak eğitimler, dengeli temsilin örgütün tümü tarafından benimsenmesine yardımcı olacaktır.

Kadın liderliğinin güçlendirilmesine yönelik politikaların ve mekanizmaların, genel kurul kararı, tüzük hükmü gibi bağlayıcı normlar haline getirilmesi stratejinin devamlılığı açısından belirleyicidir.

Örgüt dışındaki toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan diğer gruplarla ittifaklar, lobi faaliyetleri, sosyal medyanın kullanımı, medya desteği, dönüştürücü stratejilerin etkisini artıracaktır.

Özetle, örgütlerdeki kadın liderliğinin güçlendirilmesine yönelik dönüştürücü stratejiler, sürekli ve kolektif bir çaba ile toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışının örgütün temel değerlerine ve kültürüne entegre edilmesini gerektirir.



► 2.1 İşçi sendikaları kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapabilir?

Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin veri derlenmesi; toplumsal cinsiyet eşitliği denetimi yapılması

Dünyanın pek çok ülkesinde kadın işçiler ve sendikalar kadın liderliğini güçlendirmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Her sendika kendi koşullarına göre bir yol izlemekle beraber genellikle sendikaların üyelerine ve her kademedeki yöneticilerine ilişkin olarak cinsiyet bazlı istatistiksel veri derlemeleri ve bu verileri sendikanın kadın üyelerine ve kadın yöneticilerine ilişkin profil çalışmaları ile desteklemeleri ilk adım olarak önerilebilir. Sendikalar, ÇSGB'nın sendikaların kadın üye ve yöneticilerine ilişkin düzenli istatistiksel veri derlemesini ve kamuoyu ile paylaşmasını ısrarla talep etmelidir. Bu bilgiler, toplumsal cinsiyet temsiliindeki boşlukları teşhis etmek, bu boşlukları doldurmayı amaçlayan dengeli temsil planları geliştirmek için yararlı bir araçtır. Ayrıca bu veriler, benimsenen politikaların ve bu politikalar temelinde geliştirilen eylem planlarının sonuçlarını denetlemek açısından hayati önem taşır.

Bir örnek: İspanya'nın Mali ve İdari Hizmetler Federasyonu İşçi Komisyonları (COMFIA CC.OO) federasyonda ve işçi komisyonlarında erkek ve kadınların temsiliğini gösteren bir Cinsiyet Haritası tasarlamıştır. Bu harita, erkek ve kadınların üyeliği, katılımı ve temsili hakkında istatistiksel bilgiler toplamaktadır. Veriler üç kategoriye ayrılmıştır: Organizasyon Haritası, Bağlı Kuruluşlar ve Sendika Seçimleri. Veriler üye kuruluşlar tarafından işletilen Konfederal Bilgisayarlı Sisteme yüklenmiştir. Bu veriler örgütlerdeki eşitlik politikalarının takibi ve değerlendirilmesi için faydalı bir araç teşkil etmektedir (UNI, 2015).

Bir örnek: Küresel Sanayi İşçileri Federasyonu'nun (IndustriALL) Türkiye'deki üye sendikalarında kadın temsili ve kadına yönelik faaliyetler haritalama çalışması: IndustriALL Türkiye Kadın Ağı'nın yürüttüğü bu çalışmaya IndustriALL'a üye 14 sendika katılmıştır. Bu sendikalar: Tümka-İş, Birleşik Metal-İş, Çimse-İş, Kristal-İş, Disk Tekstil, Deriteks, Belediye-İş, Öziplik-İş, Özçelik-İş, Petrol-İş, Teksif, Tes-İş, Türkiye Dok-Gemi İş, Türk Metal'dir. Çalışmada

- ▶ işkolları ve sendikalarda kadın çalışan oranları ve sendikalarda kadın temsili,
- ▶ kadın komiteleri, büroları gibi kadın yapıları,
- ▶ toplumsal cinsiyet eğitimleri,
- ▶ sendikaların tüzük ve yönetmeliklerinde ve toplu iş sözleşmeleri metinlerinde kadınlara yönelik hükümler ve bu metinlerde varsa çalışma yaşamında şiddet ve tacizle mücadeleyle ilişkin hükümler,
- ▶ sendikaların diğer toplumsal cinsiyet çalışmaları konularında durum tespiti yapılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bilgi ve deneyim paylaşımının, sendikalarda kadın çalışmalarına dair eksikliklerin görülmesine ve aynı zamanda iyi örneklerin ortaklaştırılması ve hayata geçirilmesine katkı sunması beklenmektedir (IndustriALL, 2020).

Kadınları karar alma mekanizmalarında güçlendirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesinde toplumsal cinsiyet eşitliği denetimi yapılarak işe başlanması da düşünülebilir. Örgüt için toplumsal cinsiyet denetimi veya toplumsal cinsiyet açığı analizi sendikanın kadın liderliği önündeki zorlukları ve kurum içi sistemlerin ve süreçlerin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından boşluklarını belirler; bu zorluklarla ve boşluklarla nasıl baş edileceğine dair stratejiler önerir.

ILO Katılımcı Toplumsal Cinsiyet Denetimi, ILO tarafından geliştirilen, tüm sosyal tarafların kullanabileceği, örgütlerdeki yapı ve süreçlerin toplumsal cinsiyet perspektifinden incelenmesini ve mevcut durumun tespit edilmesini sağlayan bir analiz aracıdır. Bir öz değerlendirme olarak Katılımcı Toplumsal Cinsiyet Denetimi, sertifikasyon sağlamasa da denetimin gerçekleştiği kurumun politika, program ve faaliyetlerinin toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması bağlamında hangi aşamada olduğunun tespit edilmesine katkıda bulunur. Bu Denetim, ILO Türkiye Ofisi tarafından yürütülen "Kadınlar için Daha Çok ve Daha İyi İşler Programı" kapsamında dünyada ilk defa eş zamanlı olarak işçi-işveren örgütleri ve kamu kurumları ile işbirliği içerisinde 2019-2020 yıllarında uygulanmıştır.

İngiliz Sendikalar Kongresi'nin (TUC) Eşitlik Denetimi Belgesi

2001 yılında TUC, konfederasyonu ve bağlı sendikaları her iki yılda bir eşitlik denetimleri yapmak ve raporlar yayınlamakla yükümlü kılan bir kural getirdi. Bu önlem, TUC'nin yalnızca bağlı sendikaların eşitlik konusunda ne yaptıkları hakkında bilgi edinmesinin bir yolu değildi; aynı zamanda sendikaların kendilerinin de denetim ve raporlama aracılığıyla yaptıklarını izlemeleri, varsa boşlukları belirlemeleri ve bunları gidermeleri için bir araçtı. Eşitlik Denetimi, yeterince temsil edilmeyen grupların üyeliğe ve aktivizme nasıl kazandırıldığına dair zengin örnekler sundu (ILO, 2020b).

Toplumsal cinsiyet eşitliği için sendikal politika

Kadınların sendikalara katılımını artırmak için yürütülecek her türlü sendikal faaliyette, sendikanın toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik tutumunu açıklayan bir politika metnine ihtiyaç vardır. **Karar alma mekanizmalarında kadın liderliğinin güçlendirilmesi ve dengeli temsil bu politika belgesinin temel ögesi olmalıdır.**

Toplumsal Cinsiyet: Kültürler içinde ve arasında büyük ölçüde farklılıklar gösteren ve zaman içinde değişen, öğrenilen, kadın ve erkek, kız çocuk ve oğlan çocuk arasındaki sosyal farklılıkları ve ilişkileri ifade eder. Bir başka deyişle toplumsal cinsiyet, belirli bir kültürde, yerde veya zamanda erkeklere ve kadınlara atfedilen farklı anlam, rol ve sorumlulukları ifade eder.

Toplumsal cinsiyet eşitliği: Kadınların, erkeklerin, kız ve oğlan çocukların eşit haklara ve fırsatlara sahip olmalarını ifade eder. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin gerçekleşmesi, kadınlarla erkeklerin **hukuki eşitliğinin yanı sıra fiili eşitliğinin** sağlanması için adına **"olumlu eylem"** denen özel önlemler alınmasını ve ayrıca cinsiyetler arası egemenlik ilişkilerini sürdüren sosyal ve kültürel yapıların değiştirilmesine yönelik **dönüştürücü eşitlik yaklaşımının benimsenmesini** gerektirir.

Sendikaların cinsiyet eşitliği politikası, toplumda, işkolunda ve sendikada, sendikaların örgütlü olduğu iş yerlerinde, erkekler ve kadınlar arasındaki mevcut eşitsizlikleri çözmeyi ilke edinir. Böyle bir politika, kadınların ve erkeklerin kanun önündeki eşitliğinin başta istihdam olmak üzere toplumsal yaşamın pek çok alanında hayata geçmediğini ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için hukuki eşitliğin yeterli olmadığını kabul eder. Kadınların fiilî durumu, somut ve etkili politikalar ve programlar aracılığıyla iyileştirilmelidir; bu amaçla **olumlu eylem** denilen özel tedbirler alınmalıdır. Toplumda ve işyerinde olduğu kadar sendikada da cinsiyetler arası egemenlik ilişkilerini sürdüren sosyal ve kültürel yapıların değiştirilmesine çalışılmalıdır (UNI, 2011).

Sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliğine ve dengeli temsile ilişkin politikalarının **tüzük hükümleri ve genel kurul kararları** gibi bağlayıcı metinlerle ifade edilmesi kadınların sendikalara katılımı açısından belirleyicidir.

Politika metninin hayata geçirilmesi için belirli bir zaman dilimini işaret eden bir **eylem planı** yapılması ve bu eylem planının sonuçlarının düzenli olarak **denetlenmesi** eşitlik politikalarının kağıt üzerinde kalmaması için büyük önem taşır.

Sendikalar toplumsal cinsiyet eşitliği politika metinlerini tüm işçi konfederasyonları düzeyinde uluslararası ilkeler çerçevesinde belirlenen bir **toplumsal cinsiyet eşitliği ortak görüş metniyle** bütünleyebilirler. Sendikaların liderlik pozisyonları, karar alma organları ve diğer kilit roller dahil her düzeyinde kadınların eşit temsili ve katılımını sağlamak için aktif olarak çalışmak bu mutabakatın ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Tüm sendikal politikalarda kadın işçilerin özel ihtiyaçlarının ve endişelerinin dikkate alınacağı, ücret eşitliği, iş-yaşam dengesi ve cinsel tacize karşı politikaların geliştirileceği ve uygulanacağı, kadınların çıkarlarının ve endişelerinin toplu pazarlık süreçlerine entegre edileceği açıklıkla ifade edilmelidir. Sendikaların, kanıta dayalı stratejiler geliştirmek için cinsiyete göre ayrıştırılmış veri toplayacağı, işyerinde ve ötesinde toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden yasa ve politika değişikliklerini savunacağı da bu ortak metinde ifadesini bulabilir.

Sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin perspektifinin **anaakımlaştırılması** da kadınların sendikalara katılımını artırmak açısından belirleyici önem taşımaktadır.

Anaakımlaştırma, sözü edilen konunun, bakış açısının, ilkelerin tüm çalışma, plan, program, inceleme, bütçeleme, değerlendirme gibi mekanizmaların içerisine dâhil edilmesi ve kapsayıcı, bütünlüklü bir şekilde ele alınmasıdır.

Sendika çalışmalarında toplumsal cinsiyet perspektifinin anaakımlaştırılması, “kadın sorunları üzerine özel kararlar almaktan, kadınlara özel programlar uygulamaktan, projelere bir kadın bileşeni dahil etmekten, belgelerimize kadınlarla ilgili bir paragraf eklemekten, kadın konferansları düzenlemekten çok daha fazlasıdır. Toplumsal cinsiyet perspektifini çalışmalarımıza dahil etmek, tavırları değiştirmek, olaylara farklı bakmak, zihnimizde kadınların bakış açısına ve kaygılarına sahip olmak ve bunları işimizin her alanında görünür kılmak” anlamına gelir. (ITUC, 2008:11) Anaakımlaştırma, başta tüm karar mekanizmalarında dengeli temsilin hedeflenmesi olmak üzere cinsiyet eşitliği konularını politika kararlarının, planların, program bütçelerinin ve kurumsal yapı ve süreçlerin merkezine yerleştirir.



Toplumsal cinsiyet eşitliği için olumlu eylem

Gerek toplumda gerekse sendikal alanda toplumsal cinsiyet eşitliğinin gerçekleştirilmesi için, uluslararası belgeler ve ILO kararlarında da belirtildiği üzere kadınlar için özel önlemler alınması gerekir. Olumlu eylem denen bu özel işlemler eşitliğin sağlanması için çeşitli düzeltici uygulamaları kapsar.

Sendikalar ulusal düzeyde olumlu eylem yasalarının veya programlarının benimsenmesinde rol oynayabildikleri gibi işe almada, mesleki eğitimde ve işte yükselmeye kadınlara özel uygulamalar yapılması için işverenlerle işbirliği yapabilirler.

Olumlu eylem denen bu özel işlemler aşağıdakiler gibi düzeltici çeşitli önlemleri kapsayabilir:

- ▶ Kadınların daha önce dışlandıkları ve hala yetersiz temsil edildikleri faaliyetlere veya sektörlerle, veya yönetim düzeylerine katılımı için amaçlar, hedefler veya kotalar belirlemek;
- ▶ Kadınların geleneksel olmayan sektörlerde ve daha yüksek sorumluluk seviyelerinde eğitim, mesleki eğitim ve istihdamda daha geniş fırsatlara erişimini teşvik etmek;
- ▶ Yerleştirme, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, çalışan ve işsiz kadınların özel ihtiyaçlarına aşına olan cinsiyet eğitimi almış personel sağlanması;
- ▶ Mevcut ağlar içinde rehberlik ve eşleştirme dâhil olmak üzere hızlı kariyer önlemleri;
- ▶ İşverenleri özellikle belirtilen sektörlerde ve kategorilerde kadınları işe alma ve terfi ettirme konusunda bilgilendirmek ve motive etmek;
- ▶ Toplumsal cinsiyet önyargıları ve kalıplarının ortadan kaldırılması;
- ▶ Kadınların iş dünyası içinde ve ötesinde karar alma organlarına aktif katılımını teşvik etmek;
- ▶ Çalışma koşullarını uyarlamak ve iş organizasyonunu aile sorumlulukları olan işçilerin ihtiyaçlarına uyacak şekilde ayarlamak;
- ▶ Erkekler ve kadınlar arasında mesleki, ailevi ve sosyal sorumlulukların daha fazla paylaşımının teşvik edilmesi (ILO, 2007).

Çalışma yaşamında eşitliği sağlamaya yönelik her tür olumlu eylem kadının güçlenmesine katkı yapacak ve kadın liderliğinin önünü açacaktır.

Toplu sözleşmelerde eşitlik konuları

Toplu pazarlık, sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmeleri ve olumlu eylemlerin hayata geçirilmesi açısından önemli bir araçtır. Toplu pazarlık, eşitlik politikalarını gerçekleştirmek açısından farklı yollar sunar. Bir yol, çocuk bakımı gibi geleneksel olarak kadın konuları sayılan konuların toplu sözleşme müzakerelerine dâhil edilmesidir. Bu konular toplu sözleşmelere dahil edilirken, ücretsiz ev ve bakım işlerinin sadece kadınlara yüklenen sorumluluklar olarak kabul edilmemesine; erkekler, kamu kurumları, işyerleri, sendikalar ve ilgili diğer aktörlerce paylaşımalarının sağlanmasına ilişkin adımlar atmak önemlidir. Bir başka yol, öncelikli eşitlik konularının belirlenmesi ve toplu sözleşmelere dâhil edilmesidir. En kapsamlı yaklaşım da toplu görüşmelerde ele alınacak ücretler, çalışma saatleri, fazla mesailer, izinler, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer

gelişimi, terfi, mesleki eğitime erişim, şikayet prosedürleri gibi pek çok genel konunun toplumsal cinsiyet boyutunun ele alınması yani **toplumsal cinsiyetin, toplu pazarlık süreçlerinde anaakımlaştırılmasıdır.**

Toplu pazarlıkta eşitlik politikaları açısından hangi konuların öne çıkacağı ve kadınlar için ne tür özel önlemlerin uygulanacağı sosyal, ekonomik ve yasal çerçeveye ve kadınların toplu görüşmelerde öncelik olarak hangi konuları seçtiğine bağlıdır.

Kuşkusuz önceliklerin belirlenmesini ve müzakeresini de en iyi kadın üyeler ve kadın yöneticiler yapacaklardır. Eşitlik pazarlığını toplu pazarlıkla tam olarak bütünleştirmenin ön koşulu, kadınların her zaman müzakere ekiplerinde yer almasının sağlanmasıdır. Çeşitli ülkelerde sendikalardaki kadın yapılarının toplu pazarlık süreçlerine taşıdıkları ve toplu sözleşmelere dahil etmeyi başardıkları eşitlik konularının başında, cinsiyete dayalı ücret açığının önlenmesi, cinsiyet temelli şiddetin önlenmesi ve iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi gelmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği, birçok ülkede kadınların sendikalarda kadın komiteleri şeklinde kurumsallaşmış olan artan rolü ve eylemleri nedeniyle, toplu pazarlıkta önemli bir yere sahiptir. Örneğin 2017’de, Avrupa Birliği (AB) Üye Devletlerinin pek çoğunda, ulusal düzeydeki sosyal diyalog, istihdam koşulları, emeklilik reformu, beceriler, eğitim ve istihdam edilebilirlik ve cinsiyet eşitliği ile ilgili konuları içeriyordu. Özellikle eşit ücret, iş-yaşam dengesi, taciz ve şiddet, pazarlık masasına getirilen ve kadınlar için önemli işgücü piyasası sonuçları yaratan konulardı (ILO, 2020b).

Kadınların sendikal liderlik ve karar alma süreçlerine katılımını artırmak için sendikal uygulamalar

Çalışma dünyasındaki geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların bakım sorumlulukları ve sendikalardaki erkek egemen kültür, uzun yıllar boyunca toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin sendikaların yönetim sistemlerine de yansımaya yol açmıştır. Kadının ücretli istihdama katılımı arttıkça dünyanın pek çok ülkesinde ulusal düzeyde sürdürülen olumlu eylem programları sendikalar içerisine de yansımış ve sendikalar, kadınların daha önce dışlandıkları ve hala yetersiz temsil edildikleri faaliyetlere, yönetim düzeylerine ve tüm karar alma mekanizmalarına dengeli katılımı için çeşitli uygulamalar benimsemişlerdir (ILO, 2020b).

► Kadınları hedefleyen örgütlenme kampanyaları

Kadınların sendika üyeliklerindeki oranı arttıkça sendika yönetimlerinde yer alacak potansiyel kadın liderlerin sayısı artar; dengeli temsil savunucularının sesi güçlenir.

Sendikaların, kadınların üyeliklerini artırmak için başvurdukları önemli bir strateji örgütlenme kampanyalarıdır. Farklı ülkelerde ve farklı işkollarındaki sendikalar hedefledikleri üye tabanının özelliklerine göre farklı örgütlenme kampanyaları

yürütmüşlerdir. Bu kampanyalarda dikkat edilmesi gereken birinci husus hedeflenen üye tabanının profilini iyi analiz etmek, onların özelliklerine ve gereksinmelerine uygun bir kampanya içeriği oluşturmaktır. Kadınların örgütlenmesini desteklemek ve kadın işçiler arasında dayanışma yaratmak amacıyla yürütülecek farkındalık artırma kampanyaları, kadın liderliğinin de güçlendirilmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu amaçla örgütlenmede öncelik verilecek işçi kesimlerinin haritası çıkarılır ve hedef kitlenin temel sorun alanları tespit edilir. Bu temel sorun alanları etrafında planlı örgütlenme kampanyaları yürütülür; konulan hedefler dönemsel olarak gözden geçirilir. İkinci husus da “örgütlenecek işçiye benzer örgütçü” ilkesi gereğince örneğin kadın işçi örgütlemesi yapılacaksa ücretli örgütçü istihdamında veya sendika üyelerinden oluşacak örgütlenme komitelerinde mutlaka kadın örgütçülere ağırlık vermektir (ILO, 2020b).

Sendikaların kadınlara yönelik örgütlenme kampanyalarında, işyeri veya ev ziyaretleri ile birebir örgütlenme, telefon görüşmeleri ile kadın işçilere ulaşma, kalabalık şehir merkezlerinde üye kayıt kampanyaları, her kadın üyenin bir diğerini üye kaydettiği ‘bir artı bir’ faaliyetleri, kadın örgütçüler için eğitim ve beceri geliştirme çalışmaları gibi farklı yollar kullanıldığı görülmektedir.

Amerikan Emek Federasyonu ve Endüstriyel Örgütler Kongresi’nin (AFL-CIO) **Örgütlenme Enstitüsü** veya İngiltere’de TUC’nin **Örgütlenme Akademisi** gibi sendikal yapılar vasıtasıyla eğitimin örgütlenmeyle birleştirilmesi ve bu amaçla sendika bütçesinden pay ayrılması kadın örgütlenmesi açısından çok yararlıdır (Erdoğan, 2018). Dijital teknolojinin kullanımıyla etkinleştirilen yaratıcı örgütlenme stratejileri farklı işyerlerindeki ve farklı kentlerdeki kadınların örgütlenmesi açısından yeni imkanlar doğurabilmektedir (ILO, 2020b).

Uluslararası Sendikaların (ICFTU/ITUC ve Küresel Federasyonlar) “Kadınlara Sendikalar Sendikalara Kadınlar” başlıklı örgütlenme kampanyası:

Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU) ve on federasyonu bünyesinde toplayan Küresel Federasyon’un 2002 yılında başlattığı Kadınlara Sendikalar Sendikalara Kadınlar başlıklı kampanyanın iki temel amacı vardı: Sendikalarındaki kadın üye oranını belirgin şekilde yükselterek dünyadaki sendikalı kadın sayısını ikiye katlamak ve kadınların yönetimde söz sahibi olmalarının önünü açmak. Kampanya başarılı geçti. Hedefi gayet iyi belirlenmiş bu kampanya sonucunda bazı sendikalarda kadın üye sayısında yüzde 40 ila yüzde 150 oranında artış sağlanırken potansiyel kadın liderlerin doğacağı üye havuzu genişletilmiş oldu (ICFTU, 2003: 1).

► ***Sendikalarda kadın veya eşitlik komiteleri***

Sendikalarda kadın komiteleri kurulması oldukça yaygın bir uygulamadır. Bu komiteler kadın ve eşitlik konularının gündeme getirilmesi açısından çok önemlidir. Dünya sendikal deneyimi göstermiştir ki toplumsal cinsiyet konularının sendikal gündemde yer alabilmesi için kadın komiteleri bir ilk adım olmaktadır. Ancak kadın komitelerinin sendikalarda kadınların liderlik ve karar alma süreçlerine katılımındaki işlevselliği, bu komitelerin kuruluş ve işleyişlerine ilişkin süreçlere bağlıdır.

Birçok sendikada kadın komitesi sendika genel merkez yönetiminin atamasıyla kurulmakta ve yönetime bağlı olarak çalışmaktadır. Bu tür kadın komiteleri kadın konularının genel sendikal gündemden dışlanıp kadın komitelerine hapsedilmesine yol açabildiği gibi sendika yönetimlerinde aktif olabilecek kadınların da kadın komitesi üyeliği ile sınırlanmasına yol açabilmektedir. Kadın komitelerinin toplumsal cinsiyet konularının anaakımlaştırılmasını sağlayabilmeleri ve kadınların sendikal liderlik ve karar alma süreçlerine katılımında gerçek bir rol oynayabilmeleri için tüzük kuruluşları olmaları, seçimle gelen demokratik bir yapıya sahip bulunmaları ve faaliyetleri için sendika bütçesinden mali kaynak ayrılması gerekir. Kadın komiteleri, zamanlamayı, finansal kaynak dağılımlarını ve ulaşılması planlanan temel çıktıları içeren somut bir eylem planına sahip olmalıdır.

Bazı sendikalardaki kadın komiteleri, zaman içerisinde sadece kadına karşı ayrımcılığa değil toplumda ve sendikalardaki her türlü ayrımcılığa karşı çıkmayı ve çözüm önerileri sunmayı gündemine alan eşitlik komitelerine dönüşmüş olsalar da toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin konular eşitlik komitelerinde de ana eksen olmaya devam etmiştir.

► ***Sendikalarda kadın veya eşitlik büroları***

Sendikalardaki kadın komiteleri belirli aralıklarla toplanan sendikal organlardır. Komite üyeleri komite çalışmalarının yanı sıra işyerlerindeki görevlerini ve sendikadaki temsilcilik veya yöneticilik gibi konumlarını da koruyabilirler. Kadın komiteleri sendikanın toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin öncelikli politikalarının belirlenmesinde, bu politikaların hayata geçmesine ilişkin bir eylem programı hazırlanmasında rol oynar. Ancak bu eylem programının hayata geçirilmesi için bir sekreteryaya ihtiyacı vardır. Sendikaların kadın büroları, kadın komitelerine idari ve teknik destek veren birimlerdir. Bu bürolarda istihdam edilen kişiler toplumsal cinsiyet eşitliği konularında uzmanlaşmış olmalıdır. Kadın bürosunun etkin çalışması kadın komitesinin eylem planının başarısının önemli bir dayanağıdır (Toksöz ve Erdoğan, 1998).

► ***Sendikalarda düzenli kadın konferansları***

Sendika genel kurullarından hemen önce sendikalarda kadın konferansları düzenlemek dünya sendikal hareketinin kadınların sendikal katılımını artırmak için yaygın bir şekilde kullandığı bir yöntemdir. Bu konferanslar yoluyla sendika genel kurullarında kadın

delegelerin sayısının artırılması, kadınların genel kurul deneyimi elde etmeleri, toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin konuları tartışmaları ve genel kurul gündemine taşımaları hedeflenir. Kadın delegeler genel kurula sunacakları karar taslaklarını ve tüzük değişikliği önerilerini de bu konferanslarda tartışmak imkânı bulurlar.

► ***Sendikal faaliyetlerin kadınlar göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesi***

Kadınların yönetime ve karar alma süreçlerine katılımı isteniyorsa sendikalardaki tüm toplantı saatlerinin gözden geçirilerek kadınların istek ve ihtiyaçlarına uygun saatlere alınmasına dikkat edilmelidir. İşverenin sendikal toplantıların iş saatleri içerisinde yapılmasını kabul etmesi halinde kadınların bu toplantılara katılması kolaylaşacaktır. Ayrıca sendikal toplantılar sırasında özellikle sendika genel kurullarında çocuk bakım olanaklarının sağlanması, toplantılarda cinsiyetçi dil kullanılmasının önüne geçilmesi, toplantıları yönetenlerin kadın katılımcıların söz alıp konuşmalarını teşvik etmeleri kadın katılımını artıracaktır.

► ***Kadınlar için sendikal eğitim; tüm sendikal eğitimlere toplumsal cinsiyet eşitliği konularının dâhil edilmesi; kadınlar için liderlik eğitimi***

Kadınların sendikalarda yönetime ve karar alma süreçlerine katılımda aktif hale getirilmesinde eğitim ve yayın faaliyetleri büyük önem taşımaktadır (Greene ve Kirton, 2002; Toksöz, 2021)

Dünya sendikacılığında da örnekleri görülen kadın üyelere yönelik eğitim seminerleri 1980'li yıllardan itibaren üye kaybına uğrayan sendikal harekette kadınları örgütleme kampanyaları ile bütünleşen bir nitelik taşımıştır. Öte yandan toplumsal cinsiyet eşitliğinin toplumsal ve kamusal politikalarda öne çıkan bir değer haline gelmesi de sendikalarda kadın eğitimlerini etkileyen bir unsur olmuştur. Sendikalardaki kadın eğitimleri, kadın üyelerin toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri konusunda farkındalıklarının artırılması, sendikanın işleyişi ve güncel sendikal sorunlar konusunda bilgilenmeleri ve kadınlar arasında bir iletişim ağı başlatılması açısından son derece işlevseldir.

Eğitim alanında öncelik verilen bir konu da kadın üyeler için liderlik eğitimleri düzenlenmesi ve bu yolla kadınların liderlik yetenekleri ve kapasitelerinin geliştirilmesidir. Liderlik eğitimleri düzenlenirken öncelikle kadınların karar alma mekanizmalarında yer alma açısından karşılaştığı zorlukları ve engelleri anlamaya yönelik kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Girişkenlik, müzakere becerileri, iletişim becerileri, çatışma çözümü, topluluk önünde konuşma ve özgüven oluşturma ve rol model kadınların hikayeleri gibi konuları kapsayabilecek olan eğitimin içeriği de buna göre geliştirilmelidir. Karar verme, stratejik planlama, proje yönetimi ve etkili ekip yönetimi gibi temel liderlik becerilerine ilişkin atölye çalışmaları kadınların liderlik kapasitelerini geliştirecektir.

Sendikaların kadınları liderlik pozisyonlarına hazırlamak için uyguladıkları bir eğitim türü de mentorluk programlarıdır.

Mentörlük nedir?

Mentörlük, daha deneyimli bir birey ile daha az deneyimli bir birey arasında, birinden diğerine beceri ve bilgi aktarımı amacıyla kurulan karşılıklı bir ilişkidir.

Mentörlük programında, sendikal yapılarda deneyimli, kıdemli bir kadın lider ile genelde daha genç yaşta bir kadın sendikacı bir araya getirilmekte ve her ikisi de sendikadaki işlerini yaparken birbirini takip etmekte ve yakından gözlemlemektedir. Daha az deneyimli kadın, bu programda liderlik, müzakereler, iletişim, aktivizm, örgütlenme vb. konularda sendika yapıları içinde nasıl çalışılacağını öğrenirken, kıdemli kadın sendika lideri de genç sendikacıdan yeni eğilimlerin ve yeni işgücünün beklentilerinin neler olduğunu, sendikaya giren genç kadınların sorunlarını öğrenir. Mentörlük programı sonunda planlanan faaliyetleri ve beceri eğitimlerini tamamlayan kadın sendikacı bir başka kadının mentoru olarak program döngüsünü devam ettirir.

UNI Fırsat Eşitliği kadınlar için liderlik-mentorluk programı

UNI Küresel Kadın Mentorluk Programı, bugüne kadar kadınlara yönelik en başarılı mentorluk programları arasında yer almaktadır. Almanya Birleşik Hizmet İşçileri Sendikası'nın (ver.di) 2013 yılında başlattığı mentorluk programını örnek alan bu program, yeni liderler geliştirirken kadın liderleri güçlendirmeyi ve örgütün tüm yapılarında liderlik pozisyonlarındaki kadın sayısını artırmayı amaçlamaktadır. Program 51 ülkede uygulanmakta ve 800'den fazla kadını kapsamaktadır (Serrano, M. R. ve V. Dinah Q. Viajar, 2022).

Kadınlar beceri ve kapasite eksikliği nedeniyle sendikal eğitimlere çok ihtiyaç duysalar da çocuk bakımı ve ev işleri nedeniyle sendikal eğitimlere ve kapasite geliştirmeye zaman ayıramayabilirler. Bu da kadınların kendilerine olan güvenlerini azaltmakta ve seçimle gelinen liderlik pozisyonlarını üstlenme ihtimallerini daha da düşürmektedir. Bu nedenle kadın eğitim seminerlerinin yanı sıra genel sendikal eğitimlerde kadın üyeler için kota ayrılması ve kadın katılımcıların genel sendikal eğitimlere aktif katılımı için çaba harcanması önem taşır.

Kadın üyelere liderlik eğitimi verilirken erkek üyelere de toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi verilmesi kapsayıcı ve eşitlikçi işyerleri yaratma yolunda önemli bir adım olacaktır. Bu sayede erkek üyeler, cinsiyet eşitliği kavramının sadece kadınlara değil aynı zamanda erkeklere ve bir bütün olarak topluma nasıl fayda sağladığını anlayacaklardır. Bu eğitimler,

cinsiyet rolleri ve sorumluluklarıyla ilgili yaygın yanlış anlamaların ve önyargıların neler olduğunun, bu önyargıların erkek üyelerin davranışlarını nasıl etkileyebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Erkek üyelerin cinsel taciz, ücret eşitliği, iş yaşam dengesi gibi daha çok kadın üyeleri ilgilendirdiği düşünülen konularda bilgilenmesi ve bu konularda sendikal stratejilerin geliştirilmesinde aktif rol almaları hayati önemdedir. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitliği konularında aydınlanan erkek üyelerin kadınların sendikaların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları için önerilecek politikalara aktif destekleri olacaktır.

Öte yandan sendikal eğitimlerin tümüne toplumsal cinsiyet eşitliği konularının dahil edilmesi, tüm eğitim içerikleri ve materyallerinin de toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifiyle hazırlanması ve sunulması sendikal eğitimler için nihai bir hedef olarak yer almalıdır.

► ***Yönetim organlarında kadınlara sandalye ayrılması***

Kadınların sendika karar alma süreçlerinde daha fazla yer alması için kullanılan bir araç da tüzük hükmü olarak yönetim organlarında kadınlar için belli sayıda sandalye ayrılmasıdır. Böylece kadınların yönetim organlarındaki sayısı hemen artar ve bu artış, kadın için ayrılmış sandalyenin varlığı tüzük hükmü olduğundan sürekli korunur. Ancak eğer ayrılan sandalye tek ise ve sadece en üst düzey yönetim organında ise bu uygulamanın sembolik düzeyde kalması ihtimali mevcuttur. Böyle sınırlı bir uygulama durumunda yönetim kurulunun diğer üyeleri kadın üyenin sadece kadın konuları ile ilgilenmesini ve genel sendikal sorunlara karışmamasını bekleyebilirler. Sendika genel merkez yönetimlerindeki kadın sekreterlikleri genelde kadın adayların seçildiği bir tür kadın sandalyesidir. Kuşkusuz tek de olsa ve sadece genel merkez düzeyinde de olsa kadın sandalyesi toplumsal cinsiyet eşitliği konularının gündeme gelmesi ve kadınların yönetime katılımının artırılması açısından yararlı bir uygulamadır. Yönetimde deneyim kazanan kadınlar bir sonraki genel kurullarda doğrudan seçilip kadın sandalyesini başka kadın üyelere bırakabilirler.

Bazı sendikalarda kota politikası, önemli liderlik pozisyonlarının kadınlara tahsis edilmesi ile tamamlanmaktadır. Örneğin Alman Sendikalar Konfederasyonu'nda (DGB) ulusal/merkez, ilçe ve bölge düzeyinde başkan yardımcılığı pozisyonu yalnızca kadınlara ayrılmıştır (Serrano, M. R. ve V. Dinah Q. Viajar, 2022). Bu uygulama erkeklerin kadınlardan önemli ölçüde fazla olduğu iş kollarında daha da işlevseldir. Kilit liderlik pozisyonlarının kadınlara tahsis edilmesi, kadınları liderlik pozisyonlarına talip olmaya motive eder. Sendikayı da kadınların liderlik rollerini üstlenebilmeleri için gerekli koşulları ve müdahaleleri sağlamaya yönlendirir.

► ***Kota ve nispi temsilin sendika tüzüklerine konularak uygulanması***

Nispi temsil ve kota kadınların sendika yönetimlerinde ve karar alma süreçlerinde yer almasını sağlamanın etkin bir yoludur.

Nispi temsil ile kastedilen kadınların yönetimlerde ve karar alma süreçlerinde sendika üyeliklerine oranla yer almalarının tüzük hükmü olarak benimsenmesidir. Örneğin bir sendikada kadın üye oranı yüzde 25 ise sendika yönetimlerinde de yüzde 25 oranında kadın bulunmasının öngörülmesi nispi temsildir.

Kota ise kadınların sendika üyeliklerindeki oranına bakılmaksızın sendika yönetimlerinde ve karar organlarında temsiline belirli bir yüzdenin altına düşürülmemesidir.

Kadınların ücretli istihdama katılımda eşit fırsatlara sahip olmaması ve toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin bir yansıması olarak belirli işkollarında ayrışmaları gerçeği karşısında nispi temsil sisteminin kendi içinde bu eşitsizlikleri yansıttığı düşünülebilir. Kota ise ücretli istihdama ve belirli işkollarına katılmada kadınların karşılaştıkları ayrımcılık ve ayrışmayı da aşmayı hedefleyen bir katılım yöntemi olarak giderek daha çok kabul görmektedir.

Dengeli bir cinsiyet temsilini sağlamaya yönelik bir adım olarak sıklıkla başvuru alan *yüzde 30 kuralı*, cinsiyetlerin daha dengeli ve eşitlikçi bir şekilde temsil edilmesini sağlamak için karar alma mekanizmalarında kadın (veya erkek) temsiline en az yüzde 30 düzeyinde olması gerektiğini öne sürüyor. *40-60 kuralı* ise, her iki cinsiyetin de (erkek veya kadın) en az yüzde 40 ve en fazla yüzde 60 oranında temsil edilmesi gerektiğini öne sürüyor.

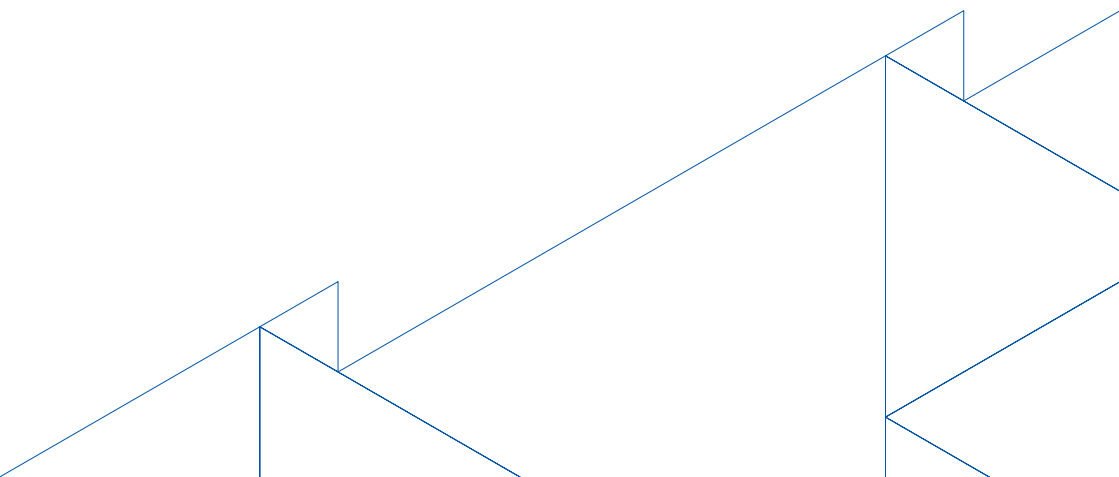
Kota sisteminin uygulanmasındaki zorluklardan biri, işkolundaki kadın üye sayısının azlığı durumunda uygulanan kotanın, üyeliğin gerçek demografisini doğru bir şekilde yansıtmayabileceğidir. Yeterince temsil edilmeyen gruplardan yeterli sayıda nitelikli adayın bulunmasını sağlamak zor olabilir. Kadınların üyeliği sınırlıyken kotaların uygulanması, onların göstermelik olarak yönetimlere dahil edildiği izlenimine yola açabileceği gibi liderlik rollerindeki etkinliklerini de baltalayabilir. Gerek nispi temsilde gerekse kota uygulamasında belirlenen yüzdelere gerçekçi olmaması durumunda nispi temsil veya kota yüzdeleri dolduracak sayıda kadın aday çıkmaması ihtimali her zaman vardır. Bu nedenle nispi temsil ve kota, sendikalarda toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının bir parçası olarak görülmelidir. Kadınlara yönelik örgütlenme kampanyaları, kadın komiteleri, büroları, konferansları, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının tüm sendika üyelerine benimsetilmesi için farkındalık kampanyaları, sendikal faaliyetlerin kadınların istek ve ihtiyaçları göz önünde tutularak yeniden düzenlenmesi tüm sendika üyelerinin toplumsal cinsiyet eşitliği için eğitilmeleri ve kadın üyeler için liderlik ve sendikacılık eğitimleri nispi temsil ve kotayı tamamlayan unsurlar olmalıdır.

Toplumsal her kademesinde varlığını sürdüren patriarkal zihniyet işçi örgütlerinde de yaygındır. Toplumdaki cinsiyetçi klişeler ve bu klişelerin kurumlarda sürdürülmesi kota uygulamasının karşısında temel bir unsur olarak ortaya çıkabilir. Bir kota sisteminin getirilmesi, mevcut güç dinamiklerine alışkın ve etkilerini kaybetmekten korkan üyelerin direnişiyle karşılaşabilir. Örgüt içindeki mevcut liderlik, kotaları iktidar konumlarına yönelik bir tehdit olarak algılayabilecekleri için, kotalara karşı çıkabilir. Üyeler, kotalara olan ihtiyacı veya faydaları tam olarak anlamayabilir. Bu nedenle kota uygulamasına geçme sürecinde örgütlerin üye eğitimine ve bilinçlendirme kampanyalarına önem vermesi gerekir.

Türkiye’deki önde gelen işçi sendika konfederasyonlarının ve sendikalarının da üyesi bulunduğu küresel sendikalar, kadınların sendikal liderlik ve karar alma süreçlerine katılımını artırmak için benimsedikleri kotalarla, hem üye sendikalar için iyi örnek teşkil etmekte hem de genel kurul ve yönetim organları kararlarının bağlayıcılığı ile üye sendikaların da aynı yönde uygulamalar benimsemelerinin yolunu açmaktadır.

Örneğin 2006 yılında kabul edilen ve 2018’de revize edilen ITUC Anayasası, tüm liderlik organlarında kadın haklarını, cinsiyet eşitliğini ve her düzeyde kadın sendikacıların karar alma süreçlerine tam katılımını şart koşmaktadır. 2018 ITUC Kongresi’nde liderlik pozisyonlarında kadınların minimum yüzde 40 oranında temsil edilmesi hedefi konmuştur (ILO, 2020b).

ITUC ayrıca kadınların sendika üyeliklerinde ve yönetimlerindeki sayısını artırmak için bir dizi kampanya yürütmüştür. 14 ülkeden genç kadın liderleri güçlendirmeyi hedefleyen **“Yaşam İçin Kararlar”** kampanyası (ITUC, 2013), güvencesiz koşullarda çalışan kadınları örgütlemek, toplu pazarlık ve sosyal diyaloga katılımlarını teşvik etmek için **“Kadınlar İçin İşçi Hakları”** projesi (ITUC, 2016), Kadınların sendikalara katılımını artırmak için 2014 yılında başlatılan **“Bizi Hesaba Katın!”** kampanyası (ITUC, 2018), bu çalışmalardan bazılarıdır.



ITUC'un Bizi Hesaba Katın! Kampanyası

ITUC Kadın Komitesi, 2012 yılında sendika örgütlerinde ve genel olarak işgücü piyasasında kadınların durumunu değerlendirdi. Sonuçlar kaygı vericiydi. Kadınların ITUC'a bağlı sendikalara üyelikleri yüzde 40'a ulaşırken, kadınlar, kuruluşlarındaki en üst iki pozisyonun yüzde 15'inden azını işgal etmekteydi. Dahası, kadınların işgücüne katılım oranları erkeklerinkinden yüzde 26 daha düşük bir seviyede duruyordu ve cinsiyete dayalı ücret açığı ortalama yüzde 20'nin üzerindeydi. Kadınlar, düşük vasıflı ve düşük değerlendirilen işlerde ayrıışmıştı ve ücretsiz bakım işlerinin yanı sıra enformel ve standart dışı işlerde daha fazla kadın çalışıyordu. Bu zorluklara yanıt vermek için kolları sıvayan ITUC Kadın Komitesi, sendikalar içinde kadınların liderliğinde ilerlemeyi hızlandırmak ve ITUC'a üye kuruluşların karar alma organlarında kadınların **en az yüzde 30 temsil** edilmesini sağlamak için küresel bir kampanya çağrısında bulundu. **Bizi Hesaba Katın! (Count Us In)** kampanyası Mayıs 2014'te 3. ITUC Dünya Kongresi tarafından onaylandı ve Kongre kampanyanın kapsamını, özellikle bakım ekonomisinin rolüne odaklanarak, kadınların işgücü piyasasında ilerlemesini engelleyen temel yapısal sorunları ele almak için daha da genişletti. 2014 yılında başlayan Bizi Hesaba Katın! kampanyası, ITUC üyelerini Aralık 2018'de 4. ITUC Dünya Kongresi'ne kadar aşağıdaki hedeflere ulaşmaları için harekete geçirdi:

- ITUC Genel Konseyindeki bağlı kuruluşların en az yüzde 80'inin karar alma organlarında yüzde 30 kadın temsili elde etmiş olması.
- Bizi Hesaba Katın! kampanyasına katılan ITUC'a üye sendikaların kadın üyeliğinde yüzde 5 artış.
- Kadınların insana yakışır işlere erişimini artırmaya yönelik bir istihdam ve büyüme planının parçası olarak, aile dostu işyerlerinde çocuk ve yaşlı bakımı ile desteklenen bir ekonomik ve sosyal adalet gündemi oluşturmak.

2018 itibarıyla, ITUC üyesi sendikaların kadın üye oranı yüzde 42'ye ulaşmışken en yüksek karar alma organlarında kadınların ortalama temsili yüzde 28 oldu; ancak kadınlar üst düzey liderlik pozisyonlarının yalnızca yüzde yedisine sahipti (ITUC, 2018)

Üyelikten liderliğe: Sendikal karar alma organlarında cinsiyetlerin dengeli temsili – Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC) deneyimi

2011 yılında ETUC yönetim kurulu, üyelerin çeşitliliğini daha iyi yansıtmak ve ETUC'un kadınların çıkarlarını yeterince temsil etmesini sağlamak için sendika yapılarında cinsiyet dengesini iyileştirmeye yönelik tavsiyeleri kabul etti. 2017 ara konferansında ETUC, ETUC yürütme komitesinde ve diğer komitelerde 50:50 kadın ve erkek olmak üzere eşit temsili benimsedi.

ITUC ve ETUC'un yanı sıra Küresel Sendika Federasyonlarının da kadın işçilerin sendikalara katılımını artırmak için benimsedikleri genel kurul kararları ve bu kararlar doğrultusunda hayata geçirilen kampanyaları vardır.

UNI'nin 40 için 40 kampanyası: 2010 yılında UNI Fırsat Eşitliği Departmanı, kadınların sendikalarda ve her düzeydeki (küresel, bölgesel, ulusal), her komite toplantısı ve konferansta temsil oranını yüzde 40'a çıkarmayı amaçlayan toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik 40 için 40 kampanyasını başlattı. Eylül 2015 itibarıyla 69 ülkeden 228 sendika kampanyayı imzalamıştı. 2018'de Liverpool'da düzenlenen 5. UNI Dünya Kongresinde, kadınların tüm delegasyonlarda yüzde 40 oranında temsil edilmesi kuralı uygulandı. Üye sendikaların yüzde 40 kuralına uyumunu izlemek üzere bir 'toplumsal cinsiyet takipçisi' görevlendirildi. 2019'da başlayan bu izleme faaliyeti, delegasyonlarında yüzde 40 kuralına uymayan üye kuruluşlara mektuplar dağıtılmasını ve uymama nedenlerini açıklamalarının istenmesini içeriyordu. Aslında bu izleme sistemi, uyumu artırmak için bir 'yumuşak kural' işlevi görüyordu.

Kampanya başarılı oldu mu? 2009 yılında UNI Dünya Yönetim Kurulu'nun yüzde 17,3'ünü kadınlar oluşturuyordu. Kampanyanın başlamasından sekiz yıl sonra, 2018'e gelindiğinde kadınların oranı belirgin bir artış göstererek yüzde 43'e yükseldi. (<https://www.uni40for40.org/>)

► **Genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği faaliyetlerinin ve özel olarak kadın liderliğindeki değişim sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesi**

Toplumsal cinsiyet eşitliği tedbirlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği girişimlerinin etkili ve sürdürülebilir olmasını sağlamaya yardımcı olur. Örgüt yönetimlerini toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki taahhütlerinden sorumlu tutar.

Düzenli izleme ve değerlendirme, karar verme sürecini yönlendirecek veri ve kanıtlar sağlar. Örgütlerin hangi toplumsal cinsiyet eşitliği önlemlerinin işe yaradığını, hangilerinin yaramadığını ve nedenini anlamalarına yardımcı olur. Karar mekanizmalarında kadınların katılımının artırılması uzun vadeli bir hedeftir ve izleme ve değerlendirme, zaman içindeki ilerlemeyi ölçmenin bir yolunu sağlar. İzleme ve değerlendirmede örgütlerin kendi bünyelerinde kurulan bağımsız kurulların, başta Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği (CEID) olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının (STK) ve ILO'nun desteğinden yararlanılabilir.

► *Sendikaların koalisyon gücünün seferber edilmesi*

Koalisyon gücü, diğere sosyal aktörlerle ortak hedefler için birlikte hareket edecek konumda olmak ve onlarla bir ağ veya platform halinde kampanyalar yürütmek veya ortak eylemlere girmek anlamına gelir. Tipik müttefikler, toplumsal hareketler, sosyal dernekler, öğrenciler, meslek örgütleri, çevre örgütleri, insan hakları örgütleri, kadın hakları örgütleridir. Örgüt üyeleri arasında sosyal hareketlerle bağlantılı üyelerin bulunması koalisyonlar için kolaylaştırıcı rolü oynayacaktır. Sosyal hareketlerle birlikte yürütölen eylemler örgütlerin politik baskı gücünü de artıracaktır. Bu tür koalisyonlar, yerel ittifaklardan, uluslararası protesto ağlarına kadar çeşitlilik göstermektedir.

Uluslararası sendikal hareketle, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmalar yapan kadın kuruluşlarıyla, akademisyenlerle, uluslararası kuruluşlarla ve Birleşmiş Milletler (BM) şemsiyesi altındaki kuruluşlarla özellikle ILO ile toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik faaliyetlerde işbirliği yapılması sendikalarda kadın katılımının artırılması için önemli bir güç kaynağıdır.

Öte yandan günümüzde sosyal diyalogun kapsamı, işte ve evde cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik konuları kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu konuların arasında kadınlar için düzenli işler yaratılması; kadınlar için işe almada, işte, mesleki eğitimde, işte yükselmede olumlu eylem; toplumsal cinsiyete dayalı ücret açığının önlenmesi, toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve tacizin önlenmesi ve iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi sayılabilir. Kuşkusuz bu konuların sosyal diyalog kapsamına dahil edilmesi, kadınların sosyal diyalog süreçlerine katılımında bir artış ve bu süreçlerdeki statülerinde bir yükseliş de gerektirir. Sendikalar, kadın liderliğinin güçlendirilmesi amacıyla, sosyal diyalog süreçlerinden bir araç olarak yararlanabilirler.

► 2.2 İşveren örgütleri kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapabilir?

Kadın işveren ve yönetici sayılarındaki artış iş dünyasının ve işveren örgütlerinin her yönden lehine olduğuna göre işveren örgütleri kadın üyeliklerini ve kadınların yönetime katılmalarını artırmak için aktif politikalar benimsemelidir.

ILO'ya göre, işveren örgütlerinin benimseyeceği politikalar demeti, kadınların işveren ve girişimci olarak iş hayatında daha fazla yer almalarının teşvik edilmesini, kadınların şirketlerde, özellikle de üst düzeylerde ve icracı pozisyonlarda yönetici olmalarının teşvik edilmesini, işveren örgütlerinin kendilerinin toplumsal cinsiyet gündemini anaakımlaştırmasını ve kendi yönetimlerinde de cinsiyet dengesinin hedeflenmesini içermelidir (ILO, 2017 a,b; 2020a).

Veri derlenmesi; araştırmalar

İşveren örgütleri, kadın üyeliklerini ve kadınların yönetime katılmalarını artırmak için öncelikle, akademik kurumlar ve devlet kurumlarıyla işbirliği içinde ülkedeki kadın işverenlerin sayılarını, kadın işverenlerin (yaş, medeni durum vb.) bireysel özelliklerini, faaliyet gösterdikleri sektör, bölge, ölçek vb. gibi işletme özelliklerini ve kadınların karşılaştıkları sorunları ortaya koyan araştırmaların yapılmasını destekleyebilirler. Yerel ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren çeşitli kadın iş birliklerinin haritasını çıkartabilirler.

Akademik kurumlar ve devlet kurumlarıyla işbirliği içinde, yönetimde yer alan kadınlar hakkında ulusal istatistiki veri ve bilgilerin geliştirilmesini; kadınların yönetimlerde ilerlemesinin önündeki engeller hakkında araştırma yapılmasını destekleyebilirler.

İşveren örgütlerine üye kadın işverenlerle ilgili bir veri tabanı oluşturabilirler.

Temel bir çizgi ve ileriye dönük bir yol belirlemek için işveren örgütleri bünyesinde katılımcı bir toplumsal cinsiyet denetimi uygulayabilirler. ILO Katılımcı Toplumsal Cinsiyet Denetimi bunlardan birisidir.

Kadın işverenlere ulaşılması ve işveren örgütlerine üyeliklerinin artırılması

İşveren örgütleri kadınlara ait işletmelerin işveren örgütlerine üyeliğini kolaylaştırabilirler. Kadınlar tarafından işletilen bireysel işletmelere veya kadın iş derneklerine ulaşarak işveren örgütü üyeliğini genişletebilirler.

Kadın işletme sahiplerine hizmet vermek için girişimlerde bulunabilirler. Bu hizmetler arasında kadın işverenler ve girişimciler için bilgiye erişim sağlanması, iş kurma ve genişletme kredilerinin kolaylaştırılması ve kadınlara ait işletmelere eğitim verilmesine değinilebilir.

Kadın işveren derneklerini bir araya getirerek ortak platformlar oluşturabilirler ve kadınların iş dünyasındaki durumunu iyileştirmek için temel konularda fikir birliği sağlayabilirler (ILO, 2017b).



Kadınların iş hayatında ve yönetimlerde daha fazla yer almasının teşvik edilmesi

İşveren örgütleri, istihdamda eşit fırsatlar politikalarının ve işyerlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin savunuculuğunu yapabilirler. Bu alandaki uluslararası sözleşmeleri ve yasal önlemleri destekleyip uygulama alanında işverenlere destek olabilirler. Kadınların girişimciliğinin önündeki engellerin kaldırılmasına (krediye erişim, tesisler, kaynaklar, iş geliştirme eğitimi vb.) ve kadınların özel sektörde karar alma süreçlerine erişimini teşvik edebilecek yasal çerçevelerin benimsenmesine ilişkin politika savunuculuğu yapabilirler. Kadın istihdamının teşviki için olumlu eylemleri ve istihdamda kadın kotası politikalarını destekleyebilirler.

İşverenler açısından toplumsal cinsiyet eşitliği akıllı bir iş stratejisidir. İşverenlerin bu konuda farkındalıklarının artması için çalışmalar yapmak, üyelerinin ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumakla yükümlü olan işveren örgütlerinin görevidir. İşveren örgütleri toplumsal cinsiyet eşitliği konularında üyelerine danışmanlık ve eğitim hizmetleri sağlayabilirler.

ILO'ya göre, yapılan araştırmalar, toplumsal cinsiyet eşitliğinin işletmelerin kârlılığı üzerinde olumlu etki yaptığını kanıtlarken bu olumlu etkinin aşağıdaki nedenlere bağlı olduğunu gôsteriyor:

- ▶ *“Yetenek havuzunda giderek daha fazla kadın oluyor: Bugün giderek artan sayıda ÷lkede birçok eğitim alanında kadınlara erkeklerden daha fazla üniversite diploması veriliyor. Kadınlar mühendislik ve teknoloji mezunlarının daha küçük bir kısmını temsil etseler de arayı kapatıyorlar. Eğitimli kadınların becerilerinden yararlanmak, özellikle dünya çapında beceri ve yeteneğe olan talep arttıkça ekonomik olarak mantıklı hale geliyor.*
- ▶ *Büyüyen kadın tüketici pazarı: Küresel olarak kadınlar işgücünün yüzde 40'ını oluşturuyor ve işletmelerin yüzde 30'unu yönetiyor, bu nedenle kadınlar önemli kişisel servete sahip ve tüketici pazarının büyük bir bölümünü temsil ediyor. Önemli satın alma güçlerine ek olarak, kadınlar genellikle tüm hane için finansal kararlar alıyorlar.*
- ▶ *Düşünce ve bakış açılarının çeşitliliği yoluyla karar vermenin iyileştirilmesi: Hem kadınların hem de erkeklerin bakış açılarından yararlanmak ürün ve hizmetlerin araştırma, tasarım, üretim ve sunumunda anahtar rol oynar. Bu bakış açıları çalışma ekiplerinde yakalanırsa, tüketici ilgisi ve talebi daha iyi ölç÷lür. Farklı ekipler genellikle yaratıcılığı ve yeniliği geliştirir.*
- ▶ *Yasal ve anayasal hükümlere uymak: Çoğu ÷lkede cinsiyet temelinde ayrımcılık yapılmamasına ilişkin yasalar ve anayasal hükümler vardır ve birçoğu ayrımcılık yapmama ve eşit istihdam fırsatı yasaları benimsemiştir. Bazı ÷lkeler, işletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği göstergeleri hakkında rapor vermesini şart koşarken, bazıları, özellikle Avrupa'da, borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurulu üyeleri arasında cinsiyet dengesi için belirli kotalar şart koşmaktadır.*
- ▶ *Ticari itibarın arttırılması: Sektördeki benzerleri arasında güçlü bir itibara sahip olan şirketler, kadın yöneticilerin oranını ikiye katlamış şirketlerdir.*
- ▶ *Hissedarları memnun etmek: Anketler, hissedarların cinsiyet çeşitliliğine sahip yönetim kurullarına ve yönetime sahip şirketlere yatırım yapmak istediklerini gôstermektedir.” (ILO, 2017b: 5).*

İşveren örgütleri, cinsiyete dayalı ücret farkının önlenmesi, cinsiyet temelli şiddetin önlenmesi ve iş-yaşam dengesinin sağlanması başta olmak üzere toplumsal cinsiyet eşitliği konularının toplu sözleşmelere ve sosyal diyalog süreçlerine dahil edilmesi için çalışabilirler. Bu konuda işçi sendikaları ile işbirliği yapabilirler.

İşveren örgütleri, üyelerinin Kadının Güçlenmesi İlkeleri gibi küresel girişimlere ve çeşitli toplumsal cinsiyet eşitliği sertifikasyon programlarına dâhil olmasını teşvik edebilir.

Kadının Güçlenmesi İlkeleri (WEPS)

2010 yılında, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ortaklığında oluşturulan Kadının Güçlenmesi İlkeleri (WEPS), özel sektörün iş yerlerinde, iş piyasasında ve toplum genelinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için dikkate alması gereken temel ilkeleri içermektedir. Gönüllü bir girişim olan WEPS'i 2021 yılı itibarıyla 141 ülkeden 5000'den fazla şirket imzalamıştır. Türkiye'den imzacı şirket sayısı 521'dir¹. TÜSİAD ile birlikte Global Compact Türkiye Sekretaryasını oluşturan TİSK, aynı zamanda Global Compact Türkiye bünyesinde kurulan Kadının Güçlenmesi Çalışma Grubunun İcra Komitesi'nde yer almaktadır².

Kadının Güçlenmesi İlkeleri şunlardır.

- Cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik oluşturulması,
- İşte, kadınlara ve erkeklere adil bir şekilde muamele edilmesi-insan hakları ve ayrımcılık yapılmaması ilkesine saygı gösterilmesi ve desteklenmesi,
- Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması,
- Kadınlar için eğitim, mesleki eğitim ve kariyer gelişiminin teşvik edilmesi,
- Kadınları güçlendiren; girişim geliştirme, tedarik zinciri ve pazarlama uygulamalarının benimsenmesi,
- Toplumsal girişimler ve savunma yoluyla eşitliğin geliştirilmesi,
- Cinsiyet eşitliğinin sağlanması için gelişmelerin ölçülmesi ve kamuoyuna açık olacak şekilde raporlanması. (UN Women Avrupa ve Orta Asya Bölge Ofisi, 2017).

¹ <https://www.weps.org/>

² <https://www.globalcompactturkiye.org/>

İşletmeler için toplumsal cinsiyet eşitliği sertifikasyon araçları:

Kamu ve Özel Teşebbüsler için UNDP Cinsiyet Eşitliği Mührü Sertifikasyon Programı:³ UNDP, 2014 yılında 12 ülkede 1.700 firmanın işe alma ve işyeri uygulamalarına ilişkin standartları karşılayarak Cinsiyet Eşitliği Mührü'ne hak kazandığını bildirmiştir. "Mühür", çalışanların işe alınması, cinsiyet eşitliği, kariyer gelişimi, iş-aile dengesi ve cinsel tacizin önlenmesi gibi göstergelere dayalı olarak verilir.

İşyerinde cinsiyet eşitliği için küresel bir standart olan **EDGE Sertifikası**⁴: İşyerinde beş geniş alanda standartları karşılayan şirketlere verilir: ücret eşitliği; işe alma ve terfide eşitlik; liderlik eğitiminde eşitlik; esnek çalışma politikaları ve uygulamaları ve genel şirket kültürü.

Bu sertifikasyon programlarının Türkiye'deki şirketlerce kullanımı çok azdır.

Fırsat Eşitliği Modeli (FEM): Kadın istihdamını teşvik etmek için Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) önderliğinde, Dünya Bankası teknik desteği ile 2011 yılında başlatılan bir sertifika programıdır. FEM'in hedefleri: (a) İş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek üzere özel sektöre destek olmak; (b) İstihdam ve kazançlarda eşitliği destekleyerek Türkiye iş gücünde kadının üretkenliğini artırmak; (c) İş dünyasında fırsat eşitliği prosedürlerini teşvik etmektir. Bağımsız bir değerlendirme sürecinden geçtikten sonra Fırsat Eşitliği Sertifikasına hak kazanan kurumlar, yapıları, eylemleri ve istihdam olguları ile toplumsal cinsiyet eşitliğine ve istihdamda kadın güçlenmesine duyarlı olduklarını ulusal ve uluslararası kamuoyu nezdinde tescil ettirmiş olmaktadır. Sabancı Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Forumu'nun danışmanlık desteği sunduğu program kapsamında 37 şirket Fırsat Eşitliği Sertifikası almış bulunmaktadır.⁵

İşveren örgütleri, kadın işveren dernekleri ile bir ağ oluşturarak birleştirici bir rol oynayabilirler. Şirketler arasında iyi uygulamaların yayılmasını sağlayabilirler. Ancak kadın iş derneklerinin özerkliği, işveren sendikalarının toplumsal cinsiyet meselelerini bu derneklere devretme ve toplumsal cinsiyet eşitliğini ana gündemlerinden çıkarma riskini doğurmamalıdır. ILO (2017b), işveren sendikalarının diğer kadın işveren dernekleriyle işbirliklerinde eşitlik konularının kadın işveren derneklerine havale edilmesi tehlikesine değinmekte ve eşitlik konularının işveren sendikalarında anaakımlaştırılmasının önemine dikkat çekmektedir.

³ <https://www.genderequalityseal.org/programme/>

⁴ <https://edge-cert.org/>

⁵ <https://www.kagider.org/kurumsal/projeler-etkinlikler/projeler/lists/projeler/f%C4%B1rsat-e%C5%9Fitli%C4%9Fi-modeli>

İşveren örgütleri, üyeleri arasındaki başarılı kadın işverenler ve yöneticiler için bağımsız olarak veya diğer kuruluşlarla işbirliği içinde, ulusal ve/veya sektörel ödüller oluşturabilirler. Halkın ve medyanın ilgisini çekmek için yıllık ödüller, sergiler ve fuarlar başlatabilirler.

Toplumsal cinsiyet eşitliği için bir politika metninin benimsenmesi

İşveren örgütleri toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel ilkelerini belirleyen bir politika metnini benimseyebilir ve bu metnin hedeflerini anaakımlaştırabilirler.

Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bir politika belgesi benimsenmesi, işveren örgütlerinin örgütsel işleyişleri ve toplumsal imajları açısından olumlu sonuçlar vereceği gibi üyeleri için de bir rol model olmalarını sağlayarak işletmelerdeki toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının teşvikine katkı yapacaktır. Ayrıca kadın işverenlerin işveren sendikalarına üyeliğini de artırabilecektir.

Bu politika metnine dahil edilen cinsiyete dayalı ücret farkının önlenmesi, cinsiyet temelli şiddetin önlenmesi ve iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi gibi eşitlik uygulamalarının işveren örgütünde uygulanması kadın liderliğini güçlendiren bir etki yaratacaktır.

Alman İşverenler Konfederasyonu'nun (BDA) liderlik yapıları içinde kadınları desteklemeye yönelik politikaları vardır. Aile sorumlulukları olan çalışanlar için esnek çalışma saatleri; anne ve babaların ailelerine bakmalarını sağlamak için uzaktan çalışma; ve cinsiyete duyarlı dilin zorunlu kullanımı bu politikalar arasındadır. Konfederasyon, şirketlerde ve kurumlarda çeşitliliği teşvik etmeyi amaçlayan Charta der Vielfalt'ı (çeşitlilik sözleşmesi) imzalamıştır. 2.000'den fazla şirketin imzaladığı bu sözleşme ile imzacılar, önyargı ve dışlamanın olmadığı bir çalışma ortamı yaratmayı ve katılıma, karşılıklı saygıya ve işgücündeki farklı yeteneklerin tanınmasına dayanan bir kurumsal kültür geliştirmeyi taahhüt ederler (<https://www.charta-der-vielfalt.de/>)

İşçi sendikalarıyla ortaklaşılın bir toplumsal cinsiyet eşitliği politika belgesi de etkin sonuçlar yaratacaktır.

Avrupa işverenleri ile ETUC işbirliği örneği: Cinsiyet eşitliği eylem çerçevesi

2005 yılında, üç Avrupalı işveren kuruluşu, Avrupa İşverenler Konfederasyonu (BUSINESSEUROPE eski adı UNICE) ve Avrupa Zanaatkarlar, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği (UEAPME) ve Kamu Hizmetleri Sunan İşverenler ve İşletmeler Merkezi İşletmeler Merkezi (CEEP) ile ETUC, işgücü piyasasında ve işyerinde cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylemleri Çerçevesi"ni imzaladı. Çerçevenin dört önceliği şunlardır: (1) Toplumsal cinsiyet rollerini ele almak; (2) Kadınların karar alma süreçlerinde desteklenmesi; (3) İş-yaşam dengesini desteklemek ve (4) Cinsiyetler arası ücret açığıyla mücadele (ILO, 2017b).

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda işbirlikleri

Bazı şirketler, toplumsal cinsiyet eşitliği arayışlarında üyesi oldukları işveren örgütlerinden ilerde olabilirler. Bu şirketlerin paylaşacakları iyi uygulamalar onları toplumsal cinsiyet politikalarının uygulanmasında ve kadın liderliğinin güçlendirilmesinde işveren örgütlerinin değerli birer müttefiki yapacaktır.

İşveren örgütleri kadın liderliğinin güçlendirilmesi amacıyla kadın işveren dernekleri, ticaret ve sanayi odaları ile işbirliği yapabilir. Akademik ve araştırmacıların desteklerinden yararlanabilirler.

Dünya genelinde, iş dünyasındaki kadınları desteklemek için, genellikle ulusal ve uluslararası kalkınma aktörleri tarafından desteklenen çok sayıda kuruluş mevcuttur. Bu kuruluşlar işveren derneklerinin toplumsal cinsiyet eşitliği çabalarının desteklenmesinde önemli rol oynarlar. Bu bağlamda özellikle ILO ile yapılacak işbirlikleri önemlidir.

Sendikalar ve işveren örgütleri arasındaki sosyal diyalog, toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin etkin işbirliklerinin yolunu açabilir. Bu işbirlikleri, işyerlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin farkındalık yaratılması, veri toplanması, bilgilendirme sağlanması ve önceliklerin belirlenmesi konularına yardımcı olur. Eşitlik konularının toplu pazarlık süreçlerine dahil edilmesi bu işbirliğinin belirli normlara bağlanmasını sağlar. Üçlü sosyal diyalog süreçlerinde toplumsal cinsiyet eşitliği için kamusal politikaların geliştirilmesine yardımcı olur. Bütün bu süreçler de işveren örgütlerinde kadın liderliğini güçlendiren bir etki yapar.

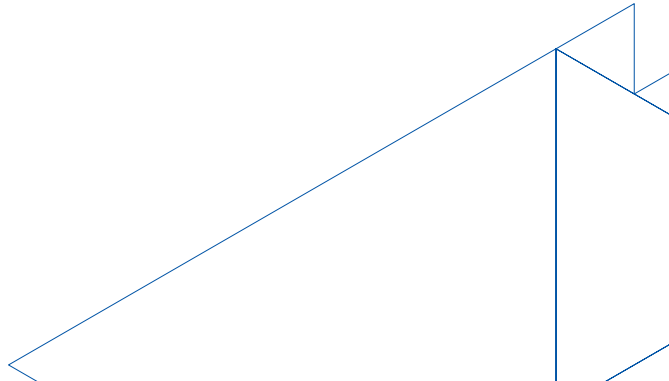
Kadınların, işveren örgütlerinin liderlik ve karar alma süreçlerine katılımını artırmak için örgütsel uygulamalar

- ***İşveren örgütünün kendi bünyesinde eşitlik odak noktaları veya eşitlik komiteleri kurulması.***

İşveren örgütleri kendi bünyelerinde eşitlik odak noktaları veya eşitlik komiteleri kurabilirler. Bu odak noktaları ve komiteler işveren örgütü üyelerinin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarına önderlik edebilecekleri gibi, kadın girişimcilere de her alanda destek olabilecekler ve ulusal politika tartışmalarını da etkileyebileceklerdir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, cinsiyet eşitliği politikalarının kadın odak noktası veya komitesi ile sınırlandırılmayıp işveren örgütünün tüm faaliyetlerine dahil edilerek anaakımlaştırılmasıdır. Ayrıca komitelerin etkin faaliyetinin sağlanabilmesi için net bir görev tanımına sahip olmaları gerekir.

- ***Yöneticiler ve daimi komite üyeleri için toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri düzenlenmesi***

İşveren örgütlerinin kadın liderliğini artırmak için yaygın bir şekilde kullandığı bir araç toplumsal cinsiyet ve liderlik eğitimleridir. İşveren örgütlerinin yönetim kurullarında ve daimi komitelerinde cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için düzenlenen bu eğitimler atölye çalışmaları, eğitim seminerleri ve mentorlük etkinlikleri şeklinde olabilir. Eğitimlerin hedef kitlesi mevcut veya yeni seçilen kurul üyeleri ve işveren örgütü personeli. Kadınların liderlik pozisyonlarına başvurmalarını teşvik etmek amacıyla şirketlerin üst düzey kadın yöneticileri için düzenlenen eğitimler de kadın liderliğin artırılmasında etkilidir.



Aşağıda ILO tarafından 2012-13 yıllarında Afrika, Asya, Latin Amerika, Orta Doğu ve Kuzey Afrika, Doğu Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinden 57'den fazla işveren ve özel sektör temsilcilerini ve toplumsal cinsiyet uzmanlarını bir araya getiren 5 bölgesel çalıştayda işveren örgütlerinin kendi iç yapılarında uygulanmak üzere gündeme getirilen önlem ve eylemlerden bazıları yer almaktadır:

- ▶ Cinsiyet eşitliği konusunda bir örgüt politikası tasarlanması ve uygulanması.
- ▶ İşveren örgütleri personelinin toplumsal cinsiyet çeşitliliği ve eşitliğinin iş dünyasına yararları hakkında bilinçlendirilmesi.
- ▶ Şirket yönetimlerinde kadınları teşvik etmek için geliştirilen stratejiler konusunda işveren örgütleri personelinin farkındalığı.
- ▶ İşveren örgütleri personelinde cinsiyet dengesi – rol model.
- ▶ Toplumsal cinsiyetle ilgili faaliyetleri uygulamak için işveren örgütü içindeki mekanizmaların/yapıların tasarlanması.

(ILO, 2015).



► ***Yönetim kurullarında ve daimi komitelerdeki kadın sayısını artırmak için resmi hedefler konması; kotalar***

İşveren sendikaları, yönetim kurullarında ve yönetici pozisyonundaki personeli arasında kadın sayısını artırmak için önlem alabilir. Dünyada yönetim kurulları yalnızca erkeklerden oluşan işveren sendikaları hala varsa da 100 yıl sonra ilk kadın genel başkanını seçen IOE örneğinde olduğu gibi giderek daha fazla sayıda işveren sendikası yönetim kurullarında kadınlara yer vermeye özen göstermektedir.

İşveren örgütleri, yönetim kurulu üyeliği için uygun niteliklere sahip kadınları aday göstermeleri için üyelerine lobi yapabilirler. Uygun niteliklere sahip kadınların daimi komitelerde temsiliini teşvik edebilirler.

İşveren örgütleri yönetim kurulları ve yönetim komiteleri için kotalar belirleyebilirler. İlk adım olarak iş dünyasında uygulanan yüzde 30 kuralını kendi örgütlerinde uygulayabilirler.

Sonuç olarak, temsilde ve karar almada toplumsal cinsiyet eşitliği, işçi ve işveren örgütleri için ortak amaçtır.

Bu amaç için gereken önlemlerin alınması, **demokratik bir toplum için gereklidir;** çünkü karar almada adaleti, kapsayıcılığı ve etkinliği sağlar, insan haklarını ve sosyal ilerlemeyi destekler. Demokrasinin değerlerini daha iyi yansıtan, daha adil ve eşitlikçi bir topluma katkıda bulunur. Çeşitliliğin benimsenmesi ve kadınlar ve erkekler için eşit fırsatlar sağlanması toplumun tüm üyelerinin katkılarının değer gördüğü daha eşitlikçi ve uyumlu bir geleceğin yolunu açar.

Kadın liderliği örgütlerdeki kadın üyeliklerini artırmanın önemli bir aracıdır.

Kadınlar liderlik pozisyonlarında olduklarında kadınların çıkarlarını ve kaygılarını daha iyi temsil edebilirler. Daha kapsayıcı bir liderlik, daha fazla kadının örgüte çekilmesine yardımcı olur. Kadınlar endişelerinin ele alındığını gördüklerinde örgütlenmeye katılma olasılıkları daha yüksek olur.

Dünyadaki işçi ve işveren kuruluşlarının deneyimlerinden yararlanılarak bu El Kitabında önerilmiş olan politikalar ve uygulamalar hayata geçirilirken, **önceliklerin ve ortaklaşılacak alanların seçiminde,** kuşkusuz işçi ve işveren örgütlerinin her kademesindeki öncü kadınlar etkili olacaktır.

► Kaynakça

Erdoğdu, S. (2018) “2000’li Yıllarda ‘İçeridekiler’ Azalır, ‘Dışarıdakiler’ Çoğalırken Sendikal Canlanmayı Düşünmek”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, CEEİK 2018 Özel Sayısı, 1-27.

ETUC (2019) Annual Equality Survey. Brussels: European Trade Union Confederation. https://www.etuc.org/sites/default/files/circular/file/2019-05/ETUC_Annual_Equality_Survey%202019_FINAL_EN.pdf

Greene A. M. ve Kirton G. (2002) “Advancing Gender Equality: The Role of Women-Only Trade Union Education”. Gender, Work and Organization, Vol. 9, No. 1, 39-59.

ILO (2007) ABC of women workers’ rights and gender equality (2nd ed). Geneva: International Labour Office.

ILO (2015) Women in Business and Management Gaining Momentum Global Report. Geneva: International Labour Office.

ILO (2017a) A global snapshot: Women leaders and managers in employers’ organizations. Bureau for Employers’ Activities (ACT/EMP), Working Paper No 17. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-act_emp/documents/publication/wcms_578773.pdf

ILO (2017b) Promoting women in business and management: A Handbook for National Employers’ Organizations. Geneva: International Labour Office.

ILO (2019a) Women in Business and Management the Business Case for Change. Geneva: International Labour Office.

ILO (2019b) A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all. Geneva: International Labour Office.

ILO (2020b) Empowering Women at Work Trade Union Policies and Practices for Gender Equality. Geneva: International Labour Office.

ILO (2020a) Improving Gender Diversity in Company Boards. Geneva: International Labour Office.

IndustriALL Küresel Sanayi İşçileri Sendikası (2020) Türkiye’deki üye sendikalarda kadın temsili ve kadına yönelik faaliyetler haritalama çalışması, der. A. Türer. http://admin.industriallunion.org/sites/default/files/uploads/documents/2020/TURKEY/turkiye_kadin_raporu.docx_1_0.pdf

ITUC (2008) Achieving Gender Equality a Trade Union Manual. Brussels: International Trade Union Confederation.

ITUC (2013) Decisions for Life Campaign Guide. Brussels: International Trade Union Confederation. https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/ituc_dfl_campaign_guide_en.pdf

ITUC (2016) Labour Rights for Women Campaign, Global Evaluation Report. Brussels: International Trade Union Confederation. <https://www.ituc-csi.org/labour-rights-for-women-campaign?lang=en>

ITUC (2018) Special Report: Count Us In!, Equal Times. Brussels: International Trade Union Confederation. https://www.equaltimes.org/IMG/pdf/women_in_leadership_en_final.pdf

KOSGEB (2015) Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP), Ankara: KOSGEB, https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gisep_2015-2018_TR.pdf

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (2022) Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadınlar 2022. <https://iwdturkey.sabanciuniv.edu/sites/iwdturkey.sabanciuniv.edu/files/2023-03/report-2022-4.pdf>

Serrano, M. R. ve V. Dinah Q. Viajar (2022) Transformative Strategies Towards Gender Equality in Trade Unions A Handbook. Nepal: Friedrich-Ebert-Stiftung Nepal Office.

Toksöz, G. ve Erdoğdu, S. (1998) Sendikacı Kadın Kimliği. Ankara: İmge.

Toksöz, G. (2021) “Karşılaşmalar: Feminist Akademisyenler, Kadın Hareketi ve Sendikalı Kadınlar”, Fevziye Sayılan’a Armađan. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi, 181-199.

UN Women Avrupa ve Orta Asya Bölge Ofisi (2017) Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Uygulama Rehberi. İstanbul: UN Women Avrupa ve Orta Asya Bölge Ofisi. https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2019/02/WEPs_Rehber.pdf

UNI (2011) Equality in Union Culture Practical Guide to Establish Equality Policies in Union Organization. Nyon: UNI Global Union. https://uniglobalunion.org/sites/default/files/imce/3-booklet_on_equality_en.pdf

UNI (2015) Equality in Union Culture, Booklet on good practices in gender equality in union organizations. Nyon: UNI Global Union <https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/GoodPracticesEN.pdf>

Urhan B. (2014) Sendikasız Kadınlar Kadınsız Sendikalar. İstanbul: KADAV.

Visser, J. (2019) Trade Unions in the Balance. Geneva: International Labour Office.





Uluslararası
Çalışma
Örgütü

www.ilo.org