

## Kadın Liderlik Platformu (KLP) Zirvesi Bilgi Notu

### KLP Zirve Teması: “Dönüşümün İki Yüzü”

21 Mart 2023 | 08:30-13:00

Yer: TÜSİAD

#### A. Platform Hakkında

Kadın Liderlik Platformu (KLP) özel sektördeki başarılı kadın yetenek yönetimi örneklerinin paylaşılması ve bu konudaki fikir önderlerinin düzenli buluşmalarla karşılıklı görüş alışverişinde bulunmalarını sağlayan bir oluşumdur.

26 Şubat 2014 günü hayata geçen Kadın Liderlik Platformu'nun çalışmaları, Türkiye’de kadın girişimciliği ve liderliğini geliştirmek temel amacı ile çalışan Türkiye Kadın Girişimciler Derneği KAGİDER, Türkiye ile bağı olan dünya vatandaşı tüm kadınların birbirlerine ilham ve güç verdikleri küresel bir paylaşım platformu olan TurkishWIN ve operasyonlarını sürdürdüğü ülkelerdeki kadın çalışanlarının liderliğine önem veren ve destekleyen UPS’in iş birliğiyle yürütülmektedir. 2019 yılında Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nın (EBRD) paydaş olduğu KLP her geçen gün daha fazla kurumu kapsama alanına almaktadır. KLP’ye kuruluşundan bu yana gerçekleşen 32 toplantıya 390’dan fazla şirket katılım ve paylaşımda bulunmuştur.

Ocak 2017’de kurulan ve etkinlik paydaşımız olan Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin (YKKD) temel amacı, yönetim kurullarında kadın temsilini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemektir. YKKD, Yönetim Kurullarında eşit cinsiyet temsilinin toplumsal ve ekonomik faydası konusunda tüm paydaşlar nezdinde savunuculuk rolü üstlenmek ve kadınları bu yolda geliştirmek misyonu ile çalışmaktadır. Yönetim Kurullarında kadın temsil oranının artırılması desteklemek üzere bu role “hazır” kadın havuzunun genişletilmesi amacıyla başlatılan Yönetim Kurulunda Kadın Programı, Yönetim Kurulu Üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite ettiği, Türkiye’nin ilk ve tek sertifika programıdır. Programın ana unsurlarından bir diğeri de ülkenin en etkin iş insanları ve kanaat önderlerinden Mentorluk alma imkanı tanıyan şirketler arası Mentorluk sistemidir. 2021 sonu itibarıyla ilk dört

dönemi tamamlanmış olan ve 195 üst düzey kadın yöneticinin mezun olduğu Yönetim Kurulunda Kadın Programının beşinci dönemi Ocak 2022-Haziran 2023 tarihleri arasında planlanmaktadır. YKKD bir yandan bu özgün programı devam ettirirken, yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılması yönünde iletişim, işbirliği, farkındalık ve bilgi paylaşım platformu olarak çalışmalarını hayata geçirmektedir.

## B. Tematik Arka Plan

Kadın Liderlik Platformu (KLP) olarak 2021-22 gündemimizde aşağıdaki başlıklarda ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik boyutlarıyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (TCE)'nin farklı alanlarına Çeşitlilik ve Kapsayıcılık çerçevesinde temas ettik.

- 17- 18 Şubat 2021 I KLP Zirvesi- “Yeni Normalde Kapsayıcılık”
- 14 Nisan 2021 I KLP Yuvarlak Masa- “Eşit İşe Eşit Ücret”
- 16 Haziran 2021 I KLP Yuvarlak Masa- “İletişimde Eşitlik”
- 14 Ekim 2021 I KLP Yuvarlak Masa- “Psikososyal Destekler”
- 8 Aralık 2021 I KLP Yuvarlak Masa- “Kurumsalda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ölçümlenmeleri”
- 24 Şubat 2022 I KLP Zirvesi - “Kapsayıcı Kadın Liderliği: Çarpan Etkisi Yaratmak”
- 12 Mayıs 2022 I KLP Yuvarlak Masa- “İstihdamda Yetenek Açığı ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”
- 14 Eylül 2022 I KLP Yuvarlak Masa- “Yeni İş Modelleri: İş Yaşamında Kadınlar için Fırsatlar ve Engeller”
- 22 Kasım 2022 I KLP Yuvarlak Masa- “Çalışma Yaşamında Şiddete Sıfır Tolerans”

Phumhumzile Mlambo-Ngcuka, geçmiş dönem BM Kadın Birimi (UN Women) Direktörü, 2020’de BM Genel Kurulunda yaptığı tarihi konuşmasında geleceği şekillendirecek eşikte olduğumuzu belirttiğinde, vurgusu tüm farklılıkları kucaklayan, kapsayıcı çözümler ve kadınların her alanda eşit temsiline aciliyeti üzerinedir.<sup>1</sup> Durumu uzun başlığıyla özetleyen BM İnsani Gelişme Raporu da “Belirsiz Zamanlar, Yerleşik-olmayan/değişken Hayatlar: Dönüşen Dünyada Geleceğimizi Şekillendirmek”<sup>2</sup> adıyla geleceğimizi şekillendirmek üzerine bir dönüm noktasında olduğumuzun altını çiziyor. İşte şimdi bahsi geçen belirsizlikler zamanında ve dönüşüme giden yolda kavşıktayız.

<sup>1</sup> Kaynakça

<sup>2</sup> Kaynakça

Bu kavşakta, Soğuk Savaş sonrası risklerin ve belirsizliklerin arttığı dönemi anlatmak için kullanılan VUCA\*<sup>3</sup> terimi günümüzde yeniden anlam bulmuş durumda. İklim değişikliği krizi, küresel salgın, karantina, küresel boyutta etkili olan ekonomik krizler ve çatışmaların dalgalı dünyasında belirsizlikler ortamını tarif etmek için iş dünyasına uyarlanan bir kavram oldu. Eşitsizlikler uçurumunun kapatılmasında potansiyelleri olan dijital dönüşüm ve yeşil dönüşüm süreçleri ise küresel salgının etkileri ile daha da görünür hale gelen eşitsizlikleri derinleştiren riskleri de içinde barındırıyor.

Eşitsizliklerin arttığı VUCA ortamında, Kadın Liderlik Platformu olarak odağımızdaki kadın istihdamı alanına baktığımızda on yıllardır %30'u geçemeyen kadının iş gücüne katılım oranının artık yalnızca kadınlar ve kız çocuklarını değil, aynı zamanda bu belirsiz yapılarla giderek kırılganlaşan toplumsal ve kurumsal yapıları da olumsuz etkilediğini gözlemliyoruz. İşte bu sebeple geçtiğimiz zirvemizde kapsayıcı kadın liderliğinin tüm dünyada ve ülkemizde de ortaya koyduğu başarıların önemine dikkat çekmiştik. Kapsayıcı liderlik ve özellikle kadın liderliğinin önemi, cinsiyete duyarlı dayanışma ve eşitlikçi iletişimi toplantılarımızda ve zirvemizde farklı çerçevelerde değinmiştik. Bu konuların her biri içinde bulunduğumuz VUCA dönemini aşmak için ihtiyacımız olan reçetelere ilham olabilecek içerikler taşıyor. UN Women raporları da özellikle salgın, kriz dönemlerinde karar alma mekanizmalarında kadın temsiliyeti ve kadın liderliğinin cinsiyete duyarlı politikalar ve bütçeler oluşturulması açısından önemini altını çizirken bu vurgumuzu haklı kılıyor.<sup>4</sup> KLP Paydaşımız Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) 2021-2025 Fırsat Eşitliği Strateji de yine bu öngörülerle kapsayıcı ve toplumsal cinsiyete duyarlı finansal sistemlerin ve iş ortamlarının oluşturulmasını önceliklendiriyor.<sup>5</sup>

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) verilerine göre tüm dünyada kadınlar üst kademelerde hala düşük oranlarda yer alıyor ve bu durum son 30 yılda çok az değişti.<sup>6</sup> Ulaşmamız gereken yönü özetleyen '[Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için Büyük Sıçrama: Herkes için Daha İyi Çalışma Yaşamı Geleceği](#)' adlı ILO raporuna göre kadınlar, erkek denklere göre daha eğitilmiş olsalar da, yöneticilerin üçte birinden daha azı kadın. Rapora göre, kadınlarda düşük istihdam oranları ve düşük ücretin esas nedeni eğitim değil; daha ziyade eğitimlerinin karşılığını erkekler kadar alamamalarıdır.<sup>7</sup>

Ne yazık ki yapılan birçok uluslararası araştırma ve raporun yıllardır değişmeden işaret ettiği üzere Türkiye'de ise kadınların işgücüne katılım oranı, AB ve OECD standartlarına göre hala oldukça düşük.<sup>8</sup> TÜİK verilerine göre Türkiye'de toplam işgücüne katılım oranı %54 iken bu oran erkeklerde %72 kadınlarda sadece %35 civarındadır. Geçtiğimiz Sonbahar yayımlanan Ağustos 2022 verileri ile mevsim

---

<sup>3\*</sup> VUCA: Volatility (Değişkenlik), Uncertainty (Belirsizlik), Complexity (Karmaşıklık), Ambiguity (Muğlaklık)

<sup>4</sup> Kaynakça

<sup>5</sup> Kaynakça

<sup>6</sup> Kaynakça

<sup>7</sup> Kaynakça

<sup>8</sup> Kaynakça

etkisinden arındırılmış toplam istihdam oranı %47,9 olurken erkeklerde istihdam oranı %65,3, kadınlarda %30,8'dir<sup>9</sup>. Cinsiyet eşitsizliğinin en belirgin olduğu alanlardan olan kadın istihdamı oranının resmi verilere göre erkek istihdamına göre yarından az oluşu durumun ciddiyetini açıkça ortaya koymakta. Pandemi ile birlikte artan işten çıkarılma ve ayrılmalarda da durum aynı orantısızlıkta devam etmekte.

Kadın iş gücü, özellikle içinde bulunduğumuz kırılgan zamanlarda kurumsal ve toplumsal dayanıklılığın sağlanmasında, sürdürülebilir yapıların oluşturulmasında ve toplumun refah düzeyinin artırılmasında hayati önem taşıırken kadın istihdamının bu seviyelerde kalması Türkiye için kritik bir kayıp oluşturuyor. Görünen resimde ne yazık ki kadın iş gücü ve kadın liderliği potansiyeli yeterince kullanılmıyor. Bu da VUCA zamanı olarak adlandırdığımız belirsizlikler zamanında kurumları daha da kırılgan hale getiriyor.

Peki kadınlar ve kız çocuklarının orantısız şekilde olumsuz etkilendiği bu eşitsiz resmi dönüştürmek ve kurumların dayanıklı yapılara dönüşmesinde etkin role sahip kadın liderliğini arttırmak için neler yapılabilir, hangi başarılı örnekler ve destekler ön planda? İşte bu sorular ve daha fazlasıyla, kadın liderliğinin ve dayanışmanın önemini arttıran dönüşüm sürecinin ihtiyaçlarını duyarak Cumhuriyetimizin 100. Yılında, 2023 yılı zirvemizde "Dönüşümün İki Yüzü" temasıyla geleceği şekillendireceğimiz ilhamlarla sizlerle buluşuyoruz.

Bu zirvede VUCA dünyasının olumsuzluklarını ve risklerini kapsayıcı liderlik ve dayanışma ağlarıyla nasıl fırsatlara çevirebileceğimiz üzerine olumlu örnekler ve destekleri konuşuyor olacağız. VUCA dünyasının olumsuzluklarına karşı olumlu fırsatları ön plana çıkaran cinsiyete duyarlı yaklaşımın nasıl mümkün olduğunun altını birlikte çiziyor olacağız. *Değişkenlik (Volatility)* karşısında *Vizyon (Vision)*; *Belirsizlik (Uncertainty)* karşısında *Anlayış (Understanding)*; *Karmaşıklık (Complexity)* karşısında *Netlik (Clarity)*; *Muğlaklık (Ambiguity)* karşısında *Çeviklik (Agility)* vurgusunu önemli buluyoruz.

#### VUCA Riskli Alanları

*Değişkenlik (Volatility)*

*Belirsizlik (Uncertainty)*

*Karmaşıklık (Complexity)*

*Muğlaklık (Ambiguity)*

#### VUCA Fırsat Alanları

*Vizyon (Vision)*

*Anlayış (Understanding);*

*Netlik (Clarity)*

*Çeviklik (Agility)*

<sup>9</sup> Kaynakça

Kadının liderliği ve kadının her alanda eşit temsiliyeti ve aktif katılımının ise dönüşümün bu iki yüzünde de hangi yöne evrileceğimizin en önemli belirleyicileri ve anahtarlarından olduğuna inanıyoruz. Günümüz belirsizlikler dünyasının en temel eşitsizlik alanlarından olan Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine ve kadın liderliğine bakışta dönüşümün iki yüzünde öne çıkan ilham verici alanlara, fırsatlara ve zorluklara değineceğimiz Kadın Liderlik Platformu 2023 zirvesinde buluşmaya davet ediyoruz.

## C. Zirve İçeriği ve Akış

**08:30-09:00** – Kayıt

**09:00-09:15** – Açılış Konuşmaları

Emine Erdem, KAGİDER Başkanı

Melek Pulatkonak, TurkishWIN Kurucusu

Şule Kılıç, EBRD Türkiye, Ülke Başkan Vekili

Engin Kolat, UPS Türkiye Ülke Müdürü

Özge Bulut Maraşlı, YKKD Yönetim Kurulu Üyesi

**09:15-10:00 Sürdürülebilir Dönüşüm**

**Moderatör:** Özge Bulut Maraşlı, YKKD Yönetim Kurulu Üyesi

**Panelistler:** Başak Kural Uslu - LOGO E-Business Genel Müdür; Ela Kulunyar- Doğu Otomotiv Servis ve Tic. A.Ş. - İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Genel Müdür İcra Kurulu Üyesi - Özlem Yeşildere Mey Diageo, Finans ve Dijital Transformasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, YenidenBiz Yönetim Kurulu Başkanı

**Panel İçeriği:** Bu oturumda, ekonomik krizle birlikte değişim hızı artan VUCA ortamında neredeyiz, kadının istihdama katılımında neler değişti, neler gelişim alanlarımız, bu başlıkları masaya yatırdıktan sonra, liderlik penceresinden sürdürülebilir dönüşümü sağlamak için nelere dikkat etmeliyiz sorusunun yanıtını birlikte tartışacağız.

**10:00-10:15**– Ara

## 10:15-11:00 Artık Eşitleyelim

**Moderatör: KAGİDER**

### Panelistler:

- OYAK Renault Tedarik Zinciri Direktörü ve Women @Renault Türkiye Başkanı Sibel Bayat
- Boyner İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Seda Kayrak
- Unilever Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Rusya Kurumsal İlişkiler ve İletişim Başkanı & Unilever Türkiye ve Orta Doğu Kişisel Bakım Kurumsal İlişkiler ve İletişim Lideri Ebru Şenel Erim
- Yıldırım Holding İnsan Kaynakları Direktörü Hande Doğu

**Panel İçeriği:** Bu oturumda, kurumun ayrımcılık konusunu içeride nasıl tanıdığı ve bunun önlenmesi için ne gibi çalışmalar yaptığı, nasıl başladığı; Eşit fırsatlar sunuluyor mu, eğitim, mentorluk programları var mı? Esnek çalışma seçenekleri var mı?; Şirket içerisindeki kadınların cinsiyet eşitliği konusunda sesleri duyuluyor mu? Bunu bir sisteme oturttular mı? Kadınların iş hayatında tutunmalarını sağlamak için aldıkları önlemler neler, örnek uygulamaları ve bu örnekleri diğer şirketlerin nasıl etkili bir şekilde uygulayabileceği; Kriz dönemlerinde kadın çalışanların işten çıkarılması riskini azaltmak için alternatif çözümler alıyorlar mı? üzerine konuşulacak.

## 11:00-11:15– Ara

## 11:15-12:00 Dönüşümde Yalnız Değiliz

**Moderatör: Melek Pulatkonak, TurkishWIN Kurucusu**

**Panelistler:** İlke İmer, BADV İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı Şirketler Ağı Proje Koordinatörü; Mert Turay, Google Sektör Yöneticisi & Gizem Apak, Google Ürün Uzmanı; Nergis Calbay, ILO Türkiye Ofis Proje Asistanı; Berra Bakoğlu, “Eşitliyoruz” CampusWIN Program Stajyeri

**Panel İçeriği:** Bu oturumda, kurumların dönüşüm yolculuklarında iç ve dış paydaşlarını hedeflerine ortak ettikleri iyi uygulamalardan ilham alıp, ekosistemimizdeki yatırım - eğitim ve ağ fırsatları hakkında bilgi paylaşımlarını dinleyip, kurumsal dönüşüm yolculuğumuzda asla yalnız olmadığımızı birlikte ve yeniden keşfedeceğiz. Teknoloji, genç nesil, ağların gücü, uzun nefesli kalkınma bakış açısı ve gönüllülük hareketlerinin gücünden güç, fırsat ve fikir yakalayacağımız bu oturumu kaçırmayın.

## 12:00-12:15– Ara

## 12:15-13:00 Krizde Dönüşümü Yakalayabilmek

**Moderatör:** EBRD

**Panelistler:** Elif Hamlacıoğlu, Aydem Enerji Kurumsal Finans Grup Müdürü

Deniz Karakaş, TİSK genel sekreter yardımcısı

**Panel İçeriği:** Dünya, bir yandan ekonomik krizle boğuşurken diğer yandan teknolojik ilerlemeler, sosyal ve demografik değişimler, savaş ve çatışma hali, yeni küreselleşme modelleri ve iklim değişikliği dahil olmak üzere iş dünyasını etkileyen benzeri görülmemiş değişikliklere sahne oluyor. Bu dönüşüm, geleneksel çalışma ve öğrenme modellerini, işlerin doğasını ve insan sermayesi ihtiyaçlarını değiştirirken başta kadınlar olmak üzere tüm kırılgan gruplar için bazı riskleri ve fırsatları da beraberinde getiriyor. 2030 yılına kadar dünya çapında 160 milyon kadının işlerinin yerini otomasyona bırakacağı tahmin ediliyor. Enerji yatırımlarını yenilenebilir enerjiye kaydırmanın sadece Türkiye'de 2030 yılına kadar 300.000'den fazla yeni istihdam yaratacağı tahmin ediliyor. Tüm bu tahminler ve gelişmeler kadınlar için istihdam piyasasında nasıl fırsatlar doğuracak?

**13:00-13:05** – Grup Fotoğrafı

## D. Beklenen Çıktılar

- Deneyim paylaşımı
- İyi uygulama ve örneklerin yaygınlaştırılması
- Örnek teşkil eden rehber içeriklerin arşivde toplanması
- İyi uygulamaların çıktı olarak alınması
- Uygulamaların katılımcı kurumlarda çoklayıcı etkisi

## E. Tematik Kaynakça

- 1\_ Phumhumzile Mlambo-Ngcuka'nın tarihi öneme sahip Pekin Deklarasyonu'nun 25. Yılında Dünya Kadın Konferansında yaptığı konuşması ve çağrısı (2020):  
<https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/10/speech-ed-phumzile-25th-anniversary-of-the-fourth-world-conference-on-women>
- 2\_ BM İnsani Gelişme Raporu 2021-2022 Özeti:  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/HDR22%20insani%20gelisme%20ozet\\_11%20Ekim.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/HDR22%20insani%20gelisme%20ozet_11%20Ekim.pdf)
- 3\_VUCA: Volatility (Değişkenlik), Uncertainty (Belirsizlik), Complexity (Karmaşıklık), Ambiguity (Muğlaklık)  
VUCA dünyasının karakteristiklerini ve üstesinden gelebilmek için önerilen yaklaşımlar üzerine Harvard Business Review (HBR) Makalesi: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you#:~:text=It's%20become%20a%20trendy%20managerial,four%20distinct%20types%20of%20responses.>
- 4\_ UN Women Raporu/ Politik Kapsayıcılık: Covid19 Sonrası Dayanıklı Yapıların Yeniden İnşası Üzerine:  
[https://www.unwomen.org/en/hq-complex-page/covid-19-rebuilding-for-resilience/political-inclusion?gclid=CjwKCAiA5sieBhBnEiwAR9oh2hPfUV1jqYCbluBalb-Gt1zn9eDGGZDGcqyJbpf7O5Y6ykGpYKloBoCDN0QAvD\\_BwE](https://www.unwomen.org/en/hq-complex-page/covid-19-rebuilding-for-resilience/political-inclusion?gclid=CjwKCAiA5sieBhBnEiwAR9oh2hPfUV1jqYCbluBalb-Gt1zn9eDGGZDGcqyJbpf7O5Y6ykGpYKloBoCDN0QAvD_BwE)
- 5\_ EBRD Fırsat Eşitliği Stratejisi 2021-2025: <https://www.ebrd.com/documents/strategy-and-policy-coordination/equality-of-opportunity-strategy-turkish.pdf?blobnocache=true>
- 6\_ ILO Raporu 2019 "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için Büyük Sıçrama: Herkes için Daha İyi Çalışma Yaşamı Geleceği": [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_674831/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--tr/index.htm)
- 7\_ ILO Haber: [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_679790/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_679790/lang--tr/index.htm)
- 8\_ Dünya Bankası Raporu M. Dayıoğlu & M.G. Kırdar "Türkiye'de Kadınların İş Gücüne Katılımında Belirleyici Etkenler ve Eğilimler (2010):  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/403561468311115746/pdf/754670NWP0Box300Participation0Women.pdf>
- 9\_ TÜİK İş Gücü İstatistikleri (2022): <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2022-45654>