

Gelin, trilyonlarca dolarlık potansiyeli daha fazla ziyan etmeyelim!



Yapay zekâ, teknolojik otomasyon ve her geçen gün daha fazla insan gibi davranabilen robotlar, erkeklerin bin yıllara dayanan “kas gücü” kaynaklı rekabet avantajını tüketmek üzere. Yeni çağ, dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların iş hayatı ve ekonomiye daha fazla katılımı için çok elverişli bir ortam vaat ediyor. Üstelik kalıplaşmış algılar ve “cam tavanlar” hariç hiçbir engel yok! 8 Mart Dünya Kadınlar Günü dolayısıyla hazırladığımız bu çalışmada, finans ve teknoloji sektörlerinin kadın liderlerinden; kadınların genel ekonomi ve çalışma hayatındaki konumunu, kademelere göre istihdam oranlarını, toplumsal cinsiyet ve fırsat eşitliği konusundaki değerlendirmelerini istedik. Bu birkaç seçkinin bile cinsiyet ve fırsat eşitliğinin barındırdığı potansiyeli anlayabilmek açısından yeterli olacağını düşünüyoruz:

“Dünya nüfusunun yarısı kadın! Kaybı hayal edebilmek için bu oran bile tek başına yeterli.”

“Kadınların ekonomik hayata tam ve eşit katılımı, trilyonlarca dolarlık ek büyüme potansiyeli yaratabilir. Trilyonlarca dolar! Bu hayal değil, gerçek bir fırsat maliyeti.”

“Kadınların tam ve eşit katılımı olmadan güçlü bir ekonomik gelecek inşa edemeyiz.”

“Kadın istihdamı bir sosyal sorumluluk başlığı değil, bir rekabetçilik stratejisidir.”

“Çeşitlilik yalnızca bir eşitlik meselesi değil; inovasyonu besleyen, risk yönetimini güçlendiren ve kurumsal dayanıklılığı artıran stratejik bir gerekliliktir.”

“Üst yönetimde kadın bakış açısı kör noktaları azaltıyor.”

Kadın liderler ayrıca, kendi iş hayatı deneyimlerinden yola çıkarak, finans ve teknoloji alanında kariyer planlayan genç kadınlar için çok değerli ipuçlarını paylaştı...

Ayşegül Güvenç

Hoppa (powered by Elekse) Genel Müdürü

"Güven ve liderlik algısı, yarıda bırakmayan ve süreci sahiplenen kişiler etrafında oluşur"

► Finans ve teknoloji sektörlerinde kadın istihdamının arttığını görmek sevindirici, ancak orta ve üst düzey yönetim kademelerinde aynı dengeyi henüz yeterince göremiyoruz. Sahadaki deneyimime göre bu durum, yetkinlikten çok fırsatlara erişim ve görünürlikle ilgili. Yetkin kadın profesyoneller var ama çoğu zaman kendilerini daha fazla kanıtlama ihtiyacıyla ilerlemek zorunda kalıyorlar. Liyakat esas alındığında ise stratejik pozisyonlarda güçlü ve sürdürülebilir katkı sunduklarına bizzat şahit oldum. Bu nedenle asıl mesele, oranlardan ziyade karar mekanizmalarında ne kadar söz sahibi olunduğudur.

► Kadınların iş dünyasında daha fazla yer alması, yalnızca istihdam artışı değil, ekonominin gerçek potansiye-

linin açığa çıkması anlamına geliyor. OECD ülkelerinde kadınların iş gücüne yüksek katılım gösterdiği ekonomilerin daha üretken ve sürdürülebilir büyüme sergilediği görülüyor. Özellikle finans ve teknoloji gibi yüksek katma değerli alanlarda kadınların artan temsili, daha kapsayıcı çözümler geliştirilmesine ve ekonomik çeşitliliğin güçlenmesine katkı sağlıyor. Bu nedenle kadın istihdamını sosyal bir başlıktan ziyade, rekabet gücü ve kalkınma açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendiriyorum.

► Genç kadınlara en önemli önerim, güçlü bir teknik temel oluşturmaları ve öğrenme disiplinini bırakmamları. Bununla birlikte kariyerimde en belirleyici ilke, üstlendiğim sorumlu-



luğu mutlaka sonuçlandırmak oldu. Günümüzde birçok işe hızlı başlanıyor ama aynı kararlılıkla tamamlanan iş sayısı sınırlı. Oysa güven ve liderlik algısı, yarıda bırakmayan ve süreci sahiplenen kişiler etrafında oluşur. Zorlayıcı dinamiklerde özgüveni korumak, değerlerinden ödün vermek ve liyakate odaklı kalmak uzun vadede fark yaratır.

Aytül Sepetçi

İşNet Genel Müdür Yardımcısı

"Kariyeri bir sprint değil, maraton olarak görün"

► Teknoloji ekiplerinde, finansal operasyonlarda, ürün geliştirme tarafında kadınların daha görünür olduğunu memnuniyetle izliyoruz. Ancak yönetim kademelerine çıktıkça, özellikle karar alma sorumluluğu arttıkça bu görünürlük ne yazık ki aynı hızla devam etmiyor. Buradaki mesele çoğu zaman işe giriş değil, kariyerin orta aşamaları. Kritik projelerde yer almak, görünür sorumluluklar üstlenmek, terfi süreçlerinin şeffaf olması ve rol model çeşitliliği gibi unsurlar, kadınların üst yönetime ilerlemesinde belirleyici oluyor.

► Kadınların iş dünyasında daha fazla yer alması aslında sadece eşitlik değil, aynı zamanda güçlü bir ekonomi meselesi. İşgücüne katılım arttıkça üretim kapasitesi artıyor, hane gelirleri güçleniyor ve ekonomi daha dengeli bir yapıya kavuşuyor. Kadın istihdamı bir sosyal sorumluluk başlığı değil, bir rekabetçilik

stratejisidir. Karar mekanizmalarında farklı bakış açıları olduğunda kalite artıyor. Bu da doğrudan ekonomiye değer olarak dönüyor.

► Genç kadınlara ilk önerim şu olur: Kariyerinizi tek bir doğru yol gibi düşünmeyin. Finans ve teknoloji çok hızlı değişen alanlar. Bugün öğrendikleriniz yarın farklı bir formda karşınıza çıkabilir. Önemli olan merakı kaybetmemek ve her deneyimi bir öğrenme fırsatına dönüştürebilmek.

İlk yıllarda sağlam bir temel kurmak çok kıymetli. Veriyi anlamak, riskleri okuyabilmek, süreçleri uçtan uca görebilmek ve yaptığınız işin müşteriye nasıl dokunduğunu fark etmek sizi her rolde güçlendirir. Sistemi bütün olarak görebilenler her zaman bir adım öne çıkar.

İyi çalışmak çok değerli ama yaptığınız işi doğru anlatabilmek de en az onun kadar önemli. Sorumluluk almaktan çekinme-



mek, kritik projelerde gönüllü olmak ve katkınızı net ifade edebilmek kariyer yolculuğunda fark yaratır.

Ve belki de en önemlisi, dayanıklılık. Bu sektörler tempolu, zaman zaman belirsiz ve rekabetçi. Ama disiplinli bir çalışma düzeni, kendinizi sürekli geliştirme alışkanlığı ve sınırlarınızı koruyabilme becerisi uzun vadede sizi çok güçlü bir noktaya taşır.

Ceyda Ünal
BELBİM Genel Müdürü

"Görünür olun, söz alın, üretin; risk almaktan korkmayın"

► Finans ve teknolojiye kadın istihdamı nicelik olarak artsa da niteliksel olarak hala kritik bir eşikteyiz. Karar alma mekanizmalarına yaklaştıkça kadın temsili azalıyor. Bu yalnızca bir eşitsizlik değil, aynı zamanda bir liderlik paradigması sorunu.

Geleneksel liderlik anlayışı, hiyerarşik, rekabetçi ve çoğu zaman tek sesliydi. Oysa bugün ihtiyaç duyduğumuz çok sesli, veriye dayalı ama aynı zamanda insani sezgiyi de güçlü tutan bir model. Kadın liderler bu yeni liderlik tarifiyle doğal aktörleri. Çünkü kriz yönetiminde temkinli, stratejik planlamada uzun vadeli, ekip yönetiminde ise kapsayıcı bir yaklaşım sergiliyorlar. Özellikle fintek gibi güven temelli sektörlerde bu yaklaşım ciddi bir rekabet avantajı yaratıyor.

► IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların kadın istihdamı ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi

inceleyen araştırmaları, kadınların iş gücüne katılım oranının arttığı ekonomilerde büyüme performansının ve verimliliğin güçlendiğini ortaya koyuyor. Bu çalışmalar, kadınların üretim, finans ve teknoloji gibi yüksek katma değerli alanlarda daha görünür olduğu ülkelerde hane halkı refahının yükseldiğini, tasarruf davranışlarının güçlendiğini ve girişimcilik ekosisteminin daha çeşitlenen bir yapıya kavuştuğunu gösteriyor. Kadınların ekonomideki temsili arttıkça sistem daha dengeli hale geliyor. Çünkü farklı risk algıları, farklı tüketim davranışları ve farklı öncelikler finansal karar mekanizmalarına yansıyor. Kadınların tam ve eşit katılımı olmadan güçlü bir ekonomik gelecek inşa edemeyiz.

► Kariyerime büyük bir holding bünyesinde stratejik planlama alanında başladım. Ardından telekomdan finte-



ke uzanan çok farklı şirketlerde pazarlama ve yeni iş geliştirme alanlarında yöneticilik yaptım. Daha sonra yatırım bankalarında şirket birleşmeleri gibi çok kritik ve yüksek sorumluluk isteyen süreçlerde görev aldım. Bu yolculuk bana şunu öğretti: Başarı, tek bir alanda uzmanlaşmaktan çok, değişime uyum sağlayabilmekten ve kendini yeniden inşa edebilmekten geçiyor.

Genç kadınlara en içten tavsiyem şu olur: Görünür olun, söz alın, üretin, risk almaktan korkmayın. Çünkü liderlik, yalnızca çok çalışmak değil, aynı zamanda etki yaratmaktır.

Derya Ekemen Fidan
Octet Türkiye CEO'su

"Tek bir role sıkışmayın, farklı disiplinlere açık olun"

► Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı son yıllarda artış gösterse de hala erkeklerin belirgin şekilde gerisinde seyrediyor. TÜİK verilerine göre kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 35-36. Bu tablo, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 Cinsiyet Eşitliği Raporu da Türkiye'de özellikle yönetici pozisyonlarında kadın temsiliyetinin sınırlı kaldığını ortaya koyuyor. Dünya genelinde de benzer bir görünüm söz konusu. Küresel veriler, üst düzey teknoloji ve finans rollerinde kadın oranının düşük seyrettiğine işaret ediyor.

Octet Türkiye'de ise bu tabloya bilinçli bir perspektifle yaklaşıyoruz. Kadın temsiliyetini sayısal bir denge olmanın ötesinde, yönetim ve icra seviyesinde bir temsil gücü olarak ele alıyoruz. Bugün kadın çalışan

oranimız yüzde 50. Yeni mezunlardan C-level yöneticilere uzanan farklı kademelerde kadın liderler görev alıyor. İcra tarafında ise bu oran yüzde 60'a ulaşıyor.

► Kadınların iş dünyasında daha fazla yer alması yalnızca eşitlik meselesi değil aynı zamanda ekonomik bir gereklilik. Çeşitlilik içeren ekipler daha sağlıklı karar alıyor, riskleri daha iyi yönetiyor ve sürdürülebilir büyümeyi destekliyor. Kadınların iş gücüne katılımının artması; verimlilik, yenilikçilik ve finansal kapsayıcılık üzerinde doğrudan etki yaratıyor. Özellikle finansal teknolojiler alanında kadın liderliği, sosyal fayda ile ticari başarının birlikte kurgulanabileceğini gösteriyor.

► Genç kadınlara önerim, teknik bilgi kadar finansal okuryazarlık ve regülasyon bilgisini de geliştirmeleri. Fintek; tekno-



loji, veri, finans ve stratejinin kesişiminde konumlanıyor. Bu nedenle kendilerini tek bir role sıkıştırmadan farklı disiplinlere açık olmaları önemli. Sabırlı, meraklı ve öğrenmeye istekli oldukları sürece cam tavanların kalıcı olmadığını görecekler. En önemlisi ise cinsiyetten bağımsız olarak çok çalışmaya ve sorumluluk almaya hazır olmaları.

Ebru Çalı

HangiKredi Finans Direktörü

"En güçlü kombinasyon: Veri okuryazarlığı, finansal bakış açısı ve teknoloji bilgisi"

► Finans ve teknoloji sektörlerinde kadınların görünürlüğü artsa da özellikle orta ve üst düzey yönetimde temsili hala sınırlı olduğunu görüyoruz. Yetenek havuzu güçlü ama kariyerin belirli aşamalarında sistemsel engeller devreye giriyor. Oysa farklı bakış açıları karar süreçlerini zenginleştirir. Finans ve fintek alanında ürün tasarımı, kredi politikaları ve veri analitiği gibi kritik konularda kadın liderliğinin artması daha kapsayıcı, dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratacaktır.

► Kadınların iş gücüne katılımını yalnızca sosyal bir gereklilik değil, ekonomik bir kaldıraç olarak görüyorum.

Çalışan kadın sayısı arttıkça hane gelirleri güçlenir, tasarruf eğilimi artar ve ekonomik güven ortamı pekişir. Karar alma mekanizmalarında daha fazla kadın olması ise daha dengeli risk yönetimi ve daha kapsayıcı ürünler anlamına gelir. Bu da hem şirketler hem de ülke ekonomisi için uzun vadede daha sağlam bir yapı oluşturur.

► Kariyerimde en çok fark yaratan unsur merak duygumu korumak ve değişimden korkmamaktır. Genç kadınlara teknik bilgi kadar özgüven geliştirmelerini de öneririm. Veri okuryazarlığı, finansal bakış açısı ve teknoloji bilgisi güçlü bir kombinasyon oluşturur.



Yaptığınız işi sahiplenin, görünür olmaktan çekinmeyin ve sizi destekleyecek mentorlar edinin. Engelleri kişisel eksiklik olarak görmeyin; önemli olan dayanıklılığı güçlendirmektir.

Ecem Şahinler

Garanti BBVA Ödeme Sistemleri

Ticari Ürün Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

"Özgüven doğuştan gelmez; hazırlık, deneyim ve tekrar tekrar denemekle inşa edilebilir"

► Finans ve teknoloji kesişimi, dönüşümün en hızlı yaşandığı alanlardan biri. Dolayısıyla inovasyonu kalbinde barındıran bir sektör. Kapsayıcılık ve çeşitlilik, bu yenilikçi alanın iddiasını hayata geçirebilmesi için anahtar konumda. Farklı bakış açıları olmadan gerçek anlamda yenilik üretmek mümkün değil. Bu sektörde artan kadın varlığı yalnızca temsili değil, karar kalitesini ve inovasyon kapasitesini de doğrudan etkiliyor.

Garanti BBVA ve Garanti BBVA Ödeme Sistemleri özelinde ise eşitlik ve çeşitliliğin kurumsal bir prensip olarak ele alındığını görüyoruz. Kadınların liderlik pozisyonlarında güçlü şekilde yer alması bilinçli bir kültürün sonucu. Bununla birlikte orta ve üst düzey yönetimde kadın temsili artması hâlâ önemli bir gündem maddesi. Kurumlar bu başlığı yalnızca iyi niyet beyanlarıyla değil, somut

hedefler ve ölçülebilir uygulamalarla ele almalı.

► Kadınların iş gücüne katılımının artması elbette ekonomiye olumlu yansıyor. Ancak kadın istihdamını yalnızca makroekonomik göstergeler üzerinden değerlendirmemek gerekir. Ekonomik hayata aktif katılım; gelir sahibi olmak, finansal sistemle temas etmek ve üretim süreçlerinin parçası olmak demek. Bu dönüşüm önce hane halkında başlıyor, zamanla toplumsal yapıya yansıyor. Dolayısıyla toplumun yarısını oluşturan kadınların ekonomik hayata katılımı; ekonomi için olduğu kadar toplumsal dayanıklılık, fırsat eşitliği ve uzun vadeli refah açısından da stratejik öneme sahip.

► Finans ve teknoloji alanında kariyer planlayan genç kadınlar, öncelikle bu iki dünyanın artık birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini kabul ederek yola çıkmalı.



Sağlam bir teknik temel oluşturmak, finansın dinamiklerini ve teknolojinin mantığını gerçekten anlamak uzun vadeli bir avantaj sağlar. Ancak güçlü bir kariyer yalnızca teknik bilgiyle inşa edilmiyor. Fark yaratan unsur, bu bilgiyi farklı bağlamlarda kullanabilme becerisi. Bu nedenle farklı projelerde sorumluluk almak, değişen ekiplerle çalışmak ve zaman zaman konfor alanının dışına çıkmak önemli.

Elif Ünsal
HalkÖde Genel Müdürü

"Merak etmekle başlayan süreç; sizi yeni proje, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye taşır"

► Son yıllarda iş hayatının her alanında, özellikle içinde bulunduğumuz finansal hizmetlerde ve teknoloji şirketlerinde kadınların daha görünür biçimde rol üstlendiğini; uzmanlıktan yöneticiliğe, hatta genel müdür seviyesine uzanan güçlü örneklerin arttığını görüyoruz. Kadın yöneticilerimizin artışı, bu sektörlerde yeni bir ivme katarken aynı zamanda bakış açısını da değiştiriyor. Kurumdan kuruma farklılıklar olmakla birlikte, genel olarak çalışan kitlesinde kadınların temsilinin yükselmesi sevindirici. Orta ve üst yönetimde de ilerleme kaydediliyor. Burada sürdürülebilirliği sağlayan unsur, yetenek yönetiminin sistematik kurgulanmasıdır. HalkÖde olarak işe alımda fırsat eşitliğini ve şeffaf performans-terfi kriterlerini daima ön planda tutarak, kadın

çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını desteklemeye öncelik veriyoruz. Hedefimiz, kadınların yalnızca sayısal olarak değil; etki alanı, karar süreçlerine katılım ve liderlik sorumluluğu bakımından da güçlenmesini sağlamak.

► Kadınların ekonomik hayata daha güçlü katılımı; hane refahını, toplumsal dayanıklılığı ve uzun vadeli kalkınmayı da olumlu etkiler. Bu nedenle kamunun, özel sektörün ve eğitim ekosisteminin birlikte hareket ederek kadınların kariyer gelişimini destekleyen, kapsayıcı ve fırsat eşitliğini güçlendiren politikaları yaygınlaştırması kritik önem taşıyor. Girişimcilik de son yıllarda ekonomiye olumlu katkı veren bir alan. Bu alanda kadın girişimcilerin artması, toplumda çarpan etkisi yaratarak paydayı büyü-

teceği için önem taşıyor.

► Fintek gelişime ve değişime çok açık bir alan. Bu alanda çalışmak isteyen genç kadın arkadaşlarıma gelişmeleri yakından takip etmelerini, araştırarak, okuyarak meraklarını hep korumalarını öneriyorum. Merak etmekle başlayan süreç, yeni projelerin ve bir ihtiyaca yönelik ürün ile hizmetlerin pazara sunulmasına kadar gidebiliyor. Yapılan çalışmaların karşılık bulduğunu görmek ve etki alanını fark etmek, genç arkadaşlarımızın motivasyonunu da arttıracaktır. Ayrıca bu alanda kendilerine rol model belirleyecekleri kişilerden mentorluk anlamında destek almaları ve mümkün olduğunca bilgi paylaşımı yapabilecekleri ortamlarda bulunmaları fayda sağlayacaktır.



Gülçin Aytemizel Telatar

Türkiye Fintek Derneği Başkan Yardımcısı ve C-Suite Finansal Teknolojiler Lideri

"Cesur olun, 100 algısını kırın; yüzde 70'te de başvurun"

► Finans, kadın istihdamına teknolojiye kıyasla daha açık bir alan. Bankacılıkta kadın çalışan oranı birçok kurumda yüzde 45-50 seviyelerinde. Teknolojide bu oran hâlâ düşük seyrediyor. Ancak asıl dikkat çekici fark, orta ve üst düzey yönetim katmanlarına doğru çıktığınızda ortaya çıkıyor: 20 yılı aşkın kariyerimde bu gerçeği çok yakından gördüm. Operasyonel ve uzman rollerde kadın temsili görece güçlü olsa da üst yönetime doğru giderken belirgin şekilde azalıyor. Ve işin ilginç yanı şu: Bu durum artık açık engellerden ziyade, "hazır görülme", "riskli görevler için tercih edilme" gibi algısal bariyerlerle ilişkili. Yani kimse açıkça "kadınlar bu işi yapamaz" demiyor artık. Ama kapalı kapılar ardında "acaba yeterince agresif mi", "bu projeyi omuzlayabilir mi" soruları sorulmaya devam ediyor.

Fintek ekosistemi ise burada önemli bir fırsat sunuyor ve ben de bu yüzden bu alanda olmayı seçtim. Daha genç, veri

ve performans odaklı yapılar olduğu için yetkinlik daha görünür hale geliyor. Başarı daha objektif kriterlerle ölçülebiliyor.

► Global araştırmalar, kadınların ekonomik hayata tam ve eşit katılımının trilyonlarca dolarlık ek büyüme potansiyeli yaratabileceğini ortaya koyuyor. Trilyonlarca dolar! Bu hayal değil, gerçek bir fırsat maliyeti. Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği yüksek olan şirketler daha iyi finansal performans gösteriyor, daha inovatif oluyor. Bu da şirket performansına, yatırımcı güvenine ve inovasyon kapasitesine doğrudan yansıyor.

2030 yılına kadar yatırım yapılabilir varlıkların yüzde 38'ini kadınlar yönetecek. Bu demek oluyor ki eğer siz finansal ürünlerinizi tasarlarken kadınların ihtiyaçlarını, karar alma biçimlerini anlamıyorsanız, pazarın büyük bir kısmını kaybediyorsunuz demektir.

► Kariyer yolculuğumda en belirleyici unsur, konfor alanında kalmamayı tercih



etmem oldu. Bankacılıktan ödeme sistemlerine, oradan fintek ve yeni bir şirket kurma süreçlerine geçerken hiçbir aşama "tam hazır" olduğum bir an değildi. Hep bir belirsizlik, hep bir "acaba yapabilir miyim" sorusu vardı içimde.

Hazır hissetmek çoğu zaman bir sonuçtur, başlangıç değil. Yani siz o işe başladığınızda hazır olmazsınız, o işi yaparken hazır hale gelirsiniz. Erkekler genelde bir pozisyonun gereksinimlerinin yüzde 60'ına sahip olduklarında başvururken, kadınlar yüzde 100'ü hissedene kadar bekliyor. İşte benim ilk tavsiyem: Cesur olun, 100 algısını kırın; yüzde 70'te de başvurun.

Günişgi Geçgil

Arena İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

"Merakınızı canlı tutun, öğrenmeye açık olun"

► Finans ve teknoloji sektörlerinde kadın istihdamı, bilinçli ve sistematik çabalar sayesinde artış gösteriyor. Ancak bu artış karar alma mekanizmalarına aynı hızda yansımıyor. Oysa çeşitlilik yalnızca bir eşitlik meselesi değil; inovasyonu besleyen, risk yönetimini güçlendiren ve kurumsal dayanıklılığı artıran stratejik bir gereklilik.

Arena olarak bu alanda sektör ortalamasının üzerinde bir performans sergileyerek pozitif ayrışıyoruz. Teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olarak cinsiyet dengesini temel önceliklerimizden biri olarak konumlandırıyor ve tüm süreçlerimizde bu odağı koruyoruz. Şirket genelinde ve yönetim kademelerinde kadın temsil oranımız yüzde 40 seviyesinde. Son bir yılda gerçekleştirdiğimiz işe alımlarda ise aramıza katılan yeteneklerin yüzde 52'sini kadınlar oluşturdular.

► Küresel araştırmalar, kadınların iş gücüne tam ve etkin katılımının ekonomik büyümeyi anlamlı ölçüde hızlandırdığını net biçimde ortaya koyuyor. Bu nedenle kadın istihdamını destekleyen her adımı yalnızca fırsat eşitliği perspektifiyle değil; ülkenin uzun vadeli rekabet gücüne, verimliliğine ve inovasyon kapasitesine yapılmış stratejik bir yatırım olarak değerlendiriyoruz.

Kadınların karar alma mekanizmalarında ve stratejik süreçlerde daha fazla yer alması, aslında "hayatı kimlerin tasarladığı" sorusuna verilen yanıtı değiştirir. Farklı bakış açıları daha kapsayıcı çözümler üretir; kapsayıcılık ise pazarları büyütür, riskleri dengeler ve sürdürülebilir bir ekonomik büyüme zemini oluşturur. Daha dengeli temsil, daha sağlıklı ve güçlü bir ekonomi demektir.

► Uzun yıllardır kadınların kariyer gelişimini destekleyen projelerde aktif



rol alıyor, finans ve teknoloji alanındaki çalışma tecrübemle genç kadın öğrenicilere mentorluk yapıyorum. Redington Global bünyesinde yürüttüğüm Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık Konsey Başkanlığı görevim kapsamında, kapsayıcı bir kurum kültürünün stratejik düzeyde güçlenmesine liderlik ediyorum. Bu deneyimlerimden yola çıkarak genç kadınlara ilk tavsiyem, meraklarını canlı tutmaları ve öğrenmeye açık olmaları. Teknoloji ve finans alanları büyük bir hızla dönüşüyor. Güncel kalmak, yeni yetkinlikler edinmek ve değişime uyum sağlamak artık bir tercih değil, gereklilik. Başarı yalnızca bireysel gelişimle sınırlı değil. Bilgiyi paylaşın, dayanışmayı büyütün ve güçlü bir ekosistem inşa edin.

Günseli Gökalep

Intertech Teknoloji Platformları ve Uygulama Yönetimi Grup Lideri

"Fintek, çalışanlara dönüşüm fırsatını doğal akış içinde sunuyor"

► Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre bankacılık genelinde kadın çalışan oranı yüzde 51. Bu oran özel sermayeli bankalarda yüzde 54, yabancı sermayeli bankalarda ise yüzde 56. Eğitim seviyesi açısından sektör genelinde yükseköğrenim ve üzeri eğitim seviyesine sahip çalışanların yüzde 54'ten fazlası kadınlardan oluşuyor. Bu oran özel sermayeli bankalarda yüzde 57, yabancı sermayeli bankalarda ise yüzde 59 ile daha yüksek.

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre teknolojiye kadın çalışan oranı ise dünya genelinde yüzde 30'un altında kalıyor. Bu dengesizliğin temelinde, teknik ve teknolojik işlere dair benimsenmiş toplumsal cinsiyet kalıplarının etkisi bulunuyor. Çözüm yalnızca işe alım aşamasında değil, ebeveynlik pratiklerinden başlayarak eğitimin erken

dönemlerine, kariyer rehberliğine kadar uzanan çok katmanlı bir yaklaşım gerektiriyor.

Kadınların yönetim seviyelerindeki varlığına bakıldığında ise başlangıç ve orta seviyelerdeki görece dengeli temsil ileri basamaklara doğru yüzde 20'lere kadar geriliyor ve üst yönetim katmanlarında daha da düşüyor.

► Dünya nüfusunun yarısı kadın. Kaybı hayal edebilmek için bu oran bile tek başına yeterli. Eğitimde kız ve erkek çocukları arasında büyük ölçüde sağlanan fırsat eşitliğinin iş hayatında aynı ölçüde karşılık bulmaması, beşerî sermayenin eksik kullanılması ve potansiyel büyüme hızının sınırlandırılmasına yol açıyor.

Diğer yandan, kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer aldığı kurumlarda inovasyon kapasitesinin art-



masının yanı sıra operasyonel risk, kârlılık ve yatırımcı ilgisi de olumlu etkileniyor. Kadınların iş dünyasında sahip oldukları roller ve ürettikleri çıktılar sektörlerin başarısı ve nihayetinde ülke ekonomisinin sürdürülebilirliği açısından için kritik hale geliyor.

► Finansal teknolojiler, hızlı değişim ve yeniliklerle dolu doğasıyla, çalışanlara dönüşüm fırsatını doğal akış içinde sunan bir alan. Sürekli yeni şeyler keşfetmekten keyif alacağınız sonsuz merakınız, öğrenmeyi ve üretmeyi günlük rutininiz haline getirecek iştahınız ve disiplininiz varsa burası kariyerinizi şekillendirmeniz için doğru yer. ►

Hande Sarıdal**Token Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para (Ödero) Genel Müdürü**

"Regülasyon, risk yönetimi ve ürün geliştirme gibi alanlarda uzmanlaşın"

► Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 yılı raporuna göre fintek şirketlerinde kadın yöneticilerin oranı ortalama yüzde 33. Bu eşitsizliğin temelinde toplumsal cinsiyet rollerine dair ön yargılar, terfi süreçlerindeki belirsizlikler ve kadınların liderlik yolculuğunda yeterli mentorluk veya fırsat bulamaması gibi etkenler var. İş ve özel hayat dengesini kurmanın getirdiği ekstra yükler de bu süreci zorlaştırıyor. Bu tabloyu değiştirmek adına Ödero olarak işe alım ve terfi süreçlerimizde objektif kriterleri merkeze alıyor, cinsiyet eşitliğini benimsyerek çalışanlarımızın liderlik becerilerini güçlendirecek eğitim programlarına yatırım yapıyoruz. Ödero'da kadın çalışan oranımız yüzde 38, liderlik eden kadın oranımız yüzde 50. Bu oran geliştirdiğimiz çözümlerin arkasındaki düşünce yapısını da temsil ediyor.

► Morgan Stanley'nin şirketlerin yönetim kurullarında ve liderlik pozisyonlarında kadın temsiliyi ölçen 2024 yılı araştırmasına göre yönetim kurulunda yüzde 30 ve üzeri kadın temsiline sahip şirketler, rakiplerine oranla yaklaşık yüzde 19 daha fazla kümülatif getiri sağlıyor. IMF tarafından yayınlanan ve 97 ülkedeki fintek şirketlerinin incelendiği "Women in Fintech: As Leaders and Users" raporu ise yönetim kurullarındaki kadın oranında her yüzde 10'luk artışın, şirketin gelirlerinde ve finansman başarısında yaklaşık yüzde 13 sağladığını ortaya koyuyor. Kadın istihdamı, yalnızca bireysel gelir artışıyla sınırlı kalmıyor; iş gücü arzını genişleterek üretim kapasitesini artırıyor, iç talebi güçlendiriyor ve ekonomik büyümenin daha dengeli bir yapıya kavuşmasına katkı sağlıyor.



► Finans ve teknoloji dünyasına adım atacak genç kadınlara en önemli tavsiyem, kendi yetkinliklerini çok boyutlu bir şekilde inşa etmeleri. Kariyer yolculukları başında regülasyon, risk yönetimi ve ürün geliştirme gibi alanlarda uzmanlaşmak, sektörde her zaman bir adım öne çıkaracak ve sürdürülebilir bir başarı sağlamalarına yardımcı olacaktır. Sektörel bilgiye erişimi hızlandıracak merak ve cesaret; karar alma süreçlerindeki etkinliği artıracak mentorluk ve koçluk programlarından faydalanmak da önemli.

Mine Taşkaya**GTech Kurucu Ortağı ve CEO**

"Yetkinlik, disiplin ve tutku bir araya geldiğinde tüm kapılar açılır"

► Finans ve teknoloji sektörleri uzun yıllar erkek egemen yapılar olarak anılsa da Türkiye'de özellikle teknoloji alanında kadın profesyonel ve lider oranının birçok ülkeye kıyasla daha ileri seviyede olması sevindirici. Genel çalışan profiline baktığımızda kadın istihdamında artış var. Ancak orta ve üst düzey yönetimde aynı ivmenin henüz tam olarak yakalandığını söylemek zor. Bu noktada kurum kültürü belirleyici oluyor. Kapsayıcı bir kültür, fırsat eşitliği ve bilinçli kariyer planlaması sağlandığında kadınların liderlik rollerinde güçlü bir şekilde yer alabildiğini görüyoruz. GTech'te de yetkinliği esas alan, kadın-erkek dengesini gözetken bir yapı kurmaya özen gösteriyoruz.

► Kadınların iş gücüne ve özellikle karar alma mekanizmalarına daha güçlü katılımı; kurumların düşünme biçimini, problem çözüme refleksini ve inovasyon kapasitesini zenginleştiriyor. Farklı bakış açıları bir araya geldiğinde daha dengeli, daha sürdürülebilir ve uzun vadeli sonuçlar üretiliyor. Üretim süreçlerinde ve karar mekanizmalarında yer alan kadınların çok boyutlu bakış açısı, verimlilikten inovasyona kadar pek çok alanda kuruma değer katıyor.

► Kendi yolculuğumdan genç kadınlara en önemli önerim, her zaman bir adım öteye bakmaları. Hayal kurmaktan vazgeçmemeleri, öğrenmeyi süreklilik haline getirmeleri ve teknoloji gibi dinamik alan-



larda kendilerini sürekli güncellemeleri çok kıymetli. Zorluklar olabilir ama yetkinlik, disiplin ve tutku bir araya geldiğinde kapıların açıldığını deneyimledim. Geleceği şekillendiren sektörlerde cesur olmalarını ve liderlik sorumluluğunu üstlenmekten çekinmemelerini tavsiye ederim.

Olçay Çat
Ensight CEO'su

"Her başarı hikâyesi bir sonraki kuşağın cesaretini artırıyor"

► Finans ve teknoloji sektörleri yetkinlik bazı ilerleyen alanlar ama kadınların özellikle orta ve üst düzey yönetim kademelerinde hâlâ yeterince temsil edilmediğini görüyoruz. Operasyonel ve uzmanlık rollerinde kadın oranı artarken, karar verici pozisyonlara geçişte belirgin bir daralma mevcut. Oysa inovasyonun ve sürdürülebilir büyümenin temelinde farklı bakış açıları var. Çeşitliliği stratejik bir değer olarak gören kurumların daha hızlı adapte olduğunu, riskleri daha dengeli yönettiğini ve daha sağlıklı kararlar aldığını gözlemliyoruz. Bugünün rekabet ortamında liderlik artık sadece sonuç üretmek değil, kapsayıcı bir kültür inşa edebilmek anlamına geliyor.

► Kadınların iş dünyasında daha fazla

yer alması yalnızca sosyal bir kazanım değil, ekonomik bir kaldıraç. İş gücüne katılım oranının artması; üretkenlik, kurumsal verimlilik ve rekabet gücü üzerinde doğrudan etki yaratır. Özellikle teknoloji ve finans gibi yüksek katma değerli sektörlerde kadın temsiliyetinin artması, ülke ekonomisinin bilgi temelli büyümesini hızlandırır ve küresel ölçekte ülkemizin rekabet gücüne doğrudan katkı sağlar. Çeşitlilik, sürdürülebilir kalkınmanın da önemli bir bileşenidir.

► Kariyer yolculuğumda şunu gördüm: Bu sektörlerde kalıcı başarı, teknik yetkinlik kadar sürekli öğrenme, araştırma ve kendini geliştirme disiplinine dayanır. Genç kadınlara önerim, uzmanlıklarını derinleştirirken karar



mekanizmalarına dahil olmaktan çekinmemeleri, sorumluluk almaları ve güçlü mentorluk ağları oluşturmalarıdır. Aynı zamanda görünür olmaktan ve fikirlerini net biçimde ifade etmekten kaçınmamalıdır. Yetkinliğini stratejik bakış açısıyla birleştirebilen profesyoneller, dönüşen iş dünyasında her zaman fark yaratacaktır. Rol model etkisinin gücüne inanıyorum: Her başarı hikâyesi bir sonraki kuşağın cesaretini artırıyor.

Özden Bektaş
PAVO Genel Müdür Yardımcısı

"Kendi sesinizi bulun, yarattığınız değer farkında olun"

► Finans tarihsel olarak kadın istihdamına daha açık bir alan. Teknolojide ise hâlâ belirgin bir temsil açığı görüyoruz. Genel çalışan oranlarında kadınların varlığı sevindirici şekilde artarken, orta ve özellikle üst düzey yönetimde maalesef anlamlı şekilde düşüyor. Bu tablo bize yalnızca sayısal bir eşitsizliği değil, karar alma mekanizmalarında bakış açısı çeşitliliğinin sınırlandırılması da gösteriyor.

Oysa araştırmalar, farklı perspektiflerin yer aldığı ekiplerin daha yenilikçi, daha kapsayıcı ve daha sürdürülebilir sonuçlar ürettiğini ortaya koyuyor. Özellikle finans ve teknoloji gibi dönüşümün merkezindeki sektörlerde, kadınların stratejik karar süreçlerinde daha fazla yer alması rekabet avantajı yaratıyor. Teknoloji ve finans geleceği inşa ediyor; kadınların olmadığı bir gelecek ise sadece yarım bir dünyayı temsil ediyor, bunu unutmayalım. Eşitlikteki

değer, teknolojide esas gücü yaratıyor.

► Çeşitliliğin yüksek olduğu organizasyonlar daha yenilikçi, daha üretken ve krizlere karşı çok daha dayanıklı hale geliyor. Kadınların ekonomide daha görünür olması; verimlilik artışı, gelir dağılımının iyileşmesi ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme anlamına geliyor. Bu nedenle kadın istihdamını kurumlar için stratejik bir kalkınma meselesi olarak konumlandırmamız gerekiyor.

Kadınların karar alma mekanizmalarında daha güçlü temsil edilmesi kurumsal kültürü de dönüştürüyor. Daha kapsayıcı bir yönetim anlayışı; riskleri daha dengeli değerlendiren, farklı paydaş beklentilerini daha iyi okuyan ve uzun vadeli değer yaratımını önceleyen bir yaklaşımı da beraberinde getiriyor.

► Finans ve teknolojinin kesişimindeki yolculuğum bana şunu öğretti: Teknik yet-



kinlik kadar özgüven geliştirmek de kritik. Genç kadınlara önerim; becerilerini sürekli güncellemeleri, mentorluk, koçluk ve ağ kurma (networking) fırsatlarını aktif değerlendirmeleri ve hata yapmaktan asla korkmamaları. Kariyer doğrusal bir çizgi değil; bir öğrenme, deneme ve dönüşüm sürecidir. Kendi sesinizi bulmak ve yarattığınız değer farkında olmak, uzun vadeli başarının en güçlü temelidir.



Pamir Karagöz**QNB Invest Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi**

"Belirsizlikleri öğrenme fırsatı olarak görün, ölçülü risk alın, değişime uyum sağlayın"

► Türkiye finans sektörü yüzde 50'nin üzerinde kadın istihdamıyla güçlü bir görünüm sergiliyor. Ancak yönetim kademelerinde kadın oranı sadece yüzde 21. Liderlik ve stratejik karar alma düzeylerinde temsil hala sınırlı. Halka açık şirketlerin önemli bir bölümünde yönetim kurullarında kadın üye yok. Bu da karar alma süreçlerinde çeşitliliğin yeterince sağlanmadığını gösteriyor. SPK'nın yönetim kurullarında en az yüzde 25 kadın üye hedefi, dönüşüm için önemli bir referans. Yönetim kurullarında kadın temsili artırılmaya yönelik uluslararası girişimler ve sektör inisiyatifleri de farkındalığı güçlendiriyor. Türkiye genelinde kadınların iş gücüne katılım oranının yüzde 30 olması kapsayıcı büyüme açısından hala önemli bir gelişim alanına işaret ediyor. Çeşitliliği kurumsal kültürüne entegre

eden şirketlerin inovasyon kapasitesi ve krizlere karşı dayanıklılığı artıyor; uzun vadede daha güçlü performans sergiliyor. Amaç yalnızca istihdamı artırmak değil, kadınların liderlik rollerinde daha görünür olduğu sürdürülebilir bir yönetim yapısı oluşturmak olmalı.

► Kurumsal ölçekte çeşitlilik daha sağlıklı karar alma süreçleri, güçlü ekip yapıları ve müşteri beklentilerini daha doğru analiz etme imkânı sağlıyor. Özellikle finans ve teknoloji gibi yüksek katma değerli sektörlerde kadın istihdamının artması ekonominin verimlilik düzeyini doğrudan yükseltiyor. Bu yüzden kapsayıcı istihdam politikaları yalnızca sosyal bir kazanım değil, sürdürülebilir kalkınma, rekabetçi ekonomik yapı ve uzun vadeli refah için temel bir gereklilik.

► Finans ve teknoloji sürekli dönüşen alanlar. Bu nedenle genç kadınlara



ilk önerim teknik yetkinliklerini erken dönemde güçlendirmeleri olur. Veri okuryazarlığı, analitik düşünme, dijital araçlara hâkimiyet ve finansal kavramları doğru okuyabilme becerileri artık birçok rol için temel gereklilik.

İş hayatı düz bir yol değil; belirsizlikleri öğrenme fırsatı olarak görmek, ölçülü risk alabilmek ve değişime uyum sağlayabilmek önemli. Uzun vadeli gelişim perspektifi, sürekli öğrenme disiplini ve özgün duruşu koruyabilme becerisi güçlü bir liderlik profilinin temelini oluşturuyor.

Pınar Kitapçı**Koçfinans Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi**

"Potansiyeline inan, cesur kararlar al, karşına çıkan fırsatları özgüvenle değerlendir"

► Finans ve teknoloji, kadın erkek eşitliği açısından diğer sektörlerle göre başarılı bir yerde. Yönetim rollerinde de kadınlara fırsat eşitliği sunmakta iyi bir yol katettiğimizi görmek mutluluk verici. Bu rollerde daha fazla kadının kariyer imkânı bulması, Türkiye ekonomisinde finansal kapsayıcılığı artırma, daha yenilikçi çözümler geliştirme ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlama kapasitesini de güçlendirecektir.

► Belirsizliğin arttığı ve dengelerin hızla değiştiği günümüzde, farklı perspektiflere, yenilikçi düşünce biçimlerine ve kapsayıcı bir yönetim anlayışına her zamankinden fazla ihtiyacımız var. Toplumun yarısını oluşturan kadınların yönetim ve karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmemesi, ekonomik ve toplumsal refahın önündeki en büyük engellerden biri.

Yönetim kurullarında ve üst düzey pozisyonlarda kadın temsili yüksek olduğu kurumlar birçok alanda daha güçlü sonuçlar elde ediyor. Kadınların tüm sektörlerde, kamuda, yerel yönetimlerde ve organizasyonların her kademesinde daha aktif rol almasının, kurumsal başarı yanı sıra ülkemizin kalkınma düzeyini ve toplumsal refahını da önemli ölçüde ileri taşıyacağını düşünüyorum. Ayrımcılığa izin vermeden, ellerinden gelenin en iyisini yapan organizasyonlar, şirketleri ve ülkemizi ileriye taşıyacak.

► Kariyer hayatımın büyük kısmını geçirdiğim Koç Topluluğu kültüründe, bir kadın olmanın dezavantajını yaşamadım. Kendimi şanslı hissediyorum ve topluluğumuzla gurur duyuyorum. Genç kadınlara, potansiyellerine inanmalarını, cesur



kararlar almaktan çekinmemelerini ve karşısına çıkan fırsatları özgüvenle değerlendirmelerini tavsiye ederim. Finans ve teknoloji gibi dönüşümün merkezindeki alanlarda kadınların daha fazla söz sahibi olması, bireysel başarı yanında toplumsal ilerleme için de büyük bir kazanım olacaktır.

Seda Arslan
Passo CCO'su

"Değerinizi ortaya koyun, pes etmeyip dönüşün, adalet ve özveriyi paylaşın"

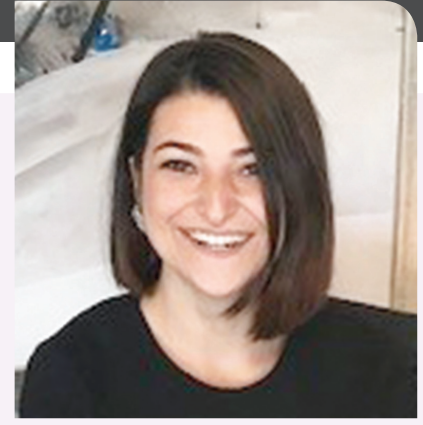
► Finans ve teknoloji, doğası gereği analitik derinlik ve yüksek adaptasyon yeteneği gerektiren sektörler. Günümüzde bu alanlarda kadın istihdamının niceliksel olarak arttığını görmek memnuniyet verici. Ancak asıl odaklanmamız gereken nokta, bu temsilin niteliksel derinliği. Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 50 bandını aştı. Bu oran, teknoloji odaklı rollerde ve karar verici pozisyonlarda henüz arzu ettiğimiz seviyelerde değil. Teknolojide kadınların kurucu ortaklık oranı sadece yüzde 13. Üst düzey yönetime baktığımızda ise giriş seviyesinde daha dengeli olan dağılım, yukarı çıkıldıkça hızlı bir şekilde daralıyor.

► Bir ekonomi tam kapasiteyle çalış-

acaksa, insan sermayesinin yarısını oluşturan kadınların pasif kalması düşünülemez. Ben bu süreci sadece istihdam verileriyle değil, "yenilikçi katma değer" paradigmasıyla okuyorum.

Kadınların dahil olduğu iş süreçlerinin her noktasında, prosese eklenen detaycılık ve çok boyutlu düşünme yeteneği sayesinde inovasyon hızı çarpan etkisiyle katlanıyor. Özellikle teknoloji geliştirme aşamalarında kadınların kapsayıcı bakış açısı, ürünlerin sadece bir kesime değil, tüm topluma hitap etmesini sağlıyor.

Finansal okuryazarlığı yüksek, ekonomik olarak özgürleşmiş bir kadın; eğitimin, sağlığın ve toplumsal refahın tabana yayılmasında en güçlü kaldıraçtır. Adil bir ekonomik modelde kadınları artık "destek personeli" olarak tanım-



lama lüksümüz yok; bizler ekonominin baş mimarlarıyız. Bu bir sosyal sorumluluk projesi değil, Türkiye'yi küresel ligde zirveye taşıyacak en vizyoner stratejik hamledir.

► Kendi kariyer yolculuğumda öğrendiğim en kıymetli ders; profesyonel kimliğinizin, kişisel değerlerinizden kopuk olamayacağı ve geleceği tahmin etmek için seçilecek en iyi yolun, onu kendi değerlerinizle inşa etmek olduğudur. Genç meslektaşlarıma, benim için her zaman pusula görevi gören üç değeri paylaşmak isterim:

1. Kendi değerinizi ortaya koyun
2. Asla pes etmeyin, dönüşün
3. Adalet ve özveriyi paylaşın

Selnur Güzel
IGS (Integral Group Solution) Türkiye CEO'su

"Ortalama olarak konumlanmayın, her zaman sıra dışı ve istisna olun"

► Finans ve teknoloji sektörlerinde temsil yeteneğinden ziyade kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsil gücü önemli. Yönetim kurulları, C-level pozisyonlar ve stratejik komitelerde kadın görünürlüğü hâlâ arzu edilen seviyede değil. Oysa ödeme sistemleri ve finansal teknolojiler gibi yüksek inovasyon gerektiren alanlarda kadınların farklı bakış açılarının eksikliği müşteri odaklı farklı tasarımlar geliştirme yetkinliğini doğrudan etkiliyor. Kariyerimin erken dönemlerinde çalıştığım uluslararası şirkette masada en genç ve çoğu zaman tek kadın olduğum toplantılar çok oldu. Stratejik konuların tartışıldığı o ortamlarda önce "dinleyen" pozisyonunda kalmam beklenirdi. Ancak zaman içinde şunu gördüm: Masaya hazırlıklı, veriye dayalı ve net bir bakış akışıyla oturduğunuzda cinsiyet ikinci plana düşüyor, stratejik katkınız belirleyici oluyor.

► Kadınların iş gücüne daha güçlü katılımı yalnızca istihdam oranlarını artırmaz, aynı zamanda hane gelirini güçlendirir; tasarruf oranlarını artırır ve ailelerde ekonomik güven duygusunu besler. Anadolu'da üretim yapan, girişimcilik cesareti gösteren ya da ailesinin işine katkı sağlayan bir kadının yarattığı çarpan etkisi yalnızca kendi hanesiyle sınırlı kalmaz, bulunduğu bölgenin ekonomik canlılığını da destekler.

Burada finansal sistemin rolü aslında çok önemli. Dijital bankacılık, mobil ödeme sistemleri ve fintek çözümleri Anadolu'daki kadın girişimciler için çok kritik. Bir kadının dijital ödeme altyapısına erişmesi, mikro finansman imkanlarına ulaşabilmesi ve e-ticaret kanallarıyla ürünlerini yeni pazarlara açılabilmesi, yerel üretimin ulusal hatta küresel değere dönüşmesini sağlar. Ödeme sistemlerinin yaygınlaşması ve finansal teknolojilerin tabana yayılması, ka-



dın emeğinin ve üretimini de görünür kılar.

► Finans ve teknoloji alanında kariyer planlıyorsanız kendinizi hiçbir zaman "ortalama" olarak konumlandırmayın. Her zaman sıra dışı, istisna olun. Görünür olmaktan çekinmeyin. Fikirlerinizi ifade edin, sorumluluk alın, risk almaktan korkmayın. Konfor alanı güvenlidir ama sürdürülebilir değildir.

Kendi kariyer yolculuğumda şunu çok net gördüm: Masaya hazırlıklı, verilere hâkim ve net bir perspektifle oturduğunuzda yaş ya da cinsiyet önemli olmuyor. Yetkinlik en güçlü belirleyici oluyor. Güç, her zaman bilgiyle beraber geliyor.

Sinem Cantürk**KPMG Türkiye Fintek ve Dijital Finans Lideri (Şirket Ortağı)**

"Teknik donanımlarınızı merak duygusuyla harmanlayın"

➔ Finans ve teknoloji sektörlerinde kadın istihdamının arttığını gözlemlemek memnuniyet verici olsa da "cam tavan" etkisi hâlâ hissedilir düzeyde. Giriş seviyesindeki dengeli temsiliyet, maalesef orta ve üst düzey yönetim kademelerine çıktıkça seyrekleşiyor. Karar mekanizmasında kadın temsiliyetinin verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından çok değerli olduğunu düşünüyorum. Teknoloji dünyası artık sadece teknik becerilerle değil; empati, esneklik ve çok boyutlu düşünme yetisiyle şekilleniyor. Kadın liderlerin, karmaşık krizleri yönetme ve inovatif çözümler üretme konusundaki doğal yetkinliklerinin sektöre eşsiz bir değer kattığına inanıyorum.

➔ Kadınların iş gücüne katılımı yalnızca bir sosyal sorumluluk faaliyeti değil, ekonomik büyüme ve kalkınma stratejisidir. Kadın potansiyelini ekonomiye tam ve eşit şekilde entegre edebilen ülkelerin, milli gelir artışından kurumsal kârlılığa kadar her alanda somut bir sıçrama yaşadığı bir gerçek. Kadınların etkin olması, kapsayıcı ve etik bir iş dünyasının da kapılarını arıyor. Kapsayıcı ekonomi, sadece rakamsal büyüme değil, toplumsal refah artışı demektir.

➔ Kariyer yolculuğumda edindiğim en kıymetli tecrübe, değişimin hızından korkmak yerine o hızın bir parçası olmayı seçmektir. Finans ve teknoloji alanında kariyer hedefleyen genç kadınla-



ra önerim, teknik donanımlarını merak duygusuyla harmanlamaları. Dijitalleşen dünya, kalıpları yıkmaya cesaret edenler için muazzam fırsatlar barındırıyor. Hata yapmaktan çekinmeyin, her başarısızlığı bir öğrenme imkanı olarak görün. Kendi yeteneklerinize güvenin ve sesinizi duyurmaktan asla geri durmayın. Unutmayın ki, geleceği sadece takip edenler değil, ona kendi vizyonunu cesaretle katanlar yönetecek.

Şebnem Muratoğlu**Akbank Hazine ve Finansal Kurumlar Genel Müdür Yardımcısı / Hakkaniyet ve Kapsayıcılık Lideri**

"Yapay zekâ, veri, sürdürülebilir finans gibi yeni alanlarda kimsenin onlarca yıllık deneyimi yok!"

➔ TÜİK verilerine göre kadın istihdam oranının yüzde 30'larda seyretmesi, ülke olarak potansiyelimizin tamamını henüz kullanamadığımızı gösteriyor. Teknoloji sektörünü de kapsayan STEM (bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik) alanında bu oran yüze 37 ile ortalamadan biraz üstünde. Finans sektörü ise yüzde 51'lik kadın çalışan oranıyla bu tablonun olumlu bir istisnası. Bu veriler, sektörümüzün iş dünyasının geneli için örnek teşkil eden bir gelişim gösterdiğine işaret ediyor. Bunu sürdürmek ve liderlik rollerinde de benzer oranları sağlamak gibi önemli bir rol ve sorumluluğumuz var.

Bu bilinci tüm ekosistemi genelinde sahiplenilen Akbank'ta çalışma arkadaşlarımızın yüzde 53'ünü kadınlar oluşturuyor. Genel müdüre doğrudan raporlayan liderlik rollerinde kadın oranı yüzde 50 seviyesinde.

➔ IMF'ye göre cinsiyet eşitliğini sağla-

mak, ülkelerin ekonomilerinde yüzde 35'e varan oranlarda büyüme sağlayabilir. McKinsey ve ILO gibi uluslararası kuruluşların araştırmaları da net biçimde ortaya koyuyor: Cinsiyet eşitliği sağlanan ekonomiler daha hızlı büyüyor, daha dirençli ve daha yenilikçi oluyor. Dolayısıyla eşitlik ve kapsayıcılık, esasında hem bir sosyal sorumluluk hem de akıllı bir ekonomi politikası. İş dünyasına düşen rol ise dönüşüme liderlik etmek.

Akbank olarak bu doğrultuda yıllardır öncü çalışmalara imza atıyoruz. OMFIF 2025 Cinsiyet Dengesi Endeksi'nde global ilk 10'a giren ve BM Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi'nde örnek gösterilen Türk bankası olmamız bu kararlı çalışmaların uluslararası arenada da karşılık bulduğunu gösteriyor.

➔ Finans ve teknoloji, bugün iş dünyasının en heyecan verici iki alanı. Dönü-



şümün tam ortasında hem öğrenen hem değişime yön veren taraf olmak mümkün. Bu alanlarda ilerlemek isteyen genç kadınlara önerim ise hazır hissetmeyi bekleme- yin, öğrenmeye hazır olduğunuzu bilmek her zaman yeterlidir. Yapay zekâ, veri, sürdürülebilir finans gibi yeni alanlarda kimsenin onlarca yıllık deneyimi yok; bu eşit başlangıç noktası kadınlara benzersiz bir fırsat tanıyor. Bu fırsatı değerlendirmeyi hem kendimize hem de toplumumuza borçluyuz.

Yeşim Karaca

Dgpays Genel Müdür Yardımcısı

"Bilgiyle yükselen cesaret, analitik bakış açısı ve duygusal zekâ dengesi"

► Finans ve teknoloji sektörü dijital dönüşümün en hızlı yaşandığı alanlardan biri. Giriş seviyesinde kadın temsili umut verici olsa da yönetim kademelelerinde bu oran düşüyor. Oysa farklı bakış açıları inovasyonun temelini oluşturur; kadınların karar süreçlerinde daha güçlü yer alması kurumların rekabet gücünü artırır.

► Kadınların iş gücüne katılımı yalnızca sosyal değil, ekonomik bir gereklilik. Ekonomik hayata aktif katılım büyümenin niteliğini, kurumların karar ka-

litesini ve krizlere karşı dayanıklılığını güçlendirir. Özellikle finansal teknolojiler ve dijital hizmet üretiminde kadınların artan varlığı, finansal kapsayıcılık açısından da çarpan etkisi yaratır.

► Genç kadınlara en önemli tavsiyem, teknik yetkinliklerini geliştirirken analitik bakışı duygusal zekâ ile dengelemeleri. Cesaret bilgiyle birleştiğinde güçlü bir kaldıraç olur. Teknolojiyi yalnızca kullanan değil, onunla değer yaratan profesyoneller olun. Her başarı, sizden sonra gelecek kadınlara da yol açacaktır.



Yasemin Çakıroğlu

Softtech Mevduat, Kredi, Süreç ve Ödemelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

"Sağlam bir teknik temel kurun, kariyerinizi tek bir uzmanlıkla sınırlamayın"

► Kadın temsiliyi yalnızca eşitlik meselesi değil, sürdürülebilir büyümenin ve kurumsal başarının bileşeni olarak görüyorum. McKinsey verileri, yönetimde çeşitlilik sağlayan şirketlerin yüzde 25 daha yüksek kârlılık potansiyeline sahip olduğunu kanıtlıyor. Teknoloji sektöründe bu tablo daha kritik; algoritmaların ve yapay zekânın toplumun tamamına hitap etmesi için farklı bakış açıları şart. Bu nedenle stratejik karar alma mekanizmalarında kadınların yer alması çok önemli. Softtech'te yöneticilerimizin yüzde 43'ü, yönetim kurulumuzun ise yüzde 40'ı kadınlardan oluşuyor. Amacımız sayısal dengenin ötesinde, farklı perspektifleri süreçlere dahil ederek güçlü bir kurumsal refleks ve stratejik rekabet avantajı geliştirmek.

► Kadınların iş dünyasında yer alması,

ulusal kalkınma için kritik bir fırsat. Sürdürülebilir büyüme, toplumun tüm potansiyelini üretkenliğe dönüştürmeye bağlı. TÜBİSAD verilerine göre 3,3 milyar dolara ulaşan yazılım ihracatındaki yüzde 36'lık ivme, bu alanın potansiyelini kanıtlıyor. Kadınların analitik becerileri ve farklı bakış açıları inovasyonu besleyerek ekonomik yapıyı dengeliyor. Kurumumuzda terfi edenlerin yüzde 38'inin kadın olması, doğru fırsat eşitliğiyle bu potansiyelin somut başarıya dönüştüğünü gösteriyor. Bu bir sosyal politika değil, Türkiye'nin gelecekteki rekabet gücünü belirleyecek stratejik bir kalkınma meselesi.

► Kariyerim, teknik temelden stratejik liderliğe uzanan üç dönemeçten oluştu. Genç kadınlara en büyük yatırımın öğrenme olduğunu hatırlatmak isterim. Baş-



langıçta sağlam bir teknik temel kurun, ardından zihniyet dönüşümüyle ekibinizin potansiyelini ortaya çıkarmaya odaklanın. Liderlik sadece bugünü yönetmek değil, geleceği mümkün kılacak kararları alabilmektir. Kariyerinizi tek bir uzmanlıkla sınırlamayın; sizi ileri taşıyacak olan merak ve cesaretle, bulduğunuz her yerde değer yaratmayı seçin. ►

Zeynep Erdoğan**Architect Kurumsal Mimari ve Yapay Zekadan Sorumlu
Genel Müdür Yardımcısı**

"Tam hazır olmayı beklemeyin; sorumluluk alıp sahada öğrenin"

► Son yıllarda özellikle teknoloji tarafında, kadınların kariyerin giriş ve uzmanlık seviyelerinde daha görünür olduğu dikkat çekiyor. Ancak orta ve üst yönetim kademelerinde temsiliyet belirgin şekilde azalıyor. Bu "yukarı doğru daralan" yapı küresel ölçekte de geçerli.

Yine de kurumların yaklaşımında olumlu bir dönüşüm var. Daha kapsayıcı işe alım ve gelişim politikaları, kadın çalışanların stratejik sorumluluklar üstlenmesini ve liderlik rollerine hazırlanmasını daha fazla destekliyor. Kadınların ekiplerde artan varlığı; karar süreçlerine farklı bakış açıları, daha dengeli ekip dinamikleri ve daha kapsayıcı ürün/çözüm yaklaşımları getirerek doğrudan kurumsal değere dönüşüyor.

► Fintekte başarı yalnızca hızlı ürün geliştirmekle değil; güveni, regülasyonları ve riski aynı anda yönetebilmekle mümkün.

Kadın liderlerin sektöre kattığı en güçlü değerlerden biri de bu dengeyi kurabilmeleri: Yeniliği hızlandırırken "bu çözüm güvenli mi, adil mi, sürdürülebilir mi" sorusunu gündemde tutmaları.

Kadın bakış açısının yönetim masasında yer alması, kör noktaları azaltıyor. Ürün ve süreç tasarımında daha kapsayıcı bir yaklaşımı teşvik ediyor; farklı kullanıcı ihtiyaçlarını, kullanım alışkanlıklarını ve deneyim farklılıklarını daha erken aşamada görünür kılıyor. Bu da müşteri deneyimini güçlendirirken, kurumların itibar ve uyum tarafını da sağlamlaştırıyor.

► İlk büyük dönüşüm projelerimden birinde, farklı ekiplerin öncelikleri aynı anda değişince süreç beklediğimizden daha karmaşık ilerlemişti. O dönem bana, sadece iyi iş çıkarmanın değil; işi küçük ve ölçülebilir adımlara bölmeyi, net sorumluluk almanın ve ortaya çıkan çıktıları doğru



zamanda doğru kişilerle görünür kılmanın da kritik olduğunu öğretti. İlerleme somutlaştıkça ekip güveni güçlendi, ben de daha fazla inisiyatif alıp süreci yönlendirme fırsatı buldum. Bu deneyim, finans ve teknoloji alanında kariyer hedefleyen genç kadınlara neden "tam hazır olmayı beklemeyin" dediğim de özeti: Öğrenme sahada hızlanıyor; sorumluluk almak, fikrini net ifade etmek ve katkıyı sonuca dönüştürmek etki alanınızı büyütüyor. ☺



